

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı

Doktora Tezi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ

Mehmet Cemil ÖZDEN
2502918601

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Şebnem ARIKBOĞA

İstanbul - 2003

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

İŞLETME Bilim Dalında 8601 numaralı **MEHMET CEMİL ÖZDEN'in** hazırladığı **“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ”** konulu ~~YÜKSEK LİSANS /~~ DOKTORA TEZİ ile ilgili **Tez Savunma Sınavı**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi uyarınca **09.12.2003 SALI** günü saat: **15.00'de** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin*Kabulü*.....'ne* **ÖYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.CAVİDE UYARGİL	<i>Red</i>	<i>C. Uyargil</i>
PROF.DR.CANAN ÇETİN	<i>Kabulü</i>	<i>Canan Çetin</i>
DOÇ.DR.ZEYNEP DÜREN	<i>Kabulü</i>	<i>Z. Düren</i>
DOÇ.DR.OYA ÖZÇELİK	<i>Red</i>	<i>Oya Özçelik</i>
YRD.DOÇ.DR.ŞEBNEM ARIKBOĞA	<i>Kabulü</i>	<i>Ş. Arıkboğa</i>

ÖZ

Küreselleşme, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, artan hızlı değişim ve belirsizlikler, demografik ve kültürel değişimler, enerji ve doğal kaynakların kısıtlılığı ve çevre sorunları, organizasyonun ve çalışma yaşamının geleceğini etkileyecektir. Bu gelişmeler sonucunda organizasyonlarda İK fonksiyonlarında ve İK profesyonellerinin yetkinliklerinde de önemli değişiklikler olacaktır. Literatür araştırmasından elde edilen bulguların sentezine ve İK profesyonellerinin beklentileri konusunda anket uygulamasına göre şu sonuçlar elde edilmiştir :

Gelecekte İKY, entellektüel sermaye yönetimine doğru gidecek, İK departmanları da organizasyonun değer yaratan stratejik partneri olarak algılanacaktır. İK'nın vizyonu küresel bakış açısına sahip olacak ve İK, organizasyonların stratejik planlarında yer alacaktır. İK, kurum kültürünün yaratılmasında ve dönüştürülmesinde değişim yönetiminin lideri olacaktır. Farklılıkların yönetimi, performans ve kariyer yönetimi önemli İK fonksiyonları haline gelecek, kurum içi İK danışmanlığı, dış kaynaklardan yararlanma ve sözleşme yönetimi İK departmanların yeni uğraş alanları olacaktır. İK departmanları küçülecek, ancak etkinliği artacak ve tepe yönetimi ile daha yakın şekilde çalışacaktır. İKY'nin organizasyon içerisindeki rolleri çeşitlenecek ve stratejik roller en önemlileri olacaktır. İK pozisyonları çeşitlenecek ve İK profesyonellerinde bulunması gereken yetkinlikler nicelik ve nitelik olarak artacaktır. İK alanında kariyer doğrusal olmayacak, organizasyonlarda ve İK firmalarında deneyimler mozaik şeklinde gelişecektir.

ABSTRACT

Globalization, advancements in science and technology, increasing rapid changes and uncertainty, demographic and cultural changes, limitation of energy and natural sources, environment problems will have influences on future of organizations and working life. As a result of all these evenst, there will be important changes in HR functions in organizations and in competencies of HR professionals. According to synthesis of findings reached after searching literature and survey on expectations of HR professionals, following results arised :

In the future, HRM will develop through intellectual capital and HR departments will be perceived as a value-added strategic partner of organizations. Vision of HR will be through global perspective and HR will be included in strategic plans of organizations. HR will be leader of the change management in creation and transformation of organizational culture. Diversity management, performance and career manegement will be important HR functions and internal HR counselling, outsourcing and contract management will be new issues of HR departments. HR departments will downsize, however their effectiveness will increase and they will work with top management more closely. HRM's roles in organizations will increase in variety and strategic roles will be most important ones. Variety of HR positions will increase and required HR competencies will grow in quantity and quality. Career in HR will not be linear, mostly will develop as a mosaic of experiences in organizations and HR firms.

ÖNSÖZ

Organizasyonların hızla değişen ve giderek daha da belirsiz hale gelen bir ortamda varlıklarını korumaları, amaçlarına ulaşmaları ve rekabet edebilmeleri için en önemli kaynağın insan unsuru olduğu üzerinde literatürde genel bir fikir birliği bulunmaktadır. Böylesine hayati bir öneme sahip insan kaynağının bulunması, geliştirilmesi ve organizasyon bünyesinde tutulmasını konu edinen insan kaynakları yönetimi de, organizasyonlar açısından en önemli fonksiyonlardan biri olarak görünmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin, geçmişten günümüze geçirdiği evrimin, gelecekteki değişimlere paralel olarak izleyeceği yolun araştırılması bu tezin ana amacını oluşturmaktadır. Ülkemizde son on yıldır uygulama alanına giren ve henüz tam olarak yerleşmeyen bir kavramın geleceğinin araştırılması, kuşkusuz bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Değişimin ve belirsizliğin giderek arttığı bir dünyada bu konuda geleceğe ilişkin araştırma yapmak, kaynak ve yöntem konusunda önemli güçlükler doğurmaktadır.

Ülkemize ilişkin bu tür bir araştırmanın daha önce yapılmamış olması, daha çok gelişmiş ülkelerdeki ve özellikle insan kaynakları yönetiminin sistematik olarak incelendiği Amerika Birleşik Devletlerindeki kaynaklardan yararlanmayı gerektirdi. Son yıllarda Dünya literatüründe bu konu üzerine çok sayıda makale yayınlanmasına karşın, ülkemizdeki tüm üniversite kütüphanelerini içeren taramada bunların ancak bir bölümüne ulaşılabildi.

Ülkemizde akademik araştırmalar çerçevesinde yapılan anketlere katılım düzeyi, genellikle beklenenin altında kalmaktadır. Bu sorun, tez çerçevesinde yapılan araştırmada da ortaya çıktı. Bununla birlikte, tüm iş yoğunluklarına rağmen ankete katılan İK profesyonelleri sayesinde bu çalışmayı tamamlamak mümkün oldu. Bu yüzden tüm anket katılımcılarına ne kadar teşekkür etsem azdır.

Tüm zorluklara ve sınırlılıklara rağmen, tezimin hemen her aşamasında ilgi ve desteğini esirgemedi, doğru çerçevede ilerlememi sağlamak için çaba gösteren tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Şebnem ARIKBOĞA'ya da çok şey borçlu olduğumu belirtmek isterim. Ayrıca tezimin olgunlaştırılması için yapılması gerekli düzeltmeler konusunda görüş, öneri ve desteklerini esirgemeyen Prof.Dr. Cavide UYARGİL'e, Prof.Dr.Canan ÇETİN'E, Doç.Dr. A. Zeynep DÜREN'e ve Doç.Dr. A.Oya ÖZÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Öz (Abstract).....	I
Önsöz.....	II
İçindekiler.....	III
Tablolar Listesi.....	VII
Şekiller Listesi.....	VIII
Grafikler Listesi.....	IX
Kısaltmalar Listesi.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİNİ ETKİLEYECEK ANA UNSURLAR VE EĞİLİMLER

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	5
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	10
1.1.3. Personel Yönetimi ve İKY İlişkileri.....	15
1.1.4. Personel Yönetimi-İKY Arasındaki Farklar.....	17
1.2. Küreselleşme ve Etkileri.....	20
1.2.1. Küresel ve Bölgesel Birlikler Karşısında Ulus Devlet.....	22
1.2.2. Dış Ticaretin Gelişimi.....	24
1.2.3. Sermaye Hareketleri , Çokuluslu Şirketler ve Şirket Birleşmeleri.....	25
1.2.4. İşgücü Hareketleri ve “Expatriate” ler.....	27
1.3. Bilim ve Teknolojinin Gelişimi.....	29
1.3.1. Bilişim Teknolojisindeki Gelişmeler.....	32
1.3.2. Üretim Teknolojisindeki Gelişmeler.....	36
1.3.3. Tıp ve Genetik Bilimindeki Gelişmeler.....	38
1.3.4. Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi	38
1.4. Değişimin Değişimi, Belirsizlikler, Krizler ve Rekabet.....	44
1.4.1. Değişimin Değişimi ve Değişim Yönetimi.....	45
1.4.2. Politik, Ekonomik Krizler ve Kriz Yönetimi.....	47
1.4.3. Belirsizlik Altında Rekabet.....	49

1.5. Diğer Unsur ve Eğilimler.....	51
1.5.1. Demografik Değişim.....	51
1.5.2. Kültürel Değişim.....	53
1.5.3. Değerlerin Değişimi.....	55
1.5.4. Enerji ve Doğal Kaynakların Kısıtlılığı.....	56
1.5.5. Çevre Sorunları.....	58

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ

2.1. Geleceğin Organizasyonları.....	61
2.1.1.Yeni Organizasyon İlkeleri.....	64
2.1.2.Alternatif Organizasyonlar.....	70
2.1.3.Yeni Organizasyon Yaklaşımları.....	72
2.1.3.1. Sanal Organizasyonlar.....	72
2.1.3.2. Öğrenen Organizasyonlar.....	73
2.1.3.3. Vizyoner Organizasyonlar.....	77
2.2. Çalışma Yaşamının Geleceği.....	79
2.2.1. İşsizlik Sorunun Geleceği.....	79
2.2.2. Sendikaların Geleceği.....	82
2.2.3. Çalışma Ortamlarındaki Gelişmeler ve Yeni Çalışma Biçimleri.....	85
2.2.4. Çalışan Profilineki Değişimler ve Yeni Çalışma Sorunları.....	92
2.2.4.1. Çalışanların Niteliğindeki Değişimler.....	92
2.2.4.2. Çalışanların Değer Yargıları ve Beklentilerindeki Değişimler.....	95
2.2.4.3. Çalışan Çeşitliliğindeki Değişimler.....	96
2.3. Gelecekteki İKY ve Fonksiyonları.....	98
2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminden Entellektüel Sermaye Yönetimine.....	99
2.3.2. Harcama Merkezinden Değer Yaratan Stratejik Partnerliğe.....	100
2.3.3. Değişen İnsan Kaynakları Stratejisi ve Politikası.....	103
2.3.4. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.....	107
2.3.5. Kurum Kültürü ve Değişim Yönetimi.....	108

2.3.6. Farklılıkların Yönetimi.....	112
2.3.7. Performans ve Kariyer Yönetimi.....	114
2.3.8. Kurum içi İnsan Kaynakları Danışmanlığı.....	118
2.3.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Sözleşme Yönetimi.....	121
2.4. Gelecekte İKY Organizasyonu ve Rolü.....	123
2.4.1. İKY Organizasyonu ve İşletmedeki Yeri.....	123
2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü.....	127
2.4.3. İnsan Kaynakları Pozisyonları.....	130
2.4.4. İK Personeli Yetkinlikleri.....	133
2.4.5. İnsan Kaynaklarında Kariyer.....	139

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İK ÇALIŞANLARININ GELECEKTEKİ İK FONKSİYONLARI VE YETKİNLİKLERİ İLE İLGİLİ BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.3. Araştırmanın Amacı, Yöntemi Ve Kapsamı.....	143
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	143
3.1.2. Araştırma Yöntemi.....	144
3.1.3. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları.....	145
3.1.4. Araştırmadan Beklenen Bulgular.....	146
3.2. Araştırma Sonuçları Ve Yorumlar.....	146
3.2.1. Anket Katılımcı Profili.....	147
3.2.1.1. Katılımcı Bilgileri.....	147
3.2.1.2. Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmalara Ait Bilgiler.....	151
3.2.2. Firma ve İnsan Kaynakları Strateji Ve Politikaları.....	155
3.2.3. Firmalardaki İnsan Kaynakları Organizasyonu.....	161
3.2.4. Firmalarda Uygulanan İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	166
3.2.4.1. İK Fonksiyonlarındaki Değişimler.....	166
3.2.4.2. İK Fonksiyonlarının Önceliklerinin Değişimi.....	191
3.2.4.2.1. İK Departmanlarının Sorumluluğunda Olan İK Fonksiyonları.....	191
3.2.4.2.2. İK Departmanları Tarafından Yürütülen İK Fonksiyonları.....	195
3.2.4.2.3. Dış Kaynaklardan Sağlanan Veya İK Departmanları ve Dış Kaynak İle Birlikte Yürütülen (Dış Kaynaklardan Yararlanılan) İK Fonksiyonları.....	197

3.2.4.3. İK Fonksiyonlarındaki Değişim Oranları.....	199
3.2.4.3.1. İK Departmanlarının Sorumluluğunda Olan İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları.....	200
3.2.4.3.2. İK Departmanları Tarafından Yürütülen İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları.....	202
3.2.4.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanılan İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları.....	204
3.2.5. İK Çalışanlarında Bulunması Gereken Yetkinlikler.....	206
3.2.5.1. İK Yetkinliklerindeki Değişimler.....	206
3.2.5.2. İK Yetkinliklerinin Önceliklerinin Değişimi.....	220
3.2.5.3. İK Yetkinliklerindeki Değişim Oranları.....	223
3.2.6. Anket Sonuçları	227
SONUÇ	229
Kaynakça.....	234
EK-1 : Anket Formu.....	250
Özgeçmiş.....	257

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo - 1	: Storey'e Göre Personel/Endüstri İlişkileri ve İKY'nin Boyutları.....	19
Tablo - 2	: Dijital Dünya'da Ve Geleneksel Şirketlerde İş Yöntemleri.....	34
Tablo - 3	: Bilgi Zincirini Güçlendirmek İçin Stratejiler.....	43
Tablo - 4	: 20. Yüzyılın Ve 21. Yüzyılın Organizasyonlarının Karşılaştırılması.....	68
Tablo - 5	: Öğrenen Organizasyon Stratejileri.....	75
Tablo - 6	: Küreselleşme ve Uluslararası İnsan Kaynakları Stratejileri.....	105
Tablo - 7	: Değer Odaklı Kültür Yaklaşımında Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	110
Tablo - 8	: İK Yönetimi ve İK Departmanı Arasındaki Farklılıklar.....	119
Tablo - 9	: Geleneksel Ve Gelecekteki İnsan Kaynakları Yönetimi.....	126
Tablo - 10	: İKY Faaliyetleri ve Operasyon Yöneticileri İle İK Bölümünün Sorumlulukları.....	128
Tablo - 11	: İnsan Kaynakları Yetkinlikleri.....	133
Tablo - 12	: İşe Alımda Aranılan En Önemli Beceriler.....	134
Tablo - 13	: İK Departmanlarının Sorumluluğunda Olan İK Fonksiyonları.....	193
Tablo - 14	: İK Departmanları Tarafından Yürütülen İK Fonksiyonları.....	196
Tablo - 15	: Dış Kaynaklardan Yararlanılan İK Fonksiyonları.....	199
Tablo - 16	: İK Departmanlarının Sorumluluğunda Olan İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları.....	201
Tablo - 17	: İK Departmanları Tarafından Yürütülen İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları	203
Tablo - 18	: Dış Kaynaklardan Yararlanılan İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları.....	205
Tablo - 19	: İK Çalışanlarında Bulunması Gereken Yetkinlikler.....	222
Tablo - 20	: 5 Yıl Öncesinden Günümüze İK Yetkinliklerindeki Değişim Hızı.....	225
Tablo - 21	: Günümüzden 20 Yıl Sonrasına İK Yetkinliklerindeki Değişim Hızı.	226

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil - 1	: İnsan Kaynakları Yönetimin Evrimi.....	9
Şekil - 2	: İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ve Alt Sistemleri.....	10
Şekil - 3	: İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	12
Şekil - 4	: Küreselleşmenin Boyutları.....	22
Şekil - 5	: Bilim Ve Teknolojideki Gelişmeler Arasındaki İlişkiler.....	30
Şekil - 6	: İK Bilgi Sisteminin Bileşenleri.....	35
Şekil - 7	: Üretim Teknolojisinde Değişen Faktörler.....	37
Şekil - 8	: Stratejik Değişim Tehdidini Yönetmek.....	46
Şekil - 9	: Yönetim Çağları ve Organizasyonel Formlar.....	62
Şekil - 10	: 21. Yüzyılın Değişen Organizasyonu.....	63
Şekil - 11	: Yeni Nesil Yönetim ve Organizasyon İlkeleri.....	66
Şekil - 12	: Yeni Dünya İçin Ne Kadar Organize Oldunuz ?.....	69
Şekil - 13	: Bireysel – Örgütsel Bağlantı Haritası.....	88
Şekil - 14	: Esneklik Yaratmak Üzere İK Faaliyetlerinin Değişim Çerçevesi.....	104
Şekil - 15	: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Ve Geliştirme, Organizasyon Ve Strateji.....	108
Şekil - 16	: Yönetim Çağları Ve Farklı Kültürlere Yaklaşım.....	113
Şekil - 17	: Büyük Bir İnsan Kaynakları Bölümündeki Pozisyonların Hiyerarşisi.....	124
Şekil - 18	: Yaşam Boyu Öğrenme, Liderlik Becerileri Ve Gelecekteki Başarı Kapasitesi Arasındaki İlişkiler.....	141

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik - 1 : Anket Katılımcılarının Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı.....	148
Grafik - 2 : Anket Katılımcılarının Toplam İş Deneyimi Ve İK/Personel Alanındaki Çalışma Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	148
Grafik - 3 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı.....	149
Grafik - 4 : Anket Katılımcılarının Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı.....	149
Grafik - 5 : Anket Katılımcılarının Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı..	150
Grafik - 6 : Anket Katılımcılarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	150
Grafik - 7 : Anket Katılımcılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	151
Grafik - 8 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Bulundukları Yerlere Göre Dağılımı.....	151
Grafik - 9 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı.....	152
Grafik - 10 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı.....	152
Grafik - 11 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Kadın Çalışan Oranlarına Göre Dağılımı.....	153
Grafik - 12 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Üniversite Mezunu Çalışan Oranlarına Göre Dağılımı.....	153
Grafik - 13 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Organizasyondaki Seviye Sayılarına Göre Dağılımı.....	154
Grafik - 14 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Uluslararası Faaliyetlerine Göre Dağılımı.....	155
Grafik - 15 : Firmaların Vizyon Ve Misyonlarına İlişkin Bulgular ve Öngörüler..	156
Grafik - 16 : Firmaların İK Politikalarına İlişkin Bulgular ve Öngörüler.....	157
Grafik - 17 : Firmaların Temel Politikalarını Belirleyenlere İlişkin Bulgular ve Öngörüler.....	158
Grafik - 18 : Firmaların İK Politikalarını Belirleyenlere İlişkin Bulgular ve Öngörüler.....	159
Grafik - 19 : Firmaların Gelecek Ufkuna İlişkin Bulgular Ve Öngörüler.....	160
Grafik - 20 : İK Fonksiyonlarını Yürüten Departman Adına Göre Firmaların Dağılımı.....	161
Grafik - 21 : İK Departmanlarındaki Seviye Sayılarına Göre Firmaların Dağılımı.....	162
Grafik - 22 : En Üst İK Pozisyonundaki Kişinin Bağlı Olduğu Pozisyonun Düzeyine Göre Firmaların Dağılımı.....	162
Grafik - 23 : En Üst İK Pozisyonundaki Kişinin Düzeyine Göre Firmaların Dağılımı.....	163

GRAFİKLER LİSTESİ (DEVAM)

Grafik - 24 : İK Departmanlarının Etkinliklerinin Değerlendirilme Durumlarına Göre Firmaların Dağılımı.....	164
Grafik - 25 : İK Personelinin Yetkinliklerinin Geliştirilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Ağırlıkları.....	165
Grafik - 26 : “İK Politikasının Belirlenmesi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	167
Grafik - 27 : “Kurum Kültürü Oluşturma” Fonksiyonundaki Değişimler.....	168
Grafik - 28 : “Değişim Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	168
Grafik - 29 : “İş Analizleri” Fonksiyonundaki Değişimler.....	169
Grafik - 30 : “Organizasyon Şeması/İş Tanımları” Fonksiyonundaki Değişimler.....	170
Grafik - 31 : “Yönetici Seçme/Yerleştirme” Fonksiyonundaki Değişimler.....	170
Grafik - 32 : “Personel Seçme/Yerleştirme” Fonksiyonundaki Değişimler.....	171
Grafik - 33 : “Performans Değerlendirme” Fonksiyonundaki Değişimler.....	172
Grafik - 34 : “Performans Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	172
Grafik - 35 : “Eğitim Gereksinimlerini Belirleme” Fonksiyonundaki Değişimler...	173
Grafik - 36 : “Eğitim Organizasyonu” Fonksiyonundaki Değişimler.....	174
Grafik - 37 : “Eğitim Verilmesi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	174
Grafik - 38 : “Yönetici Geliştirme” Fonksiyonundaki Değişimler.....	175
Grafik - 39 : “Kariyer Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	176
Grafik - 40 : “Nakiller / Atamalar” Fonksiyonundaki Değişimler.....	176
Grafik - 41 : “Terfi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	177
Grafik - 42 : “Kurum İçi İK Danışmanlığı” Fonksiyonundaki Değişimler.....	178
Grafik - 43 : “Kurum İçi Kariyer Danışmanlığı” Fonksiyonundaki Değişimler.....	178
Grafik - 44 : “Farklılıkların Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	179
Grafik - 45 : “Sözleşme Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	180
Grafik - 46 : “Ücret Belirleme” Fonksiyonundaki Değişimler.....	180
Grafik - 47 : “Ek Kazanç/Prim Sistemi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	181
Grafik - 48 : “Ücret Araştırmaları” Fonksiyonundaki Değişimler.....	182
Grafik - 49 : “Bordro Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler.....	182
Grafik - 50 : “İk Bilgi Yönetimi Sistemi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	183
Grafik - 51 : “İk İtranet Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler.....	184
Grafik - 52 : “Web-İnternet Bazlı İk Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler.....	184
Grafik - 53 : “Kalite Yönetimi Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler.....	185

GRAFİKLER LİSTESİ (DEVAM)

Grafik - 54 : “Sosyal Faaliyetler” Fonksiyonundaki Değişimler.....	186
Grafik - 55 : “İletişim Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler.....	186
Grafik - 56 : “Motivasyon Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler.....	187
Grafik - 57 : “İş Hukuku/SSK Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler.....	188
Grafik - 58 : “Endüstri İlişkileri” Fonksiyonundaki Değişimler.....	188
Grafik - 59 : “İş Güvenliği” Fonksiyonundaki Değişimler.....	189
Grafik - 60 : “Sağlık” Fonksiyonundaki Değişimler.....	190
Grafik - 61 : “Ulaşım(Servis)” Fonksiyonundaki Değişimler.....	190
Grafik - 62 : “İş Hukuku (İş Mevzuatı) Bilgisi” Yetkinliğindeki Değişimler.....	206
Grafik - 63 : “İK Fonksiyonları Bilgisi” Yetkinliğindeki Değişimler.....	207
Grafik - 64 : “Genel İşletmecilik Bilgisi” Yetkinliğindeki Değişimler.....	207
Grafik - 65 : “Yabancı Dil Bilgisi” Yetkinliğindeki Değişimler.....	208
Grafik - 66 : “Organize Etme Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler.....	208
Grafik - 67 : “Planlama Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler.....	209
Grafik - 68 : “Karar Verme/İnisiyatif” Yetkinliğindeki Değişimler.....	209
Grafik - 69 : “Kendini Tanıma/Özgüven” Yetkinliğindeki Değişimler.....	210
Grafik - 70 : “Problem Çözme” Yetkinliğindeki Değişimler.....	210
Grafik - 71 : “İletişim Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler.....	211
Grafik - 72 : “Kişilerarası İlişki Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler.....	211
Grafik - 73 : “Liderlik” Yetkinliğindeki Değişimler.....	212
Grafik - 74 : “Analitik Beceriler” Yetkinliğindeki Değişimler.....	212
Grafik - 75 : “Farklı Kültürlerde Çalışabilme” Yetkinliğindeki Değişimler.....	213
Grafik - 76 : “Kararlılık, Sonuca Ulaşma” Yetkinliğindeki Değişimler.....	213
Grafik - 77 : “Sürekli Öğrenme, Kendini Geliştirme” Yetkinliğindeki Değişimler.....	214
Grafik - 78 : “Yapı Ve Sistem Kurma” Yetkinliğindeki Değişimler.....	214
Grafik - 79 : “Profesyonellik, Mesleki Etik” Yetkinliğindeki Değişimler.....	215
Grafik - 80 : “Bilişim Teknolojilerini Kullanma” Yetkinliğindeki Değişimler.....	215
Grafik - 81 : “Sezgi / Öngörü” Yetkinliğindeki Değişimler.....	216
Grafik - 82 : “Pazarlık / Müzakere Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler.....	216
Grafik - 83 : “Empati, Başkalarını Anlama” Yetkinliğindeki Değişimler.....	217
Grafik - 84 : “Ekip Çalışması Ve İşbirliği” Yetkinliğindeki Değişimler.....	217
Grafik - 85 : “Zaman Yönetimi” Yetkinliğindeki Değişimler.....	218

GRAFİKLER LİSTESİ (DEVAM)

Grafik - 86 : “Yeniliklere Açık Olma” Yetkinliğindeki Değişimler.....	218
Grafik - 87 : “Yaratıcılık” Yetkinliğindeki Değişimler.....	219
Grafik - 88 : “Müşteri Odaklı Olma” Yetkinliğindeki Değişimler.....	219
Grafik - 89 : “Stratejik Düşünebilme” Yetkinliğindeki Değişimler.....	220



KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	: adı geçen eser
a.e.	: aynı eser
b.a.	: bütününe atıf
BYÖ	: Beş Yıl Önce
BYS	: Beş Yıl Sonra
bkz.	: bakınız
çev.	: çeviren
diğ.	: diğerleri
dev.	: devamı/devamında
ed.by	: edited by, yayına hazırlayan
HR	: Human Resources
HRM	: Human Resources Management
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MD	: Mevcut Durum
s.	: sayfa/sayfalar
yuk.	: yukarıda
YYS	: Yirmi Yıl Sonra

GİRİŞ

Organizasyonların insan unsuru, geçmişten günümüze bir çok araştırmaya konu olmuş ve bu konuda bir çok yaklaşım geliştirilmiştir. Günümüzde genel kabul gören insan kaynakları yaklaşımı, kendinden önceki yaklaşımların kazanımlarına yeni bakış açıları katarak, "insan"ı organizasyonun merkezine almıştır. Sadece organizasyon çalışanlarını değil, organizasyonun müşterilerini ve potansiyel personel adaylarını da kapsamına alan bu yeni bakış açısı, çalışanlara ilişkin tüm süreçlerin, yeniden tasarlanarak uygulamaya konulmalarına da neden olmuştur.

20. Yüzyıla damgasını vuran "hızlı değişim" olgusu, 21.yüzyılda da tüm sosyal kavram ve kurumları kökünden sarsarak yeniden şekillenmelerine neden olmaktadır. Bu gelişimden, tüm sosyal olgular gibi İKY de payını almaktadır. Nitekim ülkemiz için göreceli olarak yeni bir kavram olan İKY, gelişmiş ülkelerde son yıllarda sorgulanmaya başlanmış ve organizasyona katkıları yönüyle tartışılmaya başlanmıştır. Değişimlerin şekillendirdiği yeni iş dünyasında tüm yönetsel kavramlar gibi İKY'nin de bu yeni çalışma düzeninde varlığını koruması için ne yönde dönüşmesi gerektiği konusunda bir çok öngöründe bulunulmuştur.

İK uygulamaları konusunda, ülkemizin gelişmiş ülkeleri bir 10-15 yıl geriden izlediği tahmin edilmektedir. Bu yönüyle, sırf İK yönetiminin gelişmiş ülkelerde geldiği durumu aktarmak bile, ülkemiz açısından bir gelecek öngörüsü niteliği taşıyabilir. Ancak, tüm alanlarda olduğu gibi İKY alanında da gelişmiş ülkeleri yakalamak, hatta daha ötesine geçmek için vizyonun gelişmiş ülkelerin bulunduğu noktanın daha da ilerisine götürülmesi zorunluluğu vardır. Ancak bu şekilde gelişmiş ülkelerdeki tartışma platformuna katılmak mümkün olabilir.

Bu çalışmanın amacı, gelişmiş ülkelerde İKY alanındaki güncel tartışmaların içine girerek, geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmaktır. Sistem yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda İKY, işletme yönetiminin bir alt sistemidir. Tüm açık sosyal sistemler gibi, İKY de benzer diğer sistemlerden ve daha üstteki sistemlerden etkilenmektedir. Dolayısı ile, İKY'nin geleceğine ilişkin bir çalışmada da, ister istemez makro sistemleri etkileyen eğilimlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu yüzden birinci bölümün odak noktasını, İKY'nin geleceğini etkileyecek ana unsurlar ve trendler oluşturmuştur.

İKY'nin geleceğini etkileyecek ana unsur ve eğilimlerin incelenmesinden önce de, İKY'nin geçmişten günümüze izlediği evrimin incelenmesi ve İKY'nin günümüzdeki durumunun bir fotoğrafının çekilmesi gerekmektedir. Nitekim birinci bölümün ilk konusunda böyle bir girişimde bulunularak, İKY alanındaki başlıca kavramlar temel düzeyde aktarılmıştır. Bu kısımda ayrıca İKY ve personel yönetimi arasındaki ilişkiler irdelenerek, geleceğe ilişkin öngörülerde geçmişin deneyimlerinden yararlanılmaya çalışılmıştır.

İKY'nin geleceğini etkileyecek ana unsur ve eğilimler olarak ise, küreselleşme ve etkileri, bilim ve teknolojinin gelişimi, değişimin değişimi, krizler ve rekabet ile diğer değişim konuları incelenmiştir. Diğer unsur ve eğilimler olarak da, demografik, kültürel ve değerlerin değişimi ile enerji ve doğal kaynakların kısıtlılığı ve çevre sorunları incelenmiştir.

İKY, içinde bulunduğu organizasyonun ve çalışma yaşamının genel kurallarından etkilenmektedir. Geleceğin organizasyonlarının ve çalışma yaşamının ne yönde değişeceğini kestirmek, İKY'nin geleceği hakkında öngörülerde bulunmak için bir zorunluluktur. Nitekim ikinci bölümün ilk iki konusu , geleceği etkileyecek ana unsurlar dikkate alınarak geleceğin organizasyonları ve çalışma yaşamı olarak ele alınmış ve bu konularda öngörülerde bulunulmuştur.

Bu ön incelemelerin amacı, çalışmanın asıl konusu olan İKY'nin geleceği hakkında öngörülerde bulunmaya zemin hazırlamaktır. Nitekim ikinci bölümün son iki konusu, gelecekteki İKY fonksiyonları ile İKY organizasyonu ve rolüne ayrılmıştır. Böylece önceki konulardan elde edilen bilgi birikimi, İKY'nin geleceğine ilişkin öngörülerde bulunmada kullanılmıştır.

İlk iki bölümde İKY'nin geleceği üzerine yapılan öngörüler, büyük ölçüde literatür taraması sonucunda elde edile bulguların sistematik bir şekilde bir araya getirilmesi ve sentezlenmesine dayanan yorumlara dayanmaktadır. Tüm geleceğe ilişkin öngörülerde olduğu gibi, bu yorumların doğrulanması, ancak zaman içinde mümkün olabilecektir. Burada dikkat edilecek noktanın, yorumların temelini oluşturan olguların doğru biçimde bir araya getirilip getirilmediği noktasında olduğu değerlendirilmektedir.

Geleceğe ilişkin bir araştırmanın kuşkusuz en zor ve tartişmalı bölümü, yapılan uygulama çalışmasıdır. Sonuçta istatistiksel bir doğrulama yapılmış olsa bile, bu ancak kullanılan yönteme ve eldeki verilere dayanan bir doğrulamayı içerir. Bu durumlarda gerçek bir doğrulama ise, ancak öngörünün dayandığı zaman diliminin geçirilmesi ile yapılabilir ki bu geleceğe ilişkin araştırmalardaki en büyük güçlüğü oluşturmaktadır.

İKY'nin geleceğine ilişkin yapılan öngörülerin gerçek doğrulanması, zaman içerisinde yapılabilecek olmakla birlikte, en azından literatür taramasından elde edilen bulgular ile, lkemizdeki İK profesyonellerinin geleceğe ilişkin beklentilerinin karşılaştırılarak yapılan yorumların desteklenmesine çalışılmıştır. Literatür taramasında elde edilen tüm bulguların anket uygulaması ile sorgulanmasına olanak bulunmamaktadır. Bu yüzden anket uygulamasının odak noktasını, İK fonksiyonları ile İK profesyonellerinde bulunması gereken yetkinlikler oluşturmuştur.

Gerek literatür taraması ile elde edilen bulgular, gerekse İKY profesyonellerinin beklentilerinin açığa çıkardığı olgular, bu tür bir araştırmanın yapılması gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Günümüzde birçok kişi ve kurum, kendisini yoğun gündelik olayların akışına kaptırmışken, birilerinin "gelecek" zerine dikkat çekmesi, pek çok eksikliği duyulan bir yaklaşımdır. Gelecekte, kişilerin ve kurumların vizyonlarını belirlemelerine, dolayısıyla geleceğe hazırlanmalarına katkıda bulunabilecek bu tür araştırmaların çoğalması, 21.Yüzyılda daha iyi bir konumda olmak isteyen tüm ülkelerin en önemli gündem konularından biri olmalıdır.

1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİNİ ETKİLEYECEK ANA UNSURLAR VE EĞİLİMLER

Bu çalışmanın asıl amacı olan insan kaynakları yönetiminin geleceği konusunda bazı öngörülerde bulunmadan önce, aslında her biri ayrı bir çalışma konusu olabilecek kadar geniş olan geleceği etkileyecek ana unsurları ve eğilimleri ana hatları ile de olsa gözden geçirmek kaçınılmaz olmaktadır. Nitekim çalışma yaşamının geleceğini incelemeden, gelecekteki İKY süreçleri, organizasyonu ve rolü ortaya konulamaz. Çalışma yaşamının geleceği hakkında öngörülerde bulunmak için geleceğin organizasyonlarını araştırmak, bunun için de geleceği etkileyecek ana unsurları ve eğilimleri gözden geçirmek gerekecektir. Diğer bir deyişle bu çalışmada incelemeler makro düzeylerden başlayarak, insan kaynakları yönetimine kadar indirgenmiştir. Bu durum, incelenen alanın gelecekle ilintili olmasının doğal bir sonucudur.

Gelecekteki değişimleri tek bir eğilim belirleyemez. Nitekim yapılan bir araştırmada aşağıdaki alanlardaki eğilimlerin, gelecekteki değişimlere önemli etkilerde bulunacağı öngörülmektedir¹.

1. Demografi
2. Doğal kaynaklar ve çevre
3. Bilim ve teknoloji
4. Küresel ekonomi ve küreselleşme
5. Ulusal ve uluslararası yönetimler (hükümetler)
6. Gelecekteki çatışmalar (ve savaşlar)

Yukarıda belirtilen alanlardaki değişimler, dünyanın gelecekteki görünümüne de şekil verecektir. Bu çalışmada büyük ölçüde yukarıdaki alanlardaki değişimler ve geleceği şekillendirmedeki rolü araştırılmıştır.

Büyük değişimler genellikle kurallarda dönüşümleri ve yeni düzenleri de beraberinde getirir. Nitekim yeni medeniyeti şekillendirecek olan büyük değişimin üç bileşeninin küreselleşme, tedarik zincirinin bütünleşmesi ve teknolojiye odaklanma

¹ "The World in 2015", **The Futurist**, May-June 2001, s.6-7.

olduğu belirtilmektedir². İş yaşamını temelinden etkileyen bu üç bileşen, 21. Yüzyılda faaliyetlerini sürdürmeyi isteyen tüm organizasyonların dikkate almaları gereken konu başlıklarını da ortaya koymaktadır.

Bir başka araştırmada ise iş yaşamı ve organizasyon çalışmalarını etkileyecek yenisin yılın ana eğilimleri aşağıdaki gibi ortaya konmuştur³ :

1. Tek bakış açısından çoklu yönetim yaklaşımlarına geçiş
2. Küreselleşme
3. Dijitalleşme
4. Esneklik ve farklı bir yapıdaki organizasyonun ortaya çıkması.
5. Planlamadan stratejiye geçiş
6. Şirketlerin yeni paydaşları
7. Kalıcılık

Bir çok kavram ve olgu arasında küreselleşme başta olmak üzere, bilim ve teknolojinin gelişimi, krizler ve rekabet, demografik ve kültürel değişimler, doğal kaynaklar ve çevre geleceği şekillendirecek ana unsurlar olarak görünmektedir. Tüm bu unsurlar, birbirinden bağımsız değildir. Her bir unsur, diğer unsurlarla karşılıklı etkileşim halindedir. Kimi zaman bu unsurları birbirlerinin alt unsurları olarak da değerlendirmek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetiminin geleceğini etkileyecek ana unsurları ve eğilimleri incelemeye geçmeden önce, İKY'nin tarihsel gelişimi, günümüzdeki İK fonksiyonları, personel yönetimi - İKY arasındaki farklar gibi İKY konusundaki temel kavramları ana hatları ile gözden geçirmekte yarar vardır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur⁴. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. 21. YY'da rekabet, bilgi teknolojisi ve

² Fred G. Steingraber, "The New Business Realities Of The Twenty-First Century", **Business Horizons**, November-December 1999, s.2-5.

³ Stewart Clegg, Thomas Clarke, Eduardo Ibarra, "Millenium Management, Changing Paradigms and Organization Studies", **Human Relations**, Volume 54(I), Sage Publications, 2001, s.32-35.

⁴ Lloyd L. Byars-Leslie W.Rue, **Human Resources Management**, 5.Ed., Irwin Ic.Co., 1997, s.4.

insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen şirketler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İK yönetimin tarihsel gelişimini incelerken, gelişmiş ülkelerdeki aşamaları dikkate almak zorunluluğu vardır. Bunun bir nedeni, günümüz İK Yönetimi politika ve uygulamalarının altında yatan varsayımların, bu ülkelerdeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkmasıdır. Günümüz modern İK yönetiminin tarihsel süreç içerisindeki dokuz kaynağı aşağıdaki gibidir ⁵:

- Endüstri devrimine paralel olarak uzmanlaşmayı artıran hızlı teknolojik değişim.
- Sendika ve işverenlerin yapmak zorunda kaldıkları serbest toplu pazarlığın ortaya çıkması.
- Bilimsel yönetim akımı.
- Endüstri psikolojisinin ilk evreleri.
- Kamu hizmetleri komisyonu'nun⁶ kuruluşu ile gelişen kamu personel uygulamaları,
- Personel uzmanlarının ortaya çıkması ve bu uzmanların personel bölümlerinde birarada çalışmaları.
- Beşeri ilişkiler akımı.
- Davranış bilimleri
- 1960 ve 1970 lerdeki toplumsal konular ile ilgili kanunlaştırma akımı ve mahkeme kararları.

Singer ise İK yönetiminin günümüze kadar olan gelişimini, "ilk etkiler" dönemi olarak adlandırdığı 1880-1920 döneminden itibaren onar yıllık aralıklarla incelemiştir. Bu dönemin belirgin olayları olarak, "Sosyal refah hareketi", "Bilimsel yönetim yaklaşımı", "Endüstri psikolojisi" ve "1.Dünya Savaşı" alınmıştır. Sonraki dönemler ise ;

- Büyüme yılları (1920'ler) ve Hawthorne araştırmaları,
- Durgunluk yılları (1930'lar) ,
- 2.Dünya Savaşı (1940'lar),
- Davranış bilimlerinin etkileri (1950'ler) ve
- Kanunlaştırma Hareketleri (1960'tan günümüze)

olarak incelenmiştir⁷.

⁵ Wayne F.Cascio, **Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3.rd. Ed., McGraw-Hill, Inc., USA, 1992, s.34-39.

⁶ "Civil Service Commission" teriminin karşılığı olarak kullanılmıştır.

⁷ Marc G.Singer, **Human Resources Management**, PWS-KENT Publishing Co., Boston, 1990, s. 5-15.

Görüldüğü üzere bugünkü görünümünü alana kadar İKY'nin geçirdiği evreler literatürde farklı biçimlerde ele alınabilmektedir. Bununla birlikte tarihsel olarak incelendiğinde işletmede insanı konu alan başlıca üç yaklaşımdan sözedilebilir⁸. Bunlardan birincisi bilimsel yönetim yaklaşımı, ikincisi beşeri ilişkiler yaklaşımı, üçüncüsü ise insan kaynakları yaklaşımıdır.

F.Taylor'un öncülük yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımının temel amacı iki amacı, çalışma yöntemlerinin etkinleştirilmesi ve insanların daha çok çalışmaya teşvik edilmesi olmuştur. Bunun için işler, çok küçük parçalara ayrılarak standartlaştırılmış ve bu işleri yerine getirecek olan işçiler dikkatle seçilerek daha çok çalışmaları için maddi ödüller ile motive edilmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımın savunucularına göre işçi kurulabilir bir makine veya makinenin bir parçası gibidir ve gereken ödül verildiğinde belirtilen işleri yapmaya hazırdır⁹.

Bilimsel yönetim deneyleri olarak Hawthorne başlatılan araştırmaları sonucunda işyerindeki verimlilik artışının çalışma ortamındaki çok grup içi sosyal faktörlerden ortaya çıktığı görülmüştür. Beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak gelişen bu yaklaşımda çalışma ortamındaki kişilerarası ilişkilerin önemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Böylece insanın mekanik olarak algılanması yaklaşımı yerini, psikolojik ve sosyolojik yönleriyle örgüt içindeki tutum ve davranışlarının algılanmasına bırakmıştır.

İnsan kaynakları yaklaşımı ise bir adım daha ileri giderek çalışanların işe karşı tutumlarında işin niteliği ve motivasyon konularını ön plana çıkarmıştır. Bu yaklaşımı esas alan organizasyonlar ise temel olarak iki yönde yarar sağlarlar : Örgütsel etkinlik ve her bir çalışan için iş doyumu¹⁰. Görüldüğü üzere insan kaynakları yaklaşımı da bilimsel yönetim gibi "etkinlik" kavramı üzerinde durmaktadır. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımında çalışma yöntemlerinin etkinliği söz konusu iken, insan kaynakları yaklaşımında bir bütün olarak "örgütsel etkinlik"

⁸ Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993, s.11. , Michael R.Carrel-Norbert F.Elbert, Robert D.Hatfield, **Human Resource Management - Strategies for Managing Diverse and Global Workforce**, sixth Ed. The Dryden Press, Orlando, 2000, s 5-7.

⁹ Baysal, **a.g.e.**, s.12.

¹⁰ Carrel ve diğ., **a.g.e.**, s.6.

kavramı önplana çıkmıştır. Diğer yandan bilimsel yönetim yaklaşımının ihmal ettiği çalışanların iş doyumu, insan kaynakları yaklaşımının temel unsunlarından biridir.

Bu yaklaşımlara paralel olarak insan kaynakları yönetiminin organizasyon içerisindeki konumu da büyük değişikliklere uğramıştır. İlk aşamada zat ya da personel işleri fonksiyonu ile çalışanlara ait temel bilgilerin ve çalışma sürelerinin kaydedilmesi ile yetinilmiştir. Bu dönemde bu bilgilerin tutulması, büyük ölçüde yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinden kaynaklanmıştır.

Organizasyonda insan unsurunun ön plana çıkmasıyla birlikte personel seçimi, eğitimi ve performans değerlendirmelerinin gelişmiş tekniklere göre yapıldığı personel yönetimine geçilmiştir. Personel yönetiminin fonksiyonel bir uzmanlık ve uygulama alanı olarak ortaya çıkışı, yarım yüzyıldan biraz fazladır ¹¹.

Gerek personel yönetimindeki tekniklerin geliştirilmesi, gerekse çalışan insana olan bakış açısındaki değişimler insan kaynakları yönetimini ortaya çıkarmıştır. Bu bakış açısının özünü de çalışanların bir maliyet unsuru olarak değil, yatırım yapılması gereken bir işletme kaynağı¹² olarak görülmesi oluşturur. Böylece insan kaynakları yönetimi, örgütsel problemlerin çözülmesinde davranış bilimlerinin bilgi ve tekniklerinin uygulamaları ile geçtiğimiz 30 yılda gelişen bir alan olmuştur ¹³.

Organizasyonların personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişleri çok kolay olmamıştır. Başlangıçta sadece isimlerin değiştirilmesi ile yetinilmiştir ¹⁴. Daha sonra modern insan kaynakları yönetimi teknikleri uygulamaya konulmuştur. Son olarak da insana bakış açısında köklü değişimler yapılarak bu tekniklerden başarılı sonuçlar alınmıştır.

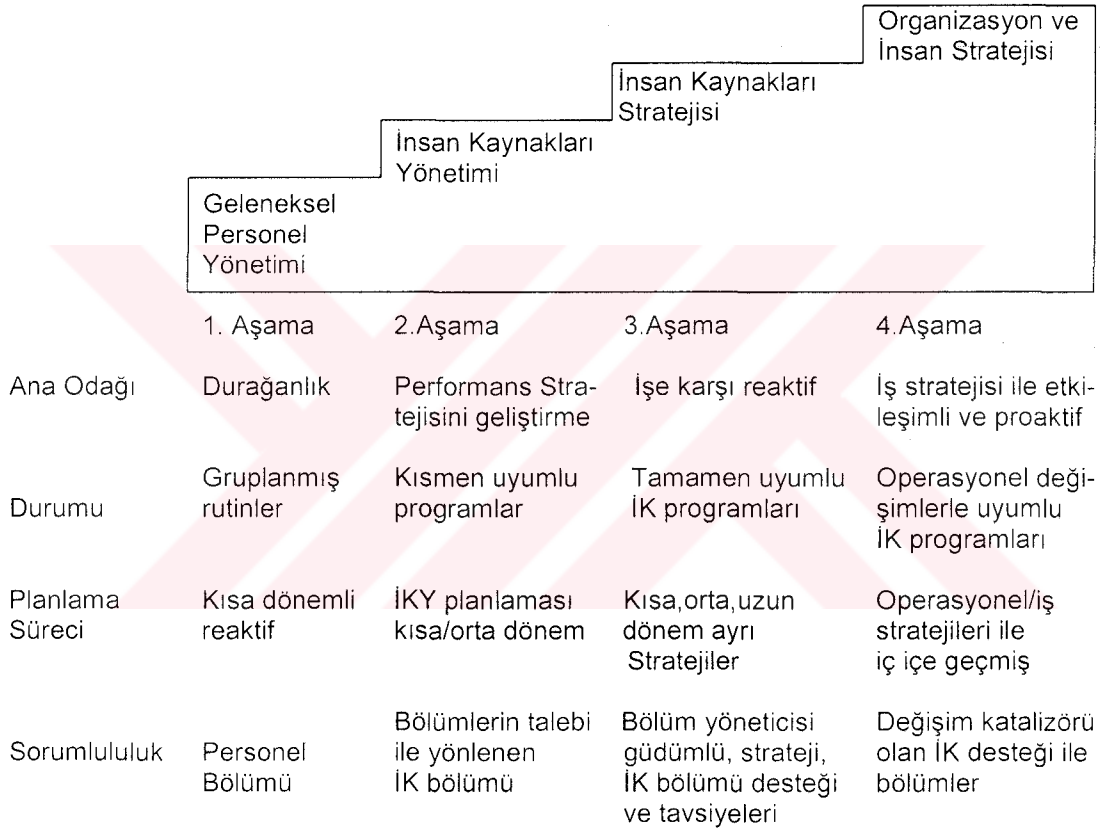
¹¹ William J.Traynor, **Opportunities in Human Resources Careeers**, VGM Career Horizons, Chicago, 1989, s.7.

¹² Derek Torrington, **"Human Resource Management and Personnel Function"**, **New Perspectives on Human Resources Management**, Ed.by John Storey, Routledge New York, 1989, s.56.

¹³ Don Harvey- Robert Bruce Bowin, **Human Resources management - An Experiential Approach** Prentice-Hall, Inc., New jersey, 1996, s.9.

¹⁴ Kenneth M.Alvares, "The Business of Human Resources", **Human Resources Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, John Wiley & Sons, Inc, s. 13.

İnsan kaynakları yönetiminin geçmişten günümüze gelişimiyle birlikte gelecekteki alabileceği durum konusunda da öngörude bulunan aşağıdaki şekil, gelişimin yönü hakkında açık bir fikir vermektedir (Şekil-1) . Dolayısıyla insan kaynakları alanı, geçmişte olduğu gibi günümüzde de bir çok etki sonucu hızlı değişim sürecinin içerisinde yer almaktadır.



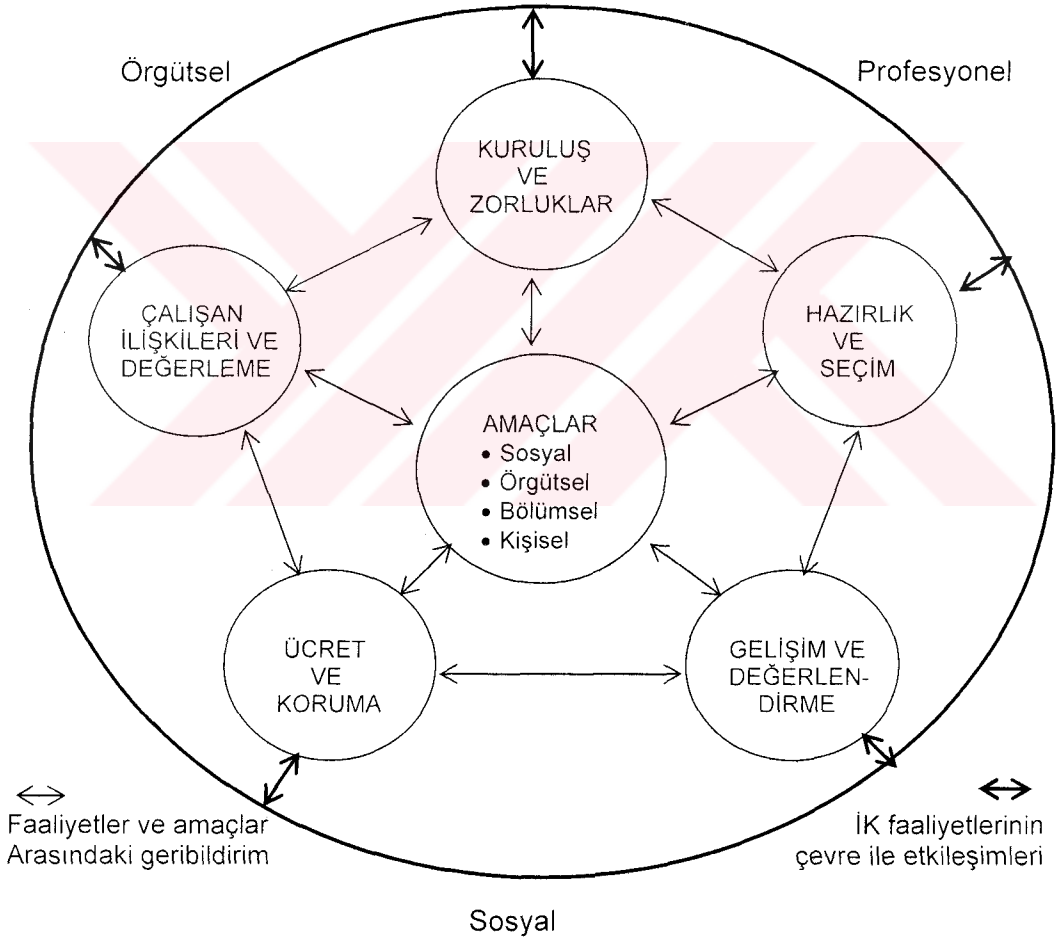
Şekil -1 : İnsan Kaynakları Yönetimin Evrimi

Kaynak : Tony Grundy, "HR Strategy and Corporate Strategy : Bridging the People Gap", **Global Focus**, Vol.12, No.4, 2000, John Wiley & Sons, Inc., s.5.

Şekil-1'den görüldüğü üzere insan kaynakları yönetiminde performans yönetimi ana odak noktasını oluşturmaktadır. Personel yönetiminde fonksiyonların yürütümünde ana sorumluluk personel bölümlerinde iken, İK yönetiminde bu sorumlulukta diğer bölümlerin talepleri de ön plana çıkmaktadır.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonlarda yöneticiler tarafından uygulamaya geçirilir¹⁵. Genel olarak İKY fonksiyonları, İnsan kaynaklarının organizasyona kazandırılması ve koordine edilmesine yönelik, insan kaynakları yöneticisinin görev ve sorumluluklarıdır. (Organizasyonun personel ihtiyacının belirlenmesi, işe alma, personel seçimi, ücret yönetimi vb.)¹⁶ Bununla birlikte bu fonksiyonların diğer bölüm yöneticileri ile koordineli olarak yürütülmesi gerekliliği açıktır. Aşağıdaki şekil insan kaynakları fonksiyonlarını ana sistemler itibariyle göstermektedir :



Şekil-2 : İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ve Alt Sistemleri

Kaynak : William B.Werther - Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993, s. 23.

¹⁵ Ian Beardwell - Len Holden, **Human Resources Management - A Contemporary Perspective**, 2.ndd.Ed., Pitman Publishing, London, 1997, s.38.

¹⁶ Byars-Rue, a.g.e, s.4.

Şekil-2'de yer alan modelde ana sistemler içerisinde yer alan alt sistemler, insan kaynakları fonksiyonlarına karşılık gelmektedir. Örneğin "Hazırlık ve Seçim" ana sisteminin altında iş analizleri ve iş dizaynı, İK planlaması, aday araştırma ve personel seçimi alt sistemleri bulunmaktadır.

Yabancı literatürde İK fonksiyonları konusunda birbirine benzetmekle birlikte çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır¹⁷. Bunlardan uygulamaya en yakın olduğu düşünülen, Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından belirlenmiş insan kaynakları fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ilişkin faaliyetler aşağıda belirtilmiştir¹⁸ :

TEMEL İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA YER ALAN FAALİYETLER:

İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma :

- Organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.
- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması.
- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi :

- Çalışanların yetiştirilmesi (oryantasyonu) ve eğitimi.
- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması.
- Organizasyon yapısı içerisinde etkin takımların kurulması.
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması.
- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olunması.

Ücret ve diğer ödemeler :

- Tüm çalışanlar için ücret ve diğer ödemeler sisteminin kurulması ve işletilmesi.
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması.

Çalışma ve çalışan ilişkileri :

- Organizasyon ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi.
- Disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması.

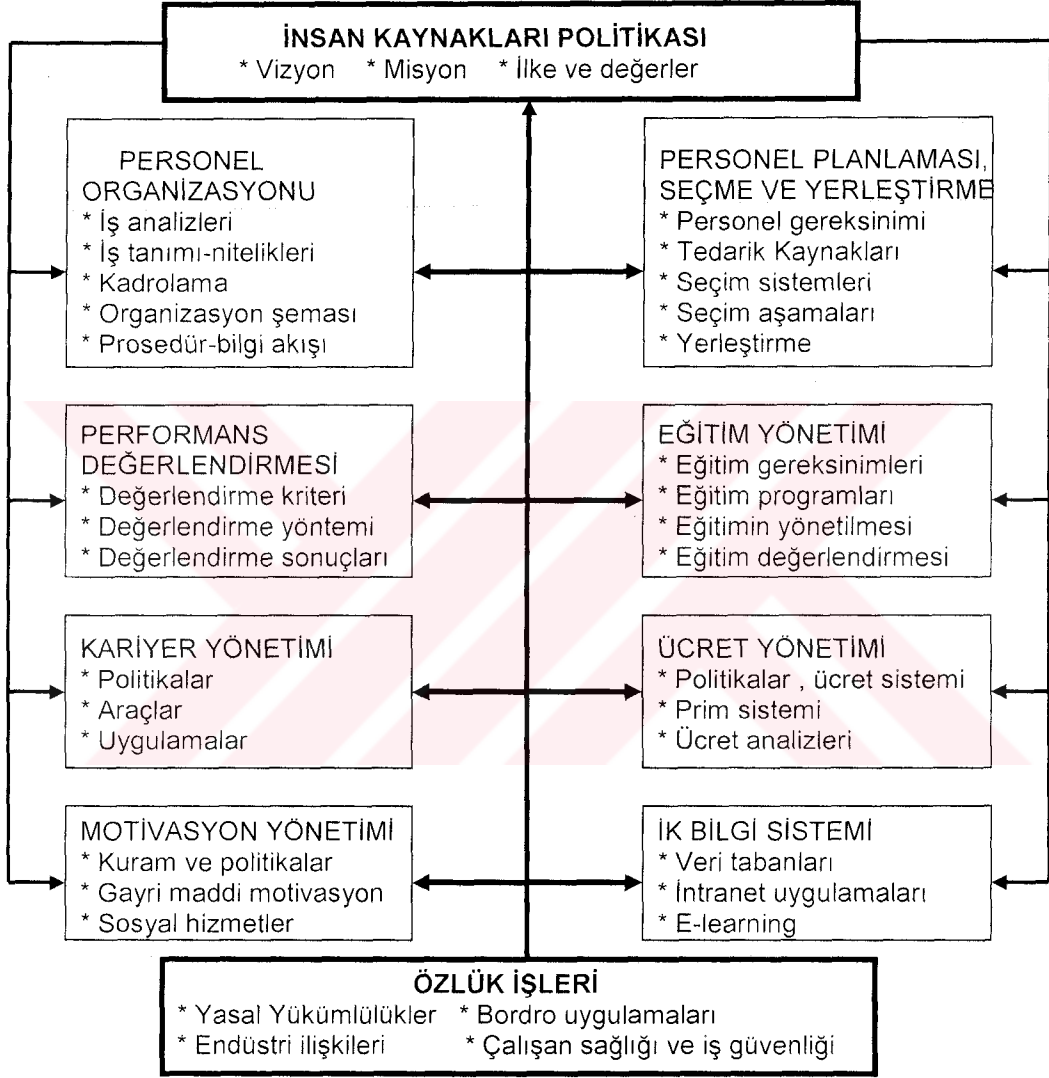
İnsan kaynakları araştırmaları :

- İnsan kaynakları bilgi bankasının kurulması.
- Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.

¹⁷ Roy W.Walters, "HRM in Perspective" , Human Resources Management and Development Handbook, Ed. By William R. Tracey, AMACOM, New York, 1985, s.5-7 ; Wilbert E.Scheer, Personnel Administration Handbook, 3.rd. Ed. The Dartnel Corp., Chicago, 1985, s.3 ; Harvey-Bowin, a.g.e. ,s.2. ; Cascio, a.g.e. , s.42-43 , Margaret Palmer, - Kenneth T. Winters, İnsan Kaynakları, Çev.: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.29.

¹⁸ Byars - Rue, a.g.e. , s.5.

Türk literatüründe de İK fonksiyonları konusunda çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır ¹⁹. Türkiye'deki uygulamalara yönelik olarak İK fonksiyonları, topluca aşağıdaki şekilde gösterilmiştir :



Şekil-3 : İnsan Kaynakları Fonksiyonları

¹⁹ Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no: 278, İstanbul, 1998, s.19-21 ; Halil Can - Ahmet Akgün- Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.B., Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.5-7 ; İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.B., Alfa Yayınları:619, Bursa, s.63-74, İlkay Savcı, **Örgüt ve Birey**, Tasarım Ofset Ltd., Ankara, 1999, s.124. ; Arthur Andersen Danışmanlık Ltd., **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 29.

İnsan kaynakları politikası, organizasyonun genel yönetim politikasının bir parçasıdır. “İşletme politikası” olarak adlandırılabilen genel bir politika belirlenmeksizin, İK politikasının belirlenmesi beklenemez. Bir organizasyonun insan kaynakları yönetimine ilişkin vizyonu, misyonu, ilke ve değerleri, insan kaynakları politikasını oluşturur. Bu politika, insan kaynakları fonksiyonlarının ne şekilde ele alınması gerektiğinin genel çerçevesini çizer ve bir anlamda insan kaynakları faaliyetlerinin anayasasını oluşturur. İnsan kaynakları politikası, yönetimin düşünceleri için bir rehberdir ve organizasyonun İK amaçlarına ulaşmasında yönetime yardımcı olur²⁰.

Organizasyon, insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmaktır²¹. **Personel organizasyonu**, bu yapı içerisinde organizasyonun en önemli kaynağı olan insanların en etkin biçimde kullanımını öngörür. Günümüzdeki organizasyon eğilimi, giderek düz ve basit yapıların kurulması yönündedir. Bunun nedeni açıktır : Organizasyon dışındaki dünya yeteri kadar karmaşıklaşmıştır ve karmaşık bir iç yapılanma ile bu karmaşayı artırmaya gerek bulunmamaktadır²².

Personel organizasyonu ile belirlenen kadrolara gerektiği zaman uygun nitelikli personel bulunması, **seçme ve yerleştirme** kapsamında ele alınır. **Personel planlamasının** yapılabilmesi için bazı analizlerin yapılması gerekir. Bunlardan biri olan iş yükü analizi, belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli personel sayısının belirlenmesini sağlar. İşgücü analizinde ise devamsızlık ve işgücü devri²³ durumu incelenir.

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir²⁴.

²⁰ Carrel-Elbert-Hatfield, a.g.e., s.11.

²¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, BETA Bas.Yay.Dağ.A.Ş., İstanbul, 1998, s.148.

²² Vladimir Pucik, “**Globalization and Human Resources Management**”, **Globalizing Management - Creating and Leading the Competitive Organization**, Ed.by, Vladimir Pucik- Noel M. Tichy- Corole K.Barnett, John Wiley & Sons Inc., New York, 1993, s.67.

²³ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 2.B., İşletme İktisadi Enst. Yayın No :80, İstanbul, 1985, s.67.

²⁴ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.9.

Eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve eğitim alacak olanların seçilmesi, eğitimlerin politika, plan ve programlar dahilinde icra edilmesi **eğitim yönetiminin** konusunu oluşturur.

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Organizasyon açısından bakıldığında kariyer yönetimi, personelin organizasyon içinde gelişmesinin ve yükselmesinin prosedürlere bağlanması ve bu olanaklar konusunda personele danışmanlık yapılmasıdır²⁵. Kariyer yönetiminde iş nitelikleri ve performans değerlendirme sonuçları birlikte dikkate alınır.

Ücret Yönetimi, çalışanlara hangi periyotlarla (haftalık, aylık vb.), hangi ölçüte göre (saat veya ay) ve hangi miktarlarda ücret ödeneceğinin belirlenmesi amacıyla yapılan faaliyetlerdir.

Motivasyon Yönetimi, çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır. Bir işi yapma isteği²⁶ olarak tanımlanan motivasyon, çalışanların işlerini önemli hedeflerine ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlamak suretiyle artırılabilir.

Bilişim teknolojisinin günümüzde ulaştığı gelişim düzeyi, bir çok İK fonksiyonuna ilişkin işlemlerin bilgisayar ortamında yapılabilmesine olanak vermektedir. **İK bilgi sistemi**, organizasyonun yönetim bilgi sisteminin bir modülüdür.

Çalışma yaşamına ilişkin tüm hukuki düzenlemeler, çalışanlara bir hak verdiği ölçüde **özlük işlerinin** konusuna girer. İK uygulamaları çalışanlara hukuki düzenlemelerle sağlanan haklara aykırı olarak yapılamayacağından, özlük işlerinin tüm İK fonksiyonlarını etkileyen bir yapısı vardır. Bu yüzden Şekil-3' teki İK fonksiyonlarının genel gösteriminde özlük işleri, İK politikaları ile birlikte diğer insan kaynakları fonksiyonlarını yönlendiren önemli fonksiyonlar olarak dikkate alınmıştır.

²⁵ b.a., Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer - Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997 ve Özden, a.g.e., s. 155-174.

1.1.3. Personel Yönetimi ve İKY ilişkileri

Günümüzde en çok tartışılan konulardan biri de personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkilerdir. İnsan kaynakları ve personel terimleri sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Literatürde bazı yazarlar bu iki terim arasında bir fark görmezken²⁷, bazıları bunların birbirlerinin yerine kullanılmaması gerektiğini ileri sürmektedir²⁸.

Personel yönetimi ile İK yönetimi arasında önemli fark görmeyen yazarlara göre İK yönetimi, yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak personel yönetiminin yeni bir bakış açısıyla ele alınmasından ibarettir. Her iki kavramın uygulama düzeyinde ele aldığı konular arasında büyük farklılıklar yoktur. Nitekim başlığı personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi olan herhangi iki kitap karşılaştırıldığında, içerikleri açısından aralarında çok büyük farklar olmadığı görülebilir²⁹.

Personel yönetimi başlığını kullanan kitapların, insan kaynakları yönetimi başlığını kullanan kitaplardan basım tarihi itibarıyla daha eski olması, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine de uygun düşmektedir. Daha önce "Personel Yönetimi" başlığı ile yayınlanan bazı kitapların sonraki baskılarında - içerikteki küçük değişikliklerle birlikte- "İnsan Kaynakları Yönetimi" başlığı kullanılmaktadır³⁰. Buradan yola çıkarak İK yönetiminin personel yönetimi ile aynı işlevlere sahip olduğu ileri sürülebilir. Bunun sonucunda İK yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılması büyük bir sakınca doğurmamaktadır.

Personel yönetimi fonksiyonları ile İK fonksiyonlarının büyük benzerlikler göstermesi, her iki kavramın uygulama düzeyinde aynı temele dayandığını

²⁶ Keith Davis, John W. Newstrom, **Human Behavior at Work**, 8.Ed., McGraw-Hill Book Co., 1989. s.618.

²⁷ Can-Akgün-Kavuncubaşı, **a.g.e.**, s.5. , Harvey-Bowin, **a.g.e.**, s.10

²⁸ Mark C. Zweig, **Human Resources Management - The Complete Guidebook for Design Firms**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1991, s.5.

²⁹ Örneğin b.a., Yalçın, **a.g.e.** ve b.a., Kaynak v.d., **a.g.e.**

³⁰ b.a., Can-Akgün-Kavuncubaşı, **a.g.e.** Kitapta personel ile insan kaynakları kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

göstermektedir. Nitekim Amerikan Personel Yönetimi Enstitüsü'ne göre personel yönetimi “ genel yönetimin bir parçası olup işletmede çalışan insanı ve ilişkilerini konu alır.” İçerdiği konular incelendiğinde ise, insan kaynakları fonksiyonları ile gösterdiği benzerlikler açıkça görülmektedir³¹:

Personel yönetimi özellikle aşağıdaki konuların gelişimi ve uygulamaları ile ilgilenmektedir :

- İnsan kaynakları planlaması, aday sağlama, seçme, işe yerleştirme, işe son verme,
- Eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme,
- Çalışma koşulları, ücretlendirme standartları ve yöntemleri,
- Çalışma ortamı ve personel hizmetleri,
- İşletmenin her seviyesinde hem işveren, hem de işçi temsilcileri ile resmi/gayriresmi ilişkiler ve görüşmeler.
- Çalışma koşulları ve ücretler konusunda müzakereler, anlaşmaların uygulanması, uyuşmazlıkların önlenmesi ve çözümü.
- Toplumdaki ekonomik ve sosyal değişimlerin, çalışma yöntemlerindeki ve organizasyon içindeki değişimlerin beşeri ve sosyal etkilerinin gözönünde bulundurulması.

İnsan Kaynakları terimi literatürde, 1950'lerden itibaren kullanım alanı bulmuştur. Bu terim A.B.D. de 1970'lerin sonlarından itibaren o denli yaygınlaşmaya başlamıştır ki, 1989 yılında Amerikan Personel Yönetimi Derneği ismini İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği olarak değiştirmiştir³². Buna karşın ülkemizde 1971 yılında kurulan ve bu alandaki en yaygın organizasyon olan “Personel Yönetimi Derneği”, üyeleri arasında bir çok “insan kaynakları” ünvanlı profesyonel bulundurmasına rağmen ismini değiştirme gereğini duymamıştır. Bunda her iki kavramın içerik olarak aynı temele dayandığı düşüncesi yatmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi teriminin Amerikan kökenli olması, içeriğinin personel yönetimi ile büyük benzerlikler göstermesi, çalışma ilişkileri yönünden daha farklı deneyimlere sahip olan İngiliz profesyonelleri ve teorisyenleri arasında İK yönetiminin personel yönetiminden farklı olup olmadığı konusunda tartışmaların başlamasına neden olmuştur³³. Bu tartışmaların vardığı sonuç, İK yönetiminin

³¹ H.T.Graham, R. Bennet, **Human Resources Management**, 7.th. Ed., Pitman Publishing, London, 1992, s.157.

³² Harvey-Bowin, **a.g.e.**, s.10.

³³ b.a., Karen Legge, **Human Resources Management - Rhetorics and Realities**, Macmillan Press Ltd., Hampshire, 1995; Olive Lundy, Alan Cowling, **Strategic Human Resources Management**, Routledge, London, 1996, s.47-61.; Graham-Bennet, **a.g.e.**, s.157-171.

işletme uygulamaları düzeyinde personel yönetiminden önemli farklılıklarının bulunmadığı yönünde olmuştur.

Amerikalı teorisyenlerin İK yönetimini ön plana çıkarmalarına karşılık olarak İngiliz teorisyenleri bu terimin stratejik yönü üzerinde durarak “stratejik insan kaynakları yönetimi” olarak kullanılmasının daha doğru olacağını ileri sürmektedir. Nitekim insan kaynakları yönetiminin giderek stratejik bir boyut kazanması bu konudaki yaklaşımları destekleyici bir görünüm ortaya koymaktadır.

İK yönetimi yerine kullanılmaması gerektiğini ileri süren yazarlara göre personel yönetimi , daha çok personel ile ilgili kayıtların tutulması gibi idari konular üzerinde odaklanmış olup insan kaynakları yönetiminin bir bölümüdür³⁴. Bu yazarların görüşüne göre İK yönetimi ile personel yönetimi arasında birbirlerinin yerine kullanılmamasını gerektiren önemli farklılıklar bulunmaktadır.

1.1.4. Personel Yönetimi - İKY Arasındaki Farklar

Personel yönetimi ve İKY arasındaki en önemli fark olarak her iki kavramın hedef kitleleri arasındaki fark ileri sürülmektedir. Personel yönetimi esas olarak organizasyonun çalışanlarını hedef alırken, İKY organizasyonun gereksinimi olan insan kaynağını da dikkate almaktadır³⁵. Böylece İKY, organizasyonun mevcut çalışanlarının dışına çıkarak potansiyel adayları da içerisine alan, daha geniş bir hedef kitleye hitap etmektedir. Hedef kitledeki farklılaşma, İK yönetiminin insan olgusuna daha geniş bir perspektiften bakmasının doğal bir sonucudur.

Personel yönetimi ile İKY arasındaki ilişki ve farklar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir³⁶ :

- Personel yönetimi, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik, yararlı araçlar ile ilgilenir. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutları vardır ve firma içindeki insan kaynağının tüm olarak istihdamı ile ilgilenir.
- İKY değişim yönetiminin etkilerine sadece çalışma uygulamalarına etkileri yönü ile değil, daha geniş açıdan bakar.
- Personel yönetimi zorunlu olarak izleyici ve tepkiseldir : İş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlere uyar.

³⁴ Harvey-Bowin, **a.g.e.**, s.5., Fındıkçı, **a.g.e.**, s.13.

³⁵ Torrington, **a.g.e.**, s.60.

³⁶ Graham-Bennet, **a.g.e.**, s.159-160.

Diğer yandan İKY yol göstericidir : Stratejiler, yeni faaliyetlerin başlatılması ve yeni fikirlerin geliştirilmesi ile ilgilenir.

- İKY işletmedeki çalışan ilişkileri konusunda genel politikaları belirler. Böylece organizasyon içinde çalışanların katılımı ve işbirliğine olanak tanıyan bir kültürün oluşturulmasına gereksinim duyar. Buna karşılık personel yönetimi firmaya duyulan sorumluluk ve bağlılıktan çok, çalışanlara ilişkin kural ve talimatlara itaat gösterilmesine öncelik verir (ve bu yönüyle eleştirilmektedir).
- Personel yönetiminin yaklaşımı kısa dönemli iken İKY, organizasyonun tüm insan ile ilişkili konularını tutarlı bir bütün içerisinde birleştirme ve çalışanların üst düzey amaçların gerçekleştirme yollarını arayan uzun dönemli bir yaklaşıma sahiptir.

Görüldüğü üzere personel yönetimi; emredici kurallara uyum sağlayan, takip eden, operasyonel, pratik, kısa vadeli uygulamalara yönelik iken İKY yeni fikirlere açık, yön gösterici, stratejik, kavramsal ve uzun vadeli uygulamalara yönelik olarak ifade edilmektedir. Burada her iki terimin içeriğinden çok konulara yaklaşımındaki farklılıklar ön plana çıkmaktadır.

Nitekim Storey'in Personel/ Endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları incelediği çalışması sonucunda elde ettiği bulgular da (Tablo-1), bu iki kavram arasındaki farklılıkların konulara bakış açısından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle personel yönetimi ve İK yönetimi içerik olarak birbirine çok benzemekte, ancak bu içeriğin ele alınış biçimi birbirinden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Bunun sonucunda İK yönetimini personel yönetiminden ayıran en önemli özelliğin , organizasyondaki insana bakış açısında yatmakta olduğu ileri sürülebilir³⁷. Geçekten yüzyılın başında diğer girdilerle eş düzeyde tutulan “pasif” insan, yüzyılın sonlarında, bilgi çağını yaşayan toplumlarda, aktif insan olarak, her alanda merkezi öneme sahip hale gelmiştir³⁸.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda personel yönetiminin sadece yasal gereklilikleri yerine getiren idari bir süreç ve İK yönetiminin bir bölümü olduğu yönündeki görüşlere, bu kavramın tarihsel gelişimi gözönünde bulundurulduğunda katılmak zor görünmektedir. Nitekim bu çalışmada İK fonksiyonları incelenirken (bkz. şekil-3) personel ile ilgili yasal yükümlülükleri ele alan İK fonksiyonuna , yukarıda belirtilen kavram kargaşasına düşmemek için, “özlük işleri” adı verilmiştir.

³⁷ Canan Uzan, “İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Human Resources**, Kasım-Aralık 1999, s.77.

³⁸ A. Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2.B. Alfa Yayınları, no:692, İstanbul, 2002, s.108.

Tablo - 1 : Storey'e Göre Personel/Endüstri İlişkileri ve İKY'nin Boyutları

BOYUT	PERSONEL VE Eİ	İKY
İnançlar ve varsayımlar 1. Sözleşme 2. Kurallar 3. Yönetim faaliyeti için rehber 4. Davranış kökeni 5. Çalışanlara karşı yönetimin görevi 6. İlişkilerin yapısı 7. Çatışma	Yazılı iş sözleşmeleri ile dikkatli sınırlamalar Açık kuralların konulmasının önemi/ karşılıklılık Prosedürler Kurallar/alışkanlıklar ve Uygulama İzleme Çoğulcu Kurumsallaşmış	"Sınırların dışında sözleşme" yi hedefleme "Yapabilir" yaklaşımı : Kurallara karşı sabırsızlık "İş gereksinimleri" değerler/misyon Yetiştirme Birleştirici Önemi azaltılmış
Stratejik yönler 8. Ana ilişkiler 9. Harekete geçme 10. İşletme planı 11. Kararalma hızı	İşgücü yönetimi Aşama aşama Marjinal (sınırında) Yavaş	Müşteri Bütünselleştirilmiş Merkezinde Hızlı
Operasyon Yönetimi 12. Yönetimin rolü 13. Anahtar yöneticiler 14. İletişim 15. Standartlaşma 16. Ödüllendirilen Yönetim becerileri	İşlemsel Personel/Eİ uzmanları Dolaylı Yüksek(ör.: eşitlik önemli) Müzakere	Dönüştürücü İşletme/operasyon yönetisi Doğrudan Düşük(ör.: eşitlik ilgisiz) Kolaylaştırma
Ana faktörler 17. Personel seçimi 18. Ücret 19. Çalışma koşulları 20. Çalışan yönetimi 21. Hizmetli ilişkileri 22. İş kategorileri ve dereceleri 23. İletişim 24. İş dizaynı 25. Çatışma yönetimi 26. Eğitim ve geliştirme 27. Kaynaşma için odak noktaları	Ayrı, marjinal görev İş değerlendirme (sabit skala) Ayrıca müzakere edilmiş Toplu pazarlık sözleşmeleri Beceri ve eğitime göre düzenlenmiş Çok fazla Yasaklayıcı akış İş bölümü Geçici ateşkes Kurslara kontrollü erişim Personel prosedürleri	Bütünleştirilmiş, ana görev Performans bazlı Uyumlaştırılmış Bireysel sözleşmeler Marjinal (değişim modeli için bazı müzakereler hariç) Az Çoğaltıcı akış Takım çalışması Ortamın ve kültürün yönetimi Öğrenen şirketler Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri

Kaynak : Karen Legge, Human Resources Management - Rhetorics and Realities , Macmillan Press Ltd., Hampshire, 1995, s.73-74.

1.2. Küreselleşme ve Etkileri

Küreselleşme denildiğinde ilk akla gelen, ekonomideki bütünleşmedir. Aslında dünya ekonomisinin bütünleşmesi ve tek bir bütün haline gelmesi, 20. yüzyıl boyunca dünyada gelişmekte olan, hatta kapitalizmin başından beri işaret ettiği bir süreçtir. Kapitalist ekonominin işleyişinin, sürekli artan bir biçimde ulusal sınırların dışına taşıp dünyasallaşmasının ve kapitalizmin yasalarının dünya çapında geçerlilik kazanmasının bir uzantısı olmuştur³⁹. Nitekim bir görüşe göre küreselleşme, uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp tüm bölgesel olmayan üretim dokularının, üretim ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslarüstü kuruluşlarca denetlendiği, kuralların uluslarüstü anlayışla işlediği bir sistem olarak tanımlanmaktadır⁴⁰.

Görüldüğü üzere küreselleşme, para ve mal piyasalarındaki ekonomik bütünleşmenin bir ifadesi olarak algılanmaktadır. Ancak tüm boyutları ile dikkate alındığında küreselleşme, ülke dışına mal veya hizmet satmaktan öte, ulusal ya da uluslararası, tüm organizasyonların operasyonlarında giderek daha fazla küresel bakış açısına sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir⁴¹. Küresel bakış açısına sahip olabilmek için ise küreselleşmenin boyutlarını algılamak gerekir :

- **Üretimin küreselleşmesi**, üretimin sadece bir ülke sınırları içerisinde kalmayıp, ürünü oluşturan bileşenlerin farklı ülkelerde üretilebilmesini ifade etmektedir. Teknolojideki gelişimlerin esnek ve modüler üretim sistemlerine olanak tanınması, ülkelerin giderek yabancı yatırımlara daha fazla kolaylıklar tanınması, çok uluslu şirketlerin gelişmesi üretimin küreselleşmesinde büyük bir rol oynamıştır.

- **Pazarların küreselleşmesi**, mal ve hizmet üretiminin sadece yerel ve ulusal pazarlar için değil, tüm dünya ölçeği için yapılmasını ifade etmektedir. Dış ticaret engellerinin azaltılması, iletişim ve taşıma maliyetlerindeki düşüşler, pazarların

³⁹ Hakan Çetintaş, “Küreselleşme Sürecinde Türkiye’nin Rekabet Politikası ve Rekabet Gücü (Demir-Çelik sektörünün Rekabet Gücü Analizi), Doktora tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000, s.5.

⁴⁰ Çetintaş, a.g.e., s.7.

⁴¹ Michael R.Carrel-Norbert F.Elbert, Robert D.Hatfield, **Human Resource Management - Strategies for Managing Diverse and Global Workforce**, sixth Ed. The Dryden Press, Orlando, 2000, s 14.

küreselleşmesini kolaylaştırmış, bu da rekabetin küreselleşmesi sonucunu doğurmuştur.

- **Sermayenin küreselleşmesi** , ulusal finans piyasalarının birbirleriyle entegrasyonu sonucu ülkeler arasında para hareketlerinin kolaylaştırılmasını ifade etmektedir. Para piyasalarının düzenleyen uluslararası anlaşmalar, ülkelerin yabancı sermaye girişlerini kolaylaştırması, hatta desteklemesi, banka ve finans kuruluşlarının uluslararası düzeyde faaliyetlerde bulunmaları sermayenin küreselleşmesinde önemli faktörlerin başlıcalarıdır.

- **İşgücünün küreselleşmesi**, çalışma yerinin ülke sınırları dışına taşmasını ve işgücü hareketlerinin artmasını ifade etmektedir. Ulaşım ve iletişim olanaklarının artması, çok uluslu şirketlerin gelişmesi, ülkeler arasındaki işgücü maliyetlerindeki farklılıklar, işgücü hareketlerinin önündeki engellerin azaltılması işgücünün küreselleşmesindeki ana etkenlerdir.

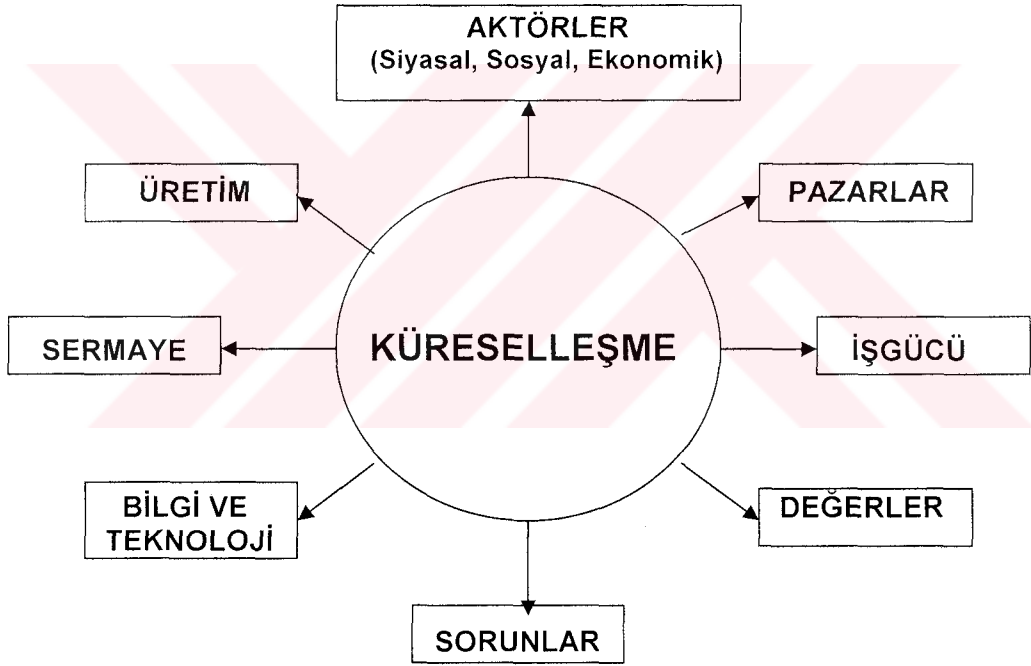
- **Bilgi ve teknolojinin küreselleşmesi**, bilgi kaynaklarının artmasını, bilgiye daha hızlı ve ekonomik olarak ulaşılabilmesi, teknoloji transferinin kolaylaşmasını ifade etmektedir. Kuşkusuz bunda özellikle bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin etkisi çok büyüktür.

- **Aktörlerin küreselleşmesi**, uluslararası alanda faaliyet gösteren siyasal, sosyal ve ekonomik aktörlerin etkinliklerinin artmasını ifade etmektedir. Uluslararası işbirlikleri ve anlaşmalar, ulusal aktörlerin rollerini azaltırken, uluslararası yeni aktörlerin ortaya çıkmasına ve var olanların etkilerinin artmasına yol açmaktadır. Başta Birleşmiş Milletler olmak üzere bir çok uluslararası örgüt, sivil toplum kuruluşları ve çok uluslu şirketler, küreselleşen dünyanın etkinliği giderek artan aktörleri olarak ortaya çıkmaktadır.

- **Değerlerin küreselleşmesi**, ülkelerarasındaki kültür farklılıklarının azalmasını ve ortak değerlerin gelişmesini ifade etmektedir. Başta insan hakları olmak üzere evrensel değerler, giderek daha fazla ülkenin kültürü içerisinde yer almaktadır. Benzer şekilde demokrasi, siyasal, sosyal ve ekonomik haklar konusundaki ülke düzenlemeleri, uluslararası anlaşmaların da etkisiyle giderek

birbirine yakınlaşmaktadır. Bu, aynı zamanda gelişmiş ülkelerin kültür ve değer yargılarının az gelişmiş ülkelere iletişim ve medya aracılığı ile empoze edilmesini de içermektedir.

- **Sorunların küreselleşmesi**, ülke düzeyindeki sorunların giderek daha fazla tüm dünya üzerinde etkilerinin hissedilmesini ifade etmektedir. Dünyanın bir bölgesindeki siyasal veya ekonomik bir kriz, çatışma veya savaş, çok hızlı bir şekilde tüm dünya ülkelerini etkilemektedir. Başta çevre sorunları olmak üzere terörizm, suçla mücadele, işsizlik, yoksullaşma, mülteciler, fikri hakların korunması gibi bir çok sorun, tüm ülkeleri ilgilendirmektedir. Bu tür sorunların çözümü de ancak küresel önlemlerle mümkün olabilmektedir.



Şekil - 4 : Küreselleşmenin Boyutları

1.2.1. Küresel ve Bölgesel Birlikler Karşısında Ulus Devlet

Bir görüşe göre küreselleşme, Avrupa'daki modernleşme sürecinin ve ulus devlet modelinin tüm dünyaya yayılması sonucunda ortaya çıkan küresel bir sistemi ifade etmektedir. Böylece dünya, benzeri siyasi, yönetim ve örgüt yapısına sahip aktörlerden oluşmuş bir küreye dönüşmüştür⁴².

⁴² Çetintaş, a.g.e., s.6.

Günümüzde küreselleşme ile birlikte, ilk bakışta birbirine zıt gibi görünen diğer bir eğilim de bölgeselleşme hareketidir. Artık güç bölgesel ve küresel işbirliklerinin karmaşık yapıları içerisinde dağılmıştır. Bunun sonucunda da Dünyanın ağırlık merkezi, ülkelerin ve bölgelerin gelişimine paralel olarak değişmektedir⁴³. Ulus-devletler egemenliklerinin bir bölümünü, bölgesel ve küresel birliklere devretmekte, bu birlikler içerisinde ulusal etkinliklerini artırebildikleri ölçüde de güç odağı haline gelebilmektedirler.

Kuşkusuz ulus-devletler daha uzun süre en güçlü siyasal organ olmayı sürdürebilecek olmakla birlikte, artık vazgeçilmiş olmaktan çıkmış ve giderek gücünü organlarla, diğer kurumlarla ve diğer politika yapımcıları ile birlikte paylaşır hale gelmiştir⁴⁴.

Bölgeselleşme akımının sonucunda ulus-devletlerin egemelik haklarını en çok kaybettiği alan ekonomi yönetimidir. Tümüyle küresel bir ekonomiye doğru evrim geçirme sürecinde, doğal atlama taşları olarak bölgesel ticari bloklar ortaya çıkmakta, ancak bloklar kendi arasındaki ticareti serbestleştirirken bloklararası ticareti de zorlaştırmaktadırlar. Diğer yandan bölgesel ticari blokların gelişmesi de, ülkelerin ellerindeki güçten vazgeçmek istememeleri nedeniyle çok hızlı ilerleyememektedir⁴⁵. Bununla birlikte Drucker'a göre gelecekte ekonomik ilişkiler, ülkeler arasında değil, giderek birbirleriyle ticaret yapan bloklar arasında gelişecektir⁴⁶.

"Ekonomik ağırlıklı bölgesel entegrasyon hareketleri, türlerine göre dört temel başlık altında toplanabilir. Serbest ticaret bölgelerinde, üye ülkeler kendi aralarındaki mal ve hizmet hareketlerindeki ticari ve diğer ulusal engelleri kaldırmayı amaçlar. Serbest ticaret bölgesinden biraz daha ileri olan gümrük birliğinde, dışa karşı ortak bir gümrük tarifesi ve üye olmayan ülkelere uygulanacak ortak bir gümrük tarifesi ve üye olmayan ülkelere uygulanacak ortak ticari kuralların kabulü söz konusudur. Ortak Pazar aşamasında anlaşma tarafları arasında üretim faktörlerinin, sermaye, emek ve teknolojinin serbest dolaşımına izin verilir. Bir ekonomik birliğe ise, tüm üye ülkelerin

⁴³ ILO, **Recovery and Employment**, Report of Director-General, (International Labour Conference, 76.th Session 1989) ILO, Geneva,, 1989, s.74.

⁴⁴ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev.: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993, s.22.

⁴⁵ Lester C. Thurow, **Kapitalizmin Geleceği**, Çev.: Mustafa Küpüşoğlu, Koç-Unysis Yayınları :3, İstanbul, 1996, s. 134-135.

⁴⁶ Peter F.Drucker, **Gelecek İçin Yönetim - 1990'lar ve Sonrası**, 6.B., Çev.: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yayınları, No:327, Ankara, 2000, s.17.

iktisat politikalarını birleştirmeleri gerekmektedir. Bu tür bir anlaşma sonucunda, mal ve faktörlerin serbest dolaşımıyla birlikte para, maliye ve sosyal politikaların tam bir uyum göstermesi şarttır.⁴⁷”

Ekonomideki entegrasyonun derecesi arttıkça, ulus-devletlerin ulusal ekonomiyi yönetme ve müdahale araçları da azalmaktadır. Nitekim Thurow bu gelişimi aşağıdaki gibi ifade etmektedir :

“Küresel ekonomi, ulusal politik kurumlar ve bu kurumların ekonomi hareketlerini kontrol etmek için uyguladığı politika ile kontrol edilmesi gereken uluslararası ekonomik güçler arasında temel bir kopukluk yaratır. Ulusal politikaların ekonomik güçleri yönettiği bir dünyada, küresel ekonomi, ulusal olmayan jeo-ekonomik güçlerin ulusal ekonomi politikalarını yönlendirdiği bir dünya oluşturur. Ulus hükümetleri, enternasyonalizasyonla birlikte geleneksel ekonomik kontrol mekanizmalarının bir çoğunu kaybederler.... İşbirliği politikalarına küresel bir ekonomiyi oluşturmak için ihtiyaç duyulur ama bu yönde kurumsallaşma bir çok ulus egemenliğini de kuşatma altına alır. İşbirliği Keynesyen bir lokomotif olarak hükümetlerin kendi ekonomik çevreleri içindeki bağımsızlıklarını da kesin olarak sınırlar. Faiz oranları ve bütçe açıkları, ülkelerin kendi aralarındaki anlaşmalara uygun olmak zorundadır. Hükümetlerin düzenledikleri mikro ekonomik sistemlerin uyumlu hale getirilmesi gerekir. Anlaşmalar bir kez yapıldıktan sonra tek taraflı değiştirilemez. Bir işbirliği çalışmasına girmek, biçimsel bir ortak pazar çalışması gerçekleştirmekten tamamen farklı bir girişimdir. Küresel ekonomiye karar vermek, ulusal egemenliğin bir kısmından vazgeçmek demektir⁴⁸.”

Küreselleşmenin olumlu bir eğilim olup olmadığı bir yana açık olan şey şudur : ulusal ve yerel ekonomiler büyük kararsızlıklar gösterecek ve dışsal ekonomik krizlere ve rekabete daha açık hale geleceklerdir⁴⁹. Ancak içsel dinamikleri çok güçlü olan bu akım karşısında ulusal devletlerin bağımsız olarak bu akıma karşı koyma ve akımın dışında kalma olanakları da yoktur. Bu noktada ulus devletlere düşen, küreselleşmenin olumsuz etki ve sonuçlarını gözönünde bulundurarak ulusal politikalarını belirlemek ve gerekli olan önlemleri almaktan ibarettir.

1.2.2. Dış Ticaretin Gelişimi

Dünya ticaretini serbestleştirme çabaları, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra biri, GATT çerçevesi içinde çok yanlı görüşmeler yoluyla gümrük tarifelerinin indirilmesi şeklinde küresel boyutta, diğeri belirli bir coğrafi alanda yakın ekonomik ilişkileri olan bir grup ülke arasında bölgesel boyutta yapılmaya başlanmıştır⁵⁰. Bu çabalar

⁴⁷ Çetintaş, a.g.e., s.16.

⁴⁸ Thurow, a.g.e., s. 141-142, 152-153.

⁴⁹ ILO, **The Future of Urban Employment**, ILO Publications, Geneva, 1998, s.27.

⁵⁰ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, 4.B., Turhan Kitabevi, Ankara, 1982, s.372.

sonucunda ülkelerin toplam dış ticaret hacimleri de zaman içerisinde büyük artışlar göstermiştir.

Dış ticarete serbestleşme sonucu dış ticaret hadlerinin giderek az gelişmiş ülkeler aleyhine gelişmesi ve küreselleşmenin az gelişmiş ülke ekonomilerinin aleyhine işlemesi karşısında, ülkelerin "...uluslararası ticaret üzerindeki kısıtlamaları ve tüm ulusal ekonomileri ülkenin olanaklarına göre şekillendirip yeniden yönlendirmek, ondan sonra ülkenin yakın çevresini kuşatan bölge ile ilgilenmeleri, en son olarak uluslararası ticarete başvurmaları yolu ile geleceği kurtarmak.." yönünde düşünceler de ileri sürülmesine yol açmıştır⁵¹. Küreselleşmenin az gelişmiş ülkelerin giderek fakirleşmesine yol açması, küresel pazar kavramının sorgulanmasına neden olmuştur : Eğer sonuçta gelip satılacak kimse kalmaz ise küresel serbest pazarın hiç bir anlamı olmayacaktır⁵².

Bu nedenle dünya ekonomisinde son yıllarda yaşanan değişimlerden biri de, mal ve hizmet ticaretinde tarife dışı engellerin artması ve uluslararası ticaret sistemi üzerindeki korumacı baskıların güçlenmesi olmuştur. Ticaretteki tarife dışı engeller, açık ithalat kotaları, gönüllü ihracat sınırlamaları, toplu piyasa anlaşmaları, ihtiyari lisanslar ve devlet ticareti de dahil olmak üzere çok çeşitli formlar almıştır⁵³.

Buna karşılık gelişmiş ekonomiler, çok uluslu şirketler yoluyla az gelişmiş ülkelerde doğrudan yatırım yaparak üretimlerini bu ülkeler içinde gerçekleştirmek şeklinde yeni politikalar geliştirmişlerdir. Drucker'a göre de uluslararası ekonominin itici gücü olarak dünya ticaretinin yerini, giderek dünya yatırımları alacak ; döviz kurları , vergiler ve mevzuat, ücret oranlarından ve tarifelerden daha fazla önem kazanacaktır⁵⁴.

1.2.3. Sermaye Hareketleri , Çokuluslu Şirketler ve Şirket Birleşmeleri

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte Sermaye piyasalarının küreselleşmesini kolaylaştıran diğer bir faktör, gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte

⁵¹ Tim Lang, Colin Hines, **Yeni Korumacılık: Geleceği Serbest Ticarete Karşı Koruma**, Kaynak Yayınları : 304, İstanbul, 2000, s.29.

⁵² Nadine Gordimer, "The Human Face of Globalization", **Letters to Future Generations**, Ed.by. Frederico Mayor, Unesco Publishing, Paris, 1999, s.73.

⁵³ Çetintaş, **a.g.e.**, s.11.

⁵⁴ Drucker, **a.g.e.**, s.47.

olan ülkelerin giderek sermaye akımları üzerindeki kontrolleri kaldırmakta, kredinin etkin dağılımını azaltan iç düzenlemeleri ayrıştırmakta ve sermayenin tahsisini piyasa güçlerine bırakmakta olmalarıdır⁵⁵.

Kuşkusuz ülkelerin sermayenin akışının önündeki engellerin kaldırmalarında, yabancı yatırımları çekme konusunda diğer ülkeler ile rekabet halinde bulunmalarının da rolü büyüktür. Nitekim bölgeselleşme bütünleşme hareketlerinin hız kazanmasıyla, söz konusu bölgelerde faaliyette bulunan şirketler arası rekabetin artması ve sınırların önemsizleşmesi ile birlikte şirketlerin bölge ülkelerinden en uygun altyapı ve mali mevzuata sahip olanlara yöneleceği ve bu yüzden de ulusal devletlerin, kendi çıkarlarına uygun maliye, sanayi, çevre, istihdam politikası ve sosyal politikalar uygulamakta zorlanacağı ve yatırımları çekmek açısından, yabancı şirketler karşısında pazarlık güçlerini de kaybedecekleri gibi kaygılar giderek artmaya başlamıştır⁵⁶. Nitekim bir çok devlet yabancı sermayeyi çekebilmek için ulusal ekonomi politikalarından büyük ödünler verebilmektedir.

Sermaye hareketleri bir ülkedeki mevcut yatırımların hisselerinin uluslararası yatırımcılar tarafından alınması şeklinde olabileceği gibi, çok uluslu şirketlerin o ülkede doğrudan yatırım yapması şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Doğrudan yatırımlarda ana aktör ise çok uluslu şirketlerdir. Üzerinde bir tanım birliği olmamakla ve giderek kabuk değiştirmekle birlikte “çok uluslu şirketler, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan alan veya çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen şirketler⁵⁷” olarak tanımlanabilir.

Küreselleşmiş uluslararası ekonominin önemli özelliklerinden biri de, çok uluslu şirketlerin (Multinational Corporation) ulusötesi şirketlere (transnational Corporation) dönüşmesidir. Küresel rekabetin artması, şirketlerin birleşmelerini gerektiren önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Şirketler birleşerek rakipleri karşısında daha güçlü konumda olma şansına sahip olmuşlardır. Artan küresel rekabet karşısında şirketlerin birleşerek rekabet avantajı yaratmaya çalışmaları eğiliminin artarak

⁵⁵ Çetintaş, a.g.e., s.15.

⁵⁶ Çetintaş, a.g.e., s.42.

⁵⁷ Cem Alpar, **Çok Uluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, 3.B. Turhan Kitabevi, Ankara, 1980, s.30.

süreceği öngörülmektedir. Bunun sonucunda sermayenin küreselleşme sürecinin hızlanacağı ve sermaye yapılarının daha da karmaşık hale geleceği söylenebilir.

1.2.4. İşgücü Hareketleri ve “Expatriate” ler

Küreselleşmenin bir diğer boyutu da, işgücü hareketliliğinde giderek artan bir eğilimin olmasıdır. OECD 1994 raporlarına göre dünya üzerinde yaklaşık 100 milyon kişi, doğduğu ülkeden farklı bir ülkede yaşamaktadır⁵⁸. Kuşkusuz insanların doğduğu ülkeden farklı bir ülkede yaşamalarında bir çok faktör etkilidir. Ancak bu faktörlerin başında ekonomik nedenlerin geldiğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

İşgücü hareketliliğini etkileyen bir çok faktör olabilir, ancak başlıca faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir⁵⁹:

- Zengin ve fakir ülkeler arasındaki eşitsizlik
- Nüfus dengesizlikleri
- Gelişimin bozulması
- İşgücü gönderen ve alan ülkeler arasındaki ilişkiler
- Kitle iletişim artması
- Destekleyici aile stratejileri
- Göçmenler arasındaki ağlar
- İş bulma büroları
- Profesyonellerin hareketleri

Yukarıdaki faktörlerden sonuncusu hariç, diğerleri yarı nitelikli ve niteliksiz çalışanlarla ilgilidir. Kuşkusuz yarı nitelikli ve niteliksiz yabancı çalışanları olan firmaların insan kaynakları birimlerinin bu çalışanlara özgü bazı farklı sorunları olması olağandır. Ancak, bu çalışan grupları içerisinde İK birimlerini en fazla etkileyen grup yönetici ve uzmanlardan oluşan profesyonellerin hareketleri olmaktadır.

Bir ülkeden diğerine sürekli hareket eden, farklı kültürlerde işinin gereğini yapan modern çağ göçebe profesyonelleri günümüz iş dünyasında “expatriate” olarak anılmaktadır. Özellikle çok uluslu şirketlerin bünyelerinde çalışan expatriate’ler küreselleşmenin iş gücü hareketliliğine yansımalarının sembolü olarak kabul edilmektedir.

⁵⁸ Ronald G.Ehrenbeg, Robert S.Smith, **Modern Labor Economics - Theory and Public Policy**, 7.th.ed., Addison Wesley Longman Inc, USA, 2000, s.342.

⁵⁹ Peter Stalker, **The Work of Strangers : A Survey of International Labour Migration**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s. 21-39.

Gerek niteliksiz ve yarı nitelikli, gerekse nitelikli işgücünün hareketliliği bir çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Sözgelimi ekonominin küreselleşmesi ile birlikte işgücü piyasalarındaki rekabet, çalışma standartlarının dünya ölçeğinde uygulanmasını gerektirmektedir⁶⁰. Çünkü çalışma standartlarının ülkeden ülkeye büyük farklılıklar göstermesi, zaten varolan işgücü maliyetlerindeki farklılığın daha da artmasına yol açabilmekte, bu da haksız rekabete yolaçabilmektedir.

İşgücü hareketlerinin ortaya çıkardığı diğer bir sorun da, çalışmak amacıyla diğer ülkelere giden işçilerin, bu ülkelerdeki siyasal ve sosyal haklara sahip olma derecelerinin ülkeden ülkeye büyük farklılıklar göstermesidir. Bu konu ülkeye yasal yollardan girmemiş işçiler için çok daha fazla önem arzemektedir⁶¹.

İşgücü hareketliliğinin yol açtığı bir diğer sorun olan beyin göçünün, az gelişmiş ülkelerden gelişmiş ülkelere doğru olduğu gözönünde bulundurulduğunda, bu hareketin ülkelerin gelişmişlik farkları arasındaki uçurumun artmasına neden olacağı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte ülkesinde değerlendirilme imkanı olmayan nitelikli çalışanların ülkelere katkıda bulunamayacağı, buna karşın niteliklerini değerlendirme imkanı buldukları gelişmiş ülkelere gittikleri takdirde gittikleri ülke ile birlikte tüm insanlığa yararlı olabilecek çalışmalar yapma fırsatını bulabilecekleri, bundan geldikleri ülkenin de dolaylı olarak yarar göreceği de bir başka görüş olarak ortaya çıkmaktadır. Bu görüşe göre ülkesi dışında bilgi ve deneyim kazanan çalışanların ülkelere dönerek çalıştıkları alanda yararlı olma olasılıkları da vardır.

Çok uluslu şirketler çalışanlarını bir ülkeden diğerine gönderirken, aynı zamanda bulundukları ülkelere de işçi istihdam etmektedir. Böylece uluslararası çalışma ilişkileri, ulusal sınırları aşarak ön plana çıkmaktadır⁶². Çok uluslu şirketlerin bir ülkedeki işletmesinde, şirketin merkezi olan ülkeden çalışanlar ve işletmenin bulunduğu ülkedeki yerel çalışanlarla birlikte üçüncü bir ülkenin vatandaşı olan

⁶⁰ Luis A.Anderson McNeill, "Challenges and Prospects for Tripartism in a Globalized World", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.21.

⁶¹ Jagdish Bhagwati, "The ILO : The Next Tasks", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.37-40.

⁶² Tadashi Hanami, "Industrial Relations and the Future of ILO : Changing Issues and Actors" , **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.125

Çalışanlar da bulunabilmektedir. Böylece çok uluslu şirketler, çok farklı din, dil, milliyeti bulunan, farklı kültürlerden insanları birarada çalıştırmakla bir "kültür mozaiği"ne de sahip olmaktadır. Bu farklı kültürlerdeki çalışanları ortak bir vizyon ve amaç etrafında toplamak da, ancak bu kültürlerden bağımsız bir "firma kültürü"nn yaratılması ile mümkün olabilmektedir.

Göçebe profesyoneller, başta cretlendirme olmak üzere çalıştıkları şirketlerin İK yönetimlerinin oldukça zamanının alan bir çok sorunu da gündeme getirmektedir⁶³. Yeni bir firmada çalışmaya başlayan çalışanlar için önemli olan firma kültürüne uyum sorunu, farklı bir ülkeye gidildiğinde o ülkenin tüm kültürüne uyum sorununu olarak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle bir göçebe profesyonelde aranan en önemli özelliklerden ikisi, farklı kültürlerde çalışabilme ve uyum yeteneği olmaktadır.

1.3. Bilim ve Teknolojinin Gelişimi

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, her dönemde insanoğlunun yaşamını etkilemiştir. Ancak 20. Yüzyılın ikinci yarısına damgasını vuran teknolojik gelişmeler insan yaşamını, uluslararası ilişkileri ve ekonomiyi derinden etkiledi. Bu nedenle geleceğe bakarken teknolojik gelişmelerin etkisinden soyutlanmış bir değerlendirme yapma olanağı yok gibidir⁶⁴.

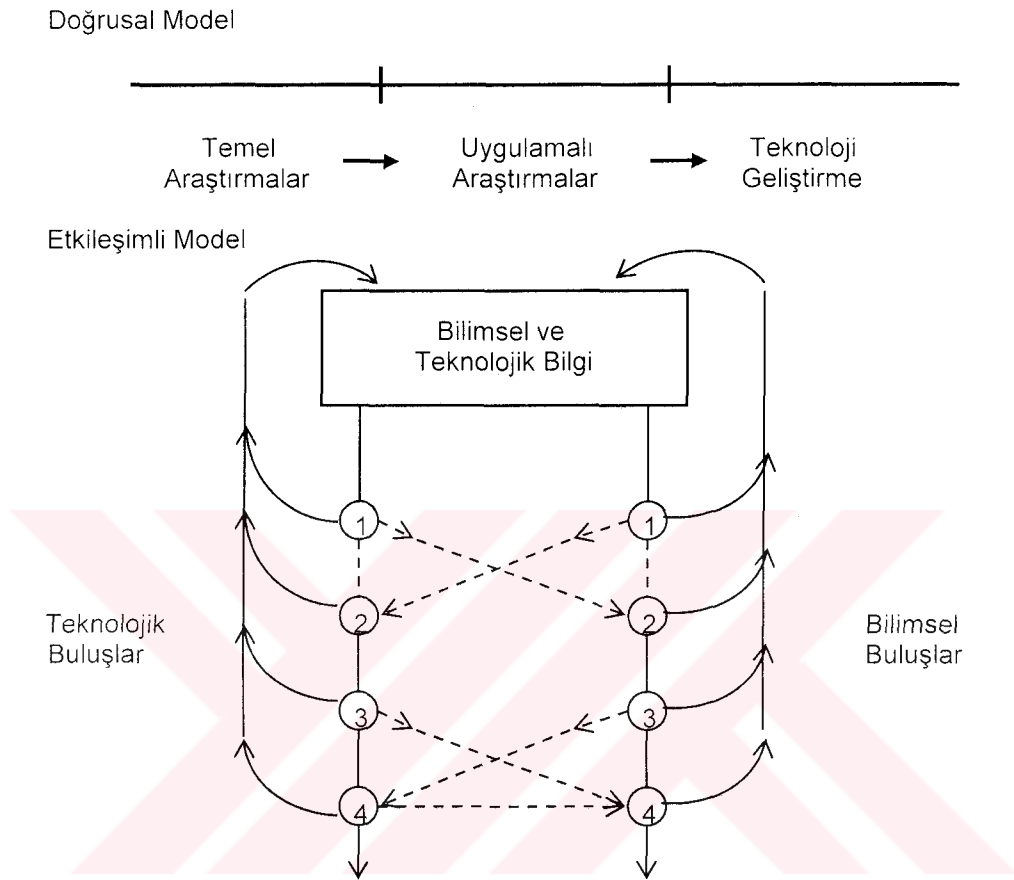
Avcılık ve toplayıcılıktan ilkel tarım teknolojisinin gelişmesiyle yerleşik tarım toplumuna geçmek asırlar boyu sürdü. Üretim teknolojisindeki gelişmeler daha hızlı olmakla birlikte, hem belirli bazı ülkeleri kapsaması, hem de uzun yıllar alması sonucunda sanayi toplumuna geçiş de uzun bir döneme yayıldı. Buna karşılık bilim ve teknolojinin çok hızlı gelişmesi ve küreselleşme sonucu bilgi toplumuna geçiş süreci de hızlandı.

Günümüzde tıp alanını da içerecek şekilde bilim ve endüstri teknolojilerindeki bütünleşme, modern araştırmayı karakterize eden tekno-bilim kavramını ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçlarının pratik -yani endüstriyel- kullanımda

⁶³ Calvin Reynolds, "Expatriate Compensation in Historical Perspective", **Journal of World Business**, 32(2), 1997, s. 118-132.

⁶⁴ Onur ymen, **Geleceği Yakalamak, Türkiyede ve Dünyada Küreselleşme ve Devlet Reformu**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.20.

uygulanabilirliği kriteri doğrultusunda giderek bu alana daha fazla kaynak tahsisi yapılmaktadır⁶⁵.



Şekil-5 : Bilim ve Teknolojideki Gelişmeler Arasındaki İlişkiler

Kaynak : Vernon W.Ruttan, **Technology, Growth and Development An Induced Innovation Perspective**, Oxford University Press, New York, 2001, s.81.

Artık bilim ve teknoloji öylesine içiçe geçmiştir ki, bilimsel araştırmaların sonuçları giderek daha fazla alanda ve daha kısa sürede teknolojiye yansımaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler de bilimsel araştırmaları kolaylaştıracak ve hızlandıracak araçları bilimin hizmetine sunarak bu alandaki gelişmelere katkıda bulunmuştur. Bilim ve teknolojik gelişmeler arasındaki ilişkiler, önceleri belirli alandaki temel araştırmaların, uygulamalı araştırmalarla desteklenerek teknoloji geliştirmeye yol açtığı şeklindeki “doğrusal model” ile açıklanırken günümüzde bu ilişkileri, her iki alandaki gelişmelerin birbirini desteklediği “etkileşimli model”in daha

⁶⁵ Stanley Aronowitz, William Di Fazio, **The Jobless Future**, 2.nd. printing, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1995, s.66.

iyi açıkladığı kabul edilmektedir. Şekil-5'te bilim ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler arasındaki ilişkiler iki yaklaşım açısından ele alınmaktadır.

Karşılıklı etkileşim modelinde, bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin birbirini tetiklediği görülmektedir. Bununla birlikte yeni bir alandaki gelişimin genellikle temele araştırmalar ile başladığı, daha sonra uygulamalı araştırmalar ile teknolojiye yansıdığı, bir anlamda “doğrusal model”e daha yakın olduğu söylenebilir. Kuşkusuz bu modelin de istisnaları olmuştur : Bazı durumlarda teknolojik yenilikler bilimsel alanlardaki yeniliklere neden olmuştur. Örneğin Wright kardeşler bir aerodinamik yaklaşımı olmadan ilk uçağı geliştirdiler. Onların bu buluşu daha sonra aerodinamik teorisindeki ve malzeme bilimindeki gelişmeleri ateşledi⁶⁶.

Teknolojik değişimlerin ekonomi ve iş dünyasına önemli etkileri olup başlıca sonuçları aşağıda belirtilmiştir⁶⁷ :

- Çok çeşitli yeni ürünler,
- Ekonominin bir çok sektöründe teknik performansta büyük artışlar ve maliyette düşüşler,
- Firma ve endüstrilerin, organizasyon, yönetim ve üretim yapılarında önemli değişimler,
- Mesafenin yakın olması gereksiniminin azalması.

Teknolojik değişimimizin vadede ticari başarı veya başarısızlığın temel faktörüdür⁶⁸. Günümüzün iş dünyasını büyük ölçüde şekillendiren teknolojik gelişmelerin yarının dünyasını şekillendirmede de etkili olacağı öngörülebilir. Gelecekte aşağıda belirtilen altı alandaki yeni gelişmelerin işletmelerin bundan sonraki yapılarını şekillendiren temel faktörler olacağı açıktır. Bu alanlar⁶⁹ :

- Genetik teknolojisi,
- Enerji teknolojisi,
- Malzeme teknolojisi,

⁶⁶ Vernon W.Ruttan, **Technology, Growth and Development - An Induced Innovation Perspective**, Oxford University Press, New York, 2001, s.80.

⁶⁷ ILO, **The Future of Urban Employment**, a.g.e., s.29.

⁶⁸ H.Bahadır Akın, **Yeni Ekonomi – Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2001, s.227.

⁶⁹ Joseph Coates, “The Next Twenty-Five Years of Technology : Opportunity and Risks, **21 st Century Technologies, Promises and Perils of a Dynamic Future**, OECD, Paris, 1998, s. 36. Bu alanlardaki gelişmeler ve geleceğin işletmelerini nasıl etkileyeceği, söz konusu makalede detaylı olarak incelenmiştir.

- Beyin teknolojisi,
- İletişim teknolojisi,

Altıncı alan, kendisi bir teknoloji olmamakla birlikte, tüm teknolojileri etkileyecek olan “çevrecilik”tir.

1.3.1. Bilişim Teknolojisindeki Gelişmeler

Bilgisayarların üretimde etkin bir şekilde kullanılması, onu, bilginin yayıcısı olarak, bilgi toplumuyla özdeş hale getirmiştir. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, bilgi toplumunun kurulmasında gerekli altyapıyı sağladığından bu alandaki gelişmelerin dikkatli bir şekilde izlenmesini gerektirmektedir.

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler o kadar hızlı olmaktadır ki daha beş yıl öncesinde üzerinde araştırma yapılan konuların (video konferans, e-ticaret, üç boyutlu gösterim vb.⁷⁰) bir çoğu, bugün kullanılan teknolojiler arasında yerini almıştır. Ayrıca mevcut teknolojilerin kapasiteleri giderek artarken, boyutları sürekli küçülmekte ve fiyatları düşmektedir. Sözgelimi bilgisayarların değerleri (Kapasite / boyut x fiyat) her on yılda bir 1000 kat artmaktadır⁷¹.

Gümüzde bilişim teknolojisi hem teoride, hem uygulamada giderek daha fazla alana yayılmakta ve bunun sonucunda bu alandaki gelişmeleri izlemek daha zor hale gelmektedir. Bununla birlikte bilişim teknolojisindeki gelişmeler ve etkileri özet olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir ⁷²:

- Fiber optik teknolojisi, telekomünikasyon maliyetini çok büyük ölçüde düşürmüştür.
- Mobil iletişim teknolojileri iş yapış biçimlerini büyük ölçüde etkilemiş, nerede ve nasıl çalıştığımızın önemi ortadan kalkmıştır.
- Bilgisayar kapasite ve hızları sürekli artmış, boyut olarak küçülmüştür. Böylece verilerin anında ve sürekli olarak işlenebildiği gerçek zamanlı yönetime olanak sağlanmıştır.

⁷⁰ John Foley, “The Future Is Now”, **Information Week**, Aug 25, 1997, s.52.

⁷¹ Herve Gallerie, “Faster, Connected, Smarter”, **21 st Century Technologies, Promises and Perils of a Dynamic Future**, Ed.by, OECD, Paris, 1998, s.49. Ayrıca bu makalede, yarı iletken ve elektronik endüstrisi, mikro-mekanik sistemler, network ve internet, etkileşimli sistemler konularındaki gelişmeler, örnekler ve uygulamadaki kullanım alanları ile birlikte açıklanmaktadır. **a.g.e.**, s.47-75.

⁷² Coates, **a.g.e.**, s. 42-45.’ten özetlenmiştir.

- Günlük yaşamda kullanılan hemen her cihaz, kendi sensörleri, mikro-işlemcileri ve harekete geiricileri ile giderek daha "akıllı (smart)" hale gelmiştir. Böylece bu cihazlar içsel ve dışsal performanslarını sürekli değerlendirip olumsuzluklar saptandığında anında önlem almak için kendiliğinden harekete geçebilmektedir.
- Telekomunikasyon ve bilgisayar alanındaki hızlı gelişim, geleneksel sınıf eğitiminin yerine kişiselleştirilmiş sanal eğitime olanak sağlamıştır.
- Siber-uzay ve simülasyon teknolojileri, her alanda dizayn ve ar-ge faaliyetlerini kolaylaştırmıştır.
- Üç boyutlu ve multimedya teknolojileri, düşünce yöntemlerimizi etkilemiş, zihin faaliyetlerini, görsel, çok boyutlu ve dinamik hale getirmiştir.
- Bilişim teknolojileri, daha iyi veri girişi, analiz, planlama, lme ve değerlendirmeye olanak sağlamakla, gelişim yönünde diğer tüm teknolojileri de peşinde srklemitir.

Bilişim teknolojisindeki bu hızlı gelişim sonucu gelecekte ofis binaları ve hatta şehirler bazı önemlerini yitirecektir, çünkü internet ve bir çok dahili ağ, çalışanların haberleşmesine, bilgi paylaşımına, veri kaydetmesine ve bulundurmasına, nerede olduklarına dikkat etmeksizin olanak saęlayacaktır⁷³. Hatta daha ileri giderek bazı yazarlar, içinde yaşadığımız dünyayı "küresel elektronik köy" olarak tanımlamaktadırlar⁷⁴. Uzmanlık alanları ve bulundukları yerler birbirinden farklı olmasına rağmen elektronik ağ üzerinde iş yaratmak konusunda ortak yaklaşımları paylaşan , interaktif ortamı geliştiren ve kullanan insanlar ve şirketler Dijital Dünyayı oluřtırmaktadır⁷⁵. Böyle bir dünyada iş yapma yöntemleri de kuşkusuz geleneksel olanlarından oldukça farklı olacaktır. Tablo – 2’de geleneksel ve dijital toplumlardaki iş yöntemleri karşılaştırılmaktadır.

Bütün bu gelişmelere paralel olarak öngörülebilir gelecekte dış ağlara (external networks) gereksinim olacağından ve teknolojinin küresel yönetiminde giderek artan bir rol oynayacağından, organizasyonlar dış ağlarda yer almak için

⁷³ Larry King, Pat Piper, **Geleceğe Dair Konuşmalar**, ev.: N.Aslı Tekinay, Borusan Holding, İstanbul, 1999 (Bill Gates ile yapılan röportajdan)

⁷⁴ Joseph N.Pelton, "Future Talk : Coping With Our Electronic Technologies", **The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury, World Future Society, Maryland, 1989, s.121.

⁷⁵ Chuck Martin, **Dijital Dünya, İnternet’te İş Kurma ve Geliştirme Fırsatları**, ev.: Metin zbey, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul, 1997, s.1.

uzun dönemli stratejilere sahip olmalıdırlar. Bu stratejiler geleceğin network dünyasını gözönünde canlandırmak ve bunu takiben planlama ve kararalma süreçleri ile firmaları bu vizyona uygun yapıya doğru harekete geçirmek ⁷⁶ olarak sıralanabilir.

Tablo - 2 : Dijital Dünya’da ve Geleneksel Şirketlerde İş Yöntemleri

KONU	GELENEKSEL	DİJİTAL TOPLUM
Yeni ürün stratejisi	Öğren-ve-başla	Başla-ve-öğren
Araştırma	Önceden	Başlayarak
Komiteler	Evet	Yok
Toplantılar	Çokca	Az
Hız	Yavaş-orta	Yüksek- aşırı-yüksek
Başka şirketlerle işbirliği	Gerektiğinde	Esas
İş planları	Zaman zaman katı	Daima değişken
5 yıllık plan	Sorumlu tutmak için	Fonlama ve vizyon için
Çalışanların teknik düzeyi	Az-orta	Yüksek- aşırı-yüksek
Üst yöneticilerin teknik düzeyi	Az-az/orta	Yüksek- aşırı
Dış temas	Orta	Yüksek
E-posta kullanımı	Evet	Can damarı
Net’e bakış	Potansiyel olarak iyi	Bir devrim

Kaynak : Chuck Martin, **Dijital Dünya, İnternet’te İş Kurma ve Geliştirme Fırsatları**, Çev.: Metin Özbey, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul, 1997, s.1.

Bilişim teknolojisindeki gelişmelerin çok hızlı olmasının yanısıra artan rekabet bu alandaki öncü firmaları bile zora sokabilmektedir. Bu nedenle firmaların ürünlerinde sürekli olarak yenilik yapmaları ve müşterilerinin gereksinimlerini onlardan önce tahmin ederek pazara sürmeleri gerekmektedir. Teknolojik gelişmelerin hızı, artık belirli bir alandaki öncü durumun uzun süre korunamayacağı boyuta ulaşmıştır.

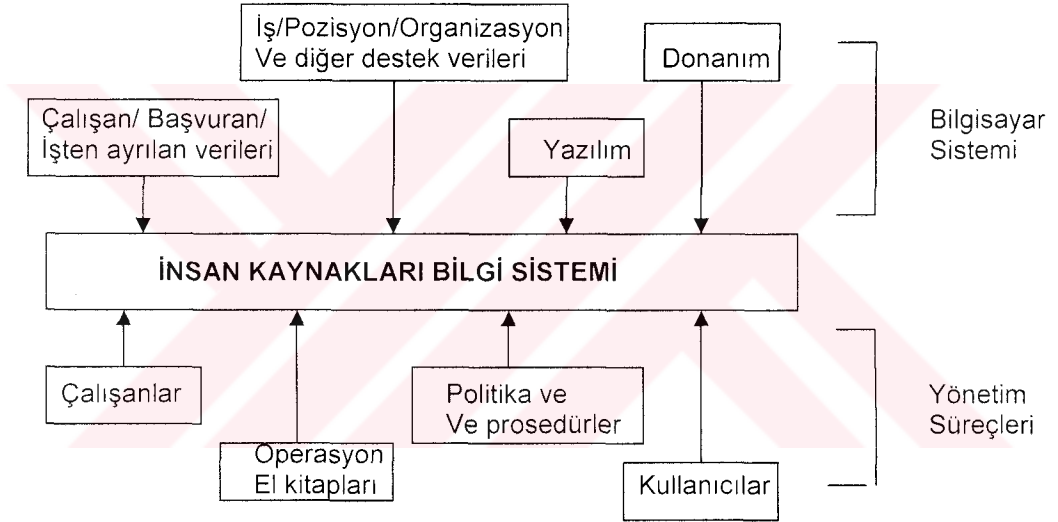
Diğer yandan bilişim teknolojileri uzun Ar-Ge çalışmaları sonucunda geliştirilebilmekte; içlerinde büyük oranda yazılım bulunması, bu ürünleri satın alan kişilerin hiç bir zaman bu ürünün tam sahibi olamamalarına ve en ufak bir değişiklik isteminde dışa bağımlı kalmalarına neden olmaktadır⁷⁷. Bu nedenle organizasyonların, bir yandan mevcut yazılımları kullanırken, en önemli

⁷⁶ John W.Medcof, “Challenges in Managing Technology in Transnational Multipartner Networks”, **Business Horizons**, January-February 1996, s. 48.

⁷⁷ Yurdakul Ceyhun, M.Ufuk Çağlayan, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta ?**, T.İş Bankası Kültür Yayınları, No:361, Ankara, 1997, s.38.

yetkinliklerini oluşturan alanlarda kendi yazılımlarını geliştirmek için çaba harcamaları da gerekmektedir.

1990'lı yılların yüksek teknoloji dünyasında bir çok İK faaliyeti, uzmanlık deneyimi gerektirir olmuştur⁷⁸. Bu da bilgisayarlardan yararlanarak uzman sistemlerin kurulmasını gerektirmiştir. Bilişim teknolojisindeki gelişmelerin insan kaynakları yönetimi alanına yansması, İK bilgi sistemlerinin geliştirilmesi yönünde olmuştur. İyi işleyen bir İK bilgi sistemi, yönetim süreçlerinin ve bilgisayar sistemlerinin bir birleşimidir⁷⁹. Şekil-6 'da yer alan bileşenlerden herhangi birinin olmaması, İK bilgi sisteminin eksik ve yetersiz olmasına neden olur.



Şekil - 6: İK Bilgi Sisteminin Bileşenleri

Kaynak : Wincent R.Ceriello - Cristine Freeman, **Human Resources Management Systems - Strategies, Tactics and Techniques**, Lexington Books, New York, 1991, s.7.

İK bilgi sisteminin internet ve intranet teknolojisi ile desteklenmesi, bu sistemlerin kullanılabilirliğini kolaylaştırmış , hızını ve verimini artırmış ve organizasyonlara büyük kolaylıklar sağlamıştır. Geçmişte bilgilerin görüntülenmesi ile başlayan elektronik İK uygulamaları, günümüzde çalışanlara sunulan etkileşimli ara yüzlerle interaktif hale getirilmiştir. Böylece daha önce İK personeli tarafından

⁷⁸ Harvey-Bowin, a.g.e., s.9.

⁷⁹ Wincent R.Ceriello - Cristine Freeman, **Human Resources Management Systems - Strategies, Tactics and Techniques**, Lexington Books, New York, 1991, s.7.

girilen bir çok verinin ilgili çalışanlar tarafından girilmesine olanak verilerek, bilgilerin doğru ve hızlı bir şekilde güncelleştirilmesi sağlanmıştır. İlgili bilgilerin çalışanlar tarafından girilmesi ile de, İK departmanlarının rutin iş yükü, önemli ölçüde azalmıştır.

Diğer yandan etkileşimli İtranet uygulamaları, sadece İK departmanlarının sisteme yüklenen bilgileri görüntülemekle kalmayıp, kendilerine verilen yetki dahilinde çalışanların da veri tabanından bilgi sorgulamasına olanak vermektedir. Özellikle yöneticiler açısından çalışanlara ilişkin bilgileri istediği biçimde raporlamak, önemli bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, hem iş dünyasına ve çalışma ortamlarına etkilerinin insan kaynakları alanına yansması nedeniyle dolaylı olarak, hem de bu gelişmelerin insan kaynakları uygulamalarına yansması yönüyle doğrudan İK yönetimine etkide bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimini en çok etkileyecek bilişim teknolojileri ise aşağıdaki gibi öngörülmektedir⁸⁰:

- Web
- Servis sağlayıcıların uygulama yazılımları
- Ses algılama (tanıma)
- Gerçek zamanlı çeviri yazılımları
- Portallar ve kişiselleştirme
- İtme (push) teknolojisi
- İş akış yazılımları

Özellikle web bazlı İK uygulamaları o denli gelişmiştir ki, bazı insan kaynakları sitelerinde adaylar hakkında detaylı bilgi almanın yanısıra, hem işverenlerin hem adayların birbirlerine direkt ulaşabilmeleri ve şartlar hakkında müzakere yapmaları mümkün olabilmektedir⁸¹.

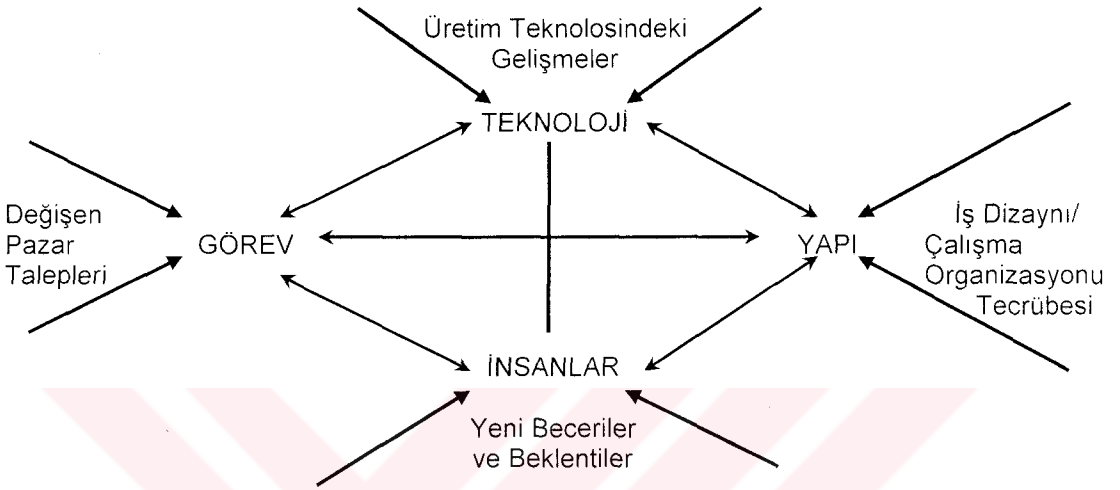
1.3.2. Üretim Teknolojisindeki Gelişmeler

Üretim teknolojisindeki gelişmeler; yapılan işi, işin organizasyonunu ve bu işi yapacak kişilerde aranacak özellikleri derinden etkilemektedir. Teknoloji, görev, yapı ve insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim ilişkileri, dış gelişmelerle birlikte şekil -7’de gösterilmektedir.

⁸⁰ John Johnston, “What Are the Technologies That Will Most Affect HR by 2010?” ,**HR Focus**, october 2000, s.9.

⁸¹ Pauline Crofts, “Presenting The Future”, **People Management**, 29 October 1998, s.87.

Geleneksel endüstrilerdeki donanım teknolojileri, eski büyük ölçekli fabrika organizasyonları ile karşılaştırıldığında, daha küçük ölçekli ve esnek üretimli yapılara olanak sağlamaktadır⁸².



Şekil-7 : Üretim Teknolojisinde Değişen Faktörler

Kaynak : John Bailey, **Managing People and Technological Change**, Pitman Publishing, London, 1994.

Yeni teknolojiler sermayeyi ve üretimi başka ülkelere kaydırmaya olanak vermekle, küresel olarak birbirine entegre olmuş üretim ve dağıtım ağlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır⁸³. Böylece üretimin küreselleşmesinde teknolojik gelişmeler büyük bir rol oynamaktadır.

Üretimin küreselleşmesi, üretim organizasyonlarında da önemli değişikliklere neden olmaktadır. Yeni üretim modelinde merkezde küçük kontrol birimleri, çevrede ise çok sayıda parça üreten birimler vardır. Böylece esnek üretim yapısı, sınırlar ötesi organizasyonlara çok daha kolay imkan tanır hale gelmiştir⁸⁴.

Üretim teknolojisindeki gelişmeler, malzeme teknolojisindeki gelişmeler ile birleştiğinde, küçük ve modüler üretime olanak sağlamaktadır. Böylece, küçük

⁸² Gunnar Eliason, **The Knowledge-Based Information Economy**, The Industrial Institute for Economic and Social research, Stockholm, 1990, s.31.

⁸³ Laurie Dougherty, " New Technologies and Work Organization" , **The Changing Nature Of Work**, Ed.by frank Ackerman v.d., Island Press, Washington D.C., 1998, s.117.

⁸⁴ Çetintaş, **a.g.e.**, s.6.

modüller daha az malzeme ve enerji gerektirerek, kendilerinin fabrikada tamir veya geri alma sistemi ile değiştirilmesine olanak sağlamaktadır⁸⁵. Böylece yeni teknoloji, giderek ürünlerin küçük modüler parçalarının dışarıda tamir gereksinimini ortadan kaldırarak, tüketim toplumu kültürünün gelişmesine de zemin hazırlamaktadır.

1.3.3. Tıp ve Genetik Bilimindeki Gelişmeler

Bilişim ve üretim teknolojisindeki gelişmeler ile tıp alanındaki temel araştırmalar birlikte dikkate alındığında, bu alandaki gelişmelerin de hızla artması kaçınılmaz olmaktadır. Tıp teknolojisindeki gelişmeler, yeni teşhis ve tedavi yöntemlerini insanoğlunun hizmetine sunmakla, daha uzun ve sağlıklı bir yaşamın kapılarını açmaktadır. Bununla birlikte yeni teknolojilerin sağlık harcamalarını da önemli ölçüde artırdığı gözden uzak tutulmamalıdır.

Diğer yandan genetik biliminde uzun yıllardır yapılan araştırmalar sonuçlarını, son yıllarda vermeye başlamıştır. Yaklaşık olarak dört bin hastalık ve rahatsızlık, genetik bazlıdır⁸⁶. Genetik alanında yapılan araştırmaların sonuçları, yakın gelecekte pek çok hastalığın ortadan kalkmasını sağlayabilecektir. Kuşkusuz bir çok hastalığın ortadan kalkması, insan ömrünün uzamasında önemli bir faktör olarak ortaya çıkacaktır.

Genetik biliminin tarımdaki etkisi ise sanal olarak sınırsızdır⁸⁷. Böylece pek çok bitki ve meyvenin üretim verimliliğini artmasının yanı sıra, yeni türlerin oluşması da mümkün hale gelmiştir.

Tıp ve genetik bilimindeki gelişmeler, bir yandan insan ömrünün uzamasına, diğer yandan sağlık harcamalarının giderek artmasına neden olmakla, gelecekte İK yönetiminin üzerinde daha fazla çaba harcayacağı yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

1.3.4. Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi

Alvin Toffler yaklaşık 20 yıl önce bugünkü bilgi toplumunun temel düşünce yapısının ipuçlarını vermeye başlamıştı. Toffler'e göre yeni toplum bilgi üzerine

⁸⁵ Coates, a.g.e.,s.41.

⁸⁶ Coates, a.g.e.,s.37.

⁸⁷ Coates, a.g.e.,s.38.

kurulacaktı. Çünkü bilgi tüm üretim faktörleri arasında tüketilemeyen, sınırsız olan tek kaynaktı⁸⁸.

Bilgi çağına geçiş ve küreselleşme, birbirlerini güçlendiren eş zamanlı süreçlerdir⁸⁹. Küreselleşmenin bir boyutunun bilim ve teknolojinin küresel olarak yaygınlaşması olduğu gözönünde bulundurulduğunda, bu iki kavram arasındaki ilişki daha iyi anlaşılmaktadır. Bilim ve teknolojinin küreselleşmesi, bunun sonucunda bilginin hızla yayılması, bilgi çağına geçişte en önemli faktörlerden birisi olmuştur. Bilgi temeline dayanan bu yeni çağın toplumu da, "bilgi toplumu" olarak adlandırılmaktadır. Bu yeni toplumu öncekilerden ayıran en önemli özellik, toplumsal ilişkilerde en önemli güç ve değer olarak bilginin ön plana çıkmasıdır. Nitekim geleceğin yeni sınıflarının elit tabakasının da, entellektüellerden ve teknik uzmanlardan oluşacağı ileri sürülmektedir⁹⁰.

Her toplum düzeni, bireyler açısından vazgeçilemez olan temel hakları ön plana çıkarır⁹¹. Bilgi toplumunda her bireyin sahip olması gereken haklar şu şekilde ifade edilmektedir⁹² :

- Bilgi çağında demokratik bir toplumda her birey için bilgiye ulaşmak temel bir haktır.
- Bilgi eşitliği – bütün insanların bilgi çağı teknolojilerinden yararlanma hakkı-ulusal bir öncelik olarak ele alınmalıdır.
- Bilgi eşitliği, temel kamu bilgi hizmetlerinin evrensel kuruluşlar olarak geliştirilmesini gerektirir.
- Bilgi eşitliği, bilgi çağı becerilerinin evrensel olarak ortaokul ve liselerde öğretilmesini gerektirir.

⁸⁸ Alvin Toffler, " Information : In the Future of Mankind", **Media & Methods**, Aprill 1981, V.17 No.8, s.1,16.

⁸⁹ Raimo Nurmi, "Knowledge-Intensive Firms", **Business Horizons**, May-June, 1998, s.26.

⁹⁰ Alvin W.Gouldner, **The Future of Intellectuals and the Rise of the New Class**, Continuum publishing Co. New York, 1979, s.48.

⁹¹ Kuşkusuz bu haklar, kendinden önceki toplum düzenince kabul edilen hakların üzerine inşa edilen yeni haklar olmaktadır. Yoksa temel insan hakları ve özgürlüklerine sahip olunmayan bir toplumda bilgi toplumu için ileri sürülen haklar, bir anlam ifade etmeyecektir.

⁹² T.M.Grunder, "Manifesto For An Information Age", **The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury, World Future Society, Maryland, 1989, s.111-117'den özetlenmiştir.

- Bilgi eşitliği, bu tür bilgiye ulaşmak için gerekli teknolojiye evrensel düzeyde mümkün olan en düşük maliyetle sahip olunmasını gerektirir.
- Bilgi çağı teknolojilerinin yapısına uygun sürdürülen sistematik araştırmalar en yüksek önceliğe sahip olmalıdır.

Bilgi her dönemde toplumun bazı kesimleri için önemli olmuştur. Ancak bilgi toplumunu önceki dönemlerden ayıran nokta, toplumun hemen her kesiminin günlük işlerini yürütebilmek için daha fazla bilgiye gereksinim duymasıdır. Yine her dönemde bilgi zaman içerisinde değişmektedir. Günümüzde yeni olan, bilginin - özellikle bilim ve teknoloji ile birlikte diğer alanlardaki - giderek daha hızlı bir şekilde eskimesi ve böylece sadece öğrenciler için değil, çalışma yaşamındaki profesyoneller ile yenileme ya da ileri eğitim veren üniversite çalışanları için sık sık yenilenmesi gerektiğidir⁹³. Üniversite ve iş dünyasının giderek daha fazla yakın ilişkilerde ve karşılıklı etkileşimde bulunduğu bu yeni dönemde yenileme gereksinimi de her geçen gün daha hızlı bir biçimde artmaktadır. Nitekim ABD'de akademik kariyer dışında çalışan doktora mezunlarının oranı 1971 yılında %31 iken, bu oran 1991 yılında % 47'ye yükselmiştir. Birçok ülkede de genel eğilim, doktora mezunlarının önemli bir bölümünün iş yaşamına girmesi gerektiği yönünde gelişmeye başlamıştır⁹⁴.

Bilgi toplumunda organizasyonların en önemli varlıkları da bilgi olmaktadır. Bilginin organizasyonlar için giderek daha fazla önem kazanması, sürekli örgütsel ve kişisel bilgi yaratılmasını, toplanmasını ve kullanımını destekleyen araçların geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu anlamda bilgi, firmanın uzmanlık alanlarını ve yetkinliklerini, bilgi çalışmalarını destekleyen iş süreçlerini, kullanıma açık bilgi bankalarını ve fikri mülkiyet haklarını içerir. Böylece bilgi yönetimi sistemleri de, bilgi bankalarının ve kütüphanelerinin geliştirilmesini, bilgi araştırması için araçları, bilgi haritalarını ve simülasyonu, bilgi akışını kolaylaştıracak araçları gerektirir⁹⁵. Modern firmaların en önemli başarılarından biri de, kişisel ve örgütsel bilgiyi, bir çok bireyin

⁹³ Frederico Mayor, **Memory of the Future**, UNESCO Publishing, Paris, 1995, s.48.

⁹⁴ Stuart Blume, "Problems and Prospects of Research Training", **Research Training Present & Future**, Ed.By OECD, Paris, 1995, s.29-31

⁹⁵ Gallaire, a.g.e., s.70,71.

işe özgü kişisel bilgilerini yapısal, kapsamlı ve tutarlı bir karışım oluşturarak yüksek düzeyde verimlilik elde edecek şekilde birleştirmeleridir⁹⁶.

Organizasyonlar için önem taşıyan bilgiler, organizasyonların türlerine ve faaliyet alanlarına göre büyük farklılıklar gösterebilir. Bununla birlikte KPMG'nin IMPACT programı çerçevesinde hazırlanan Hawley raporunda organizasyonların sürekli olarak önemli bir kaynak olarak gördükleri bilgi türleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁹⁷ :

- Pazar ve müşteri bilgisi - hanehalkı ve tüketici detayları
- Ürün bilgisi - belirli teknoloji alanlarında derinlemesine bilgi
- Uzman bilgisi - süpermarketler arasındaki perakende satış know-how bilgisi
- Bilgi yönetimi - özellikle ana strateji kararlarının belirlenmesinde etkili olanlar
- İnsan kaynakları bilgisi - proje bazlı organizasyonlardaki yetkinlik veri tabanları
- Tedarikçi bilgisi - ticari anlaşmalar, hizmet sağlayıcıların detaylı iletişim bilgileri
- Sorumluların bilgisi - ortakların bilgisi gibi yasal olarak gerekli bilgi

Görüldüğü üzere bilgi yönetimin kendisi de, organizasyonlar için önemli bir kaynak olarak görülen bilgi türleri arasındadır. Genel olarak bilgi yönetimi, organizasyonel bilgi sermayesini her yönüyle kavramayı, kullanmayı ve ondan yarar sağlamayı içeren faaliyetlerdir⁹⁸. Diğer bir ifadeyle bilgi yönetimi, bilginin kurumda kimde ve nerede olduğu, kimin tarafından kullanıldığı, bu bilgiyle nelerin yapılabileceği, bilgiyi kullanabilmek için hangi kurumsal ve davranışsal engellerin ortadan kaldırılması gerektiği gibi sorulara yanıt üretir⁹⁹. Ancak etkili bir bilgi yönetimi programı, kapsamlı bir davranışsal, kültürel ve kurumsal bir değişim olmadan gerçekleşemez¹⁰⁰.

Organizasyonun en önemli kaynağı olan bilginin üretilmesi, saklanması ve en verimli şekilde kullanılması, sistematik bir dizi faaliyetin yürütülmesini gerekir. Bunun

⁹⁶ M.Carl Drott, "Personal Knowledge, Corporate Information: The Challenges for Competitive Intelligence", **Business Horizons**, March-April, 2001, s.31. Bu makalede kişisel bilgi "knowledge", örgütsel bilgi de, "information" olmak üzere farklı terimler ile ifade edilmekte ve birbirleri ile karşılaştırılarak avantaj ve dezavantajları vurgulanmaktadır. Yukarıda her iki terimin karşılığı olarak, "bilgi" ifadesi kullanılmıştır.

⁹⁷ David J. Skyrme, Debra M.Amidon, "New measures of Success", **Journal of Business Strategy**, January/February 1998, s.21.

⁹⁸ Ryan K.Lahti, Michael M. Beyerlein, "Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at the Firm", **Business Horizons**, January-February 2000, s.66.

⁹⁹ Bilge Erengül, "Bilgi Yönetimi : Sizin bilgiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcınız Var mı?", **Human Resources**, Yıl:2, sayı: 6, Nisan, Mayıs, Haziran, 1998, s.50.

için de organizasyonlar, bu tür faaliyetlerini bir bilgi yönetimi sistemi içerisinde yürütmelidirler. Bir bilgi yönetimi sistemi, aşağıdaki süreçleri içermelidir ¹⁰¹:

- Öğrenme süreci ile birlikte yeni bilgi üretiminin yönetilmesi
- Bilginin ve deneyimin muhafaza edilmesi
- Paylaşım, işbirliği ve iletişim
- Kolayca ulaşmak için bilginin organize edilmesi
- Bilineni kullanma ve üzerine inşa etme

Yukarıdaki süreçler, firmaların sahip oldukları bilgiden en yüksek düzeyde yararlanmaları için sahip olmaları gereken süreçlerdir. Firmalar bilgiye sahip olmak zorundadırlar, fakat aynı zamanda bu bilgi doğrultusunda harekete geçme konusunda kapasiteye ve isteğe de sahip olma zorunlukları vardır. Firmanın bilgi konusunda farkındalığının olması ve gerekli karşılığı vermesi, firma içinde ve firma dışında birlikte ele alındığında, birbirlerini izleyen bir döngü ortaya çıkmaktadır. Literatürde bu döngü “bilgi zinciri” olarak adlandırılmaktadır ¹⁰².

Bu bilgi zincirinde içsel farkındalık, dış fırsatlar ile ne derecede örtüştüğüne yönelik olarak firmanın kaynaklarını ve temel yetkinliklerini algılama sürecidir. Böylece firma bir yandan neyi bildiğini ortaya koyarken diğer yandan neleri bilmesi gerektiğini de belirler. İçer karşılık verme, firmanın gereksinimi olan bilginin edinilmesi ve korunması için kurum kültüründen, organizasyon geliştirmeye ve insan kaynakları uygulamalarına kadar firma içinde yapılabilecek faaliyetleri içerir.

Dışa karşılık verme ise, firmanın sahip olduğu bilgiyi ürünlerine ve pazarlama stratejilerine yansıtarak piyasaya doğru kanallardan ve hızlı bir şekilde sunması sürecidir. Son olarak dışsal farkındalık, sektör ve rakipler ile müşteri gereksinimlerindeki değişimler gibi yeni bilgilerin farkında olarak, bunu benimsemesi ve ticari bir fayda sağlayacak şekilde bu yeni bilgiyi kullanmasıdır. Böylece firmanın dışsal farkındalığı, içsel farkındalığa yol açacak ve bilgi zinciri bu şekilde sürüp gidecektir. Firmaların bilgi zincirlerini güçlendirmeleri için önerilen stratejiler Tablo-3'te yer almaktadır.

¹⁰⁰ Thomas H.Davenport, Laurance Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 2001, s.197.

¹⁰¹ Andrew Mayo, “Knowledge Management : Memory Bankers”, **People Management**, 22 January 1998, s.36.

¹⁰² Richard A. Spinello, “The Knowledge Chain”, **Business Horizons**, November-December, 1998, s.4-14.

Tablo - 3 : Bilgi Zincirini Güçlendirmek İçin Stratejiler

İçsel Farkındalık	İçe Karşılık Verme	Dışa Karşılık Verme	Dışsal Farkındalık
Firmanın bilgi yapısını periyodik olarak değerlendirin, kolektif olarak ne bilindiğini bilmek için güçlü bir çaba gösterin.	(Herşey yolunda gittiğinde bile) aciliyet ve kriz kavramlarını kurum kültürüne aşılayın, yaratıcılık ve ürün deneylerinin yaygın olduğu bir ortam oluşturmaya yardımcı olacak bir tutum geliştirin	Ürünün kabul görme zamanının geliştirmek için, pazarlamaya ürün geliştirme sürecinde başlayın. Müşteri geribildirimlerini ve yeni ürün geliştirme süreçlerini bütünleştirmeyi kolaylaştıracak yazılımlar kullanın.	Sınırları açmak ve bilgiyi kazanmak için alışılmışın dışında yöntemler geliştirin. Örneğin endüstri bazında bir sempozyuma veya araştırma konferansına sponsor olun.
Uzmanlık ve tecrübeyi eşdüzeyle paylaşmak için intranet gibi ağların veya Lotus Notes gibi yazılımların kullanımını maksimize ederek özgün bilgi yönetimi altyapısını geliştirin.	Fonksiyonel sınırları aşan (yeni ürün geliştirme gibi) faaliyetleri koordine etmek için öyle üstün organizasyonel yetkinlikler geliştirin ki, araştırma fikirleri hızlı ve başarılı bir şekilde ticari alana uygulanabilsin.	Piyasaya ürünü hızlı bir şekilde sokun ve mümkün olduğu her durumda hedef pazarların sonraki kararlarını izleyin. (örneğin ürün tanıtımından sonra pazarlama planında sadeleştirmeler yapın.)	Daha iyi müşteri geribildirim mekanizmaları ve müşteriyi organizasyonun içine getirecek etkileşimli bağlantılar (Web sitelerindeki gibi) kurun ve onlarla öğrenme ilişkileri yaratın.
Firmanın örgütsel öğrenme ve uyum kapasitesini güçlendirin. Bu sonuca ulaşmak için bilgi, etkileşimli ve yaygın bir tarzda işlenmeli ve korunmalıdır.	İşbirliği içinde çalışma çabası ile birlikte değişim için istekli ve yetenekli çalışanları işe alın.	Servis hizmetleri üzerinde kontrol kurma gibi müşteri geribildirimleri yönünden zengin bir kaynak olan faaliyetler ile müşteriye yakın olmak için gerekeni yapın.	Geleneksel firma sınırlarından kurtulun ve bilgiye sahip ilgili organizasyonları araştırıp bulun.
Çalışanların işlerinin diğer işlere nasıl bağlı olduğunu anlamaları için iş rotasyonu gibi teknikleri dikkate alın. Bazı araştırmacıların karşılıklı etkileşimlerini sağlamak üzere harekete geçirin.	Diğer firmaların teknik uzmanları, gelişmeye yardımcı olabilecek diğer kişiler gibi yabancılara güven duyarak bunlarla stratejik ortaklık kuracak şekilde firmayı yapılandırın.	Bilginin dünya çapında çok hızlı yayılmasına izin vermesinden dolayı, ürün pazarlama sürecini hızlandırmak için internet teknolojisinin avantajlarından yararlanın.	Düşüncelerini açıkça ifade etmekte zorlanan mevcut müşterilerin gizli ihtiyaçlarını açığa çıkaran teknikler kullanın. Ayrıca mümkün olduğunca müşteri olmayanlardan da bilgi edinmeye çalışın.

Kaynak : Richard A. Spinello, "The Knowledge Chain", **Business Horizons**, November-December, 1998, s.13.

Çok iyi bir bilgi yönetimi, firmaların ana yetkinliklerini yeni işlere ve pazarlara açarak firmaların büyümeleri için yeni bir platform yaratabilir ¹⁰³. Ayrıca etkin bir bilgi yönetimine dayanan firmalar operasyonlarını geliştirecek fikirleri daha hızlı uygulamaya koyarak rakiplerine karşı maliyet avantajı da sağlayabilirler.

¹⁰³ Simon Trussler, "The Rules of the Game", **Journal of Business Strategy**, January-February, 1998, s.16.

1.4. Değişimin Değişimi, Belirsizlikler, Krizler ve Rekabet

Değişim, doğanın özünde vardır. Ülkeler, yönetimler, kültürler, değerler, sistemler, kurumlar, teknoloji, insanlar, çevre ; özetle yaşama dair ne varsa, sürekli bir değişim içerisinde. Bu yüzden filozofların belirttiği gibi, değişmeyen tek şey, değişimdir. Tarihsel süreç içerisinde her dönemde sosyal ve ekonomik değişimleri tetikleyen bazı unsurlar olmuştur. İçinde bulunduğumuz dönem, diğer alanlarda olduğu gibi iş dünyasında da çok önemli değişimleri içermektedir. Günümüzdeki bu önemli değişimin başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁰⁴:

- Değişimlerin önemli bir bölümü, ikinci dünya savaşı sonrasındaki dönemde yaygın ve sürekli ticari liberalleşme doğrultusunda alınan geniş onlemlere bağlı olarak küreselleşmenin ve pazar bütünleşmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.
- Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmelerin, küreselleşme sürecini yaymak ve hızlandırmak için liberalleşme ile karşılıklı etkileşimde bulunması sonucu bu değişimler meydana gelmiştir.
- Başta ABD ve bir ölçüde diğer ülkelerde, yerel serbestliklerin tanınması sonucu, ticaretten çok fazla etkilenmeyen- demiryolu, kara taşımacılığı ve finansal hizmetler gibi- endüstriler bile, rekabet çevreleri yerel ekonomik düzenlemeler üzerinde yoğunlaşmasına rağmen artık uluslararasılaşmaya başlamıştır.
- Son olarak 1970'lerden beri dünya genelinde ekonomik büyüme belirgin bir şekilde yavaşlamış, ekonomik kargaşa ve değişkenlik artmıştır.

Yaşanan tüm bu değişimler, iş dünyasında bugüne kadar geçerli olan kuralları kökünden değiştirmiştir. Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırmış, futurist yaklaşımların kehanet yeteneğini ve isabetliliğini azaltmıştır¹⁰⁵.

Değişimin çok yönlü ve hızlı olmasının yanısıra politik ve ekonomik krizlerin ulusal ve uluslararası düzeydeki etkileri, iş yaşamını daha belirsiz hale sokmuştur. Artan rekabetle birlikte işletmelerin faaliyetleri bu belirsizlik ortamı içinde eskisine oranla çok daha riskli hale gelmiştir. Buna karşılık işletmeler de belirsizlik ortamında varlıklarını koruyabilecek yeni strateji ve politikalar geliştirmeye çalışmaktadırlar.

¹⁰⁴ Marina v.N.Whitman, Meinolf Dierkes, "The Corporation's Changing Role", **Global Focus**, Vol.12, No. 2, John Wiley&Sons, Inc., 2000, s. 63.

¹⁰⁵ Düren, **a.g.e.**, 221.

1.4.1. Değişimin Değişimi ve Değişim Yönetimi

21. Yüzyılın en önemli özelliği “değişim” olacaktır. Daha önceki dönemlerde de değişim olmakla birlikte bu hızın yavaş olması, organizasyonlara ve bireylere hem uyum sağlama olanağı veriyor, hem de geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmalarını, planlama yapabilmelerini sağlıyordu. İçinde bulunduğumuz döneme ilişkin değişimin özellikleri ise, tahmin edilebilirliği azaltmakta, öngörülemezliği artırmaktadır¹⁰⁶.

Değişimin hızlı olmasını ve tahmin edilmesini bilmek, firmaların değişimi nasıl yöneteceklerini öğrendikleri anlamına gelmez. Değişim, riski yeniden tanımlamaktadır. Yavaş değişen bir dünyada riski azaltmak harekete geçmeden önce doğru cevabın çoğunu alabilmek anlamına geliyordu. Bir çok değişimin hızla yaşandığı bir dünyada riski azaltmak ise, tam cevapları almadan harekete geçmek, ama yarıyolda gerekli ayarlamaları yapabilme yeteneğine sahip olmak anlamına gelmektedir¹⁰⁷.

Değişimin hızındaki artış, özellikle iş hayatını beklenmedik sürprizlerle zorlaştırmış, rekabet artışı, pazarlama ve üretim konusunda tahmine dayalı bir yönetim biçimini gerektirmiş ve çalışanların değişen değerleri geleneksel yönetim biçimlerini sorgulamaya yol açmıştır¹⁰⁸. Bunun sonucunda yaşamdaki tüm varlıklar gibi organizasyonlar da bu değişim rüzgarının önünde duramamaktadır.

Değişim hızının değişimi, değişime ayak uydurmaktan başlayarak, değişime öncülük etmeye kadar varan bir çok değişim yönetimi stratejisini de (şekil-8) organizasyonların gündemine sokmuştur. Değişim yönetimi organizasyonlar için öylesine önem kazanmıştır ki, sadece değişim dinamiklerini inceleyen, organizasyonlarda değişimin ne zaman, kimler tarafından ve nasıl yapılması gerektiğine dair araştırmalar yapılmış, makaleler ve kitaplar birbirini izlemiştir.

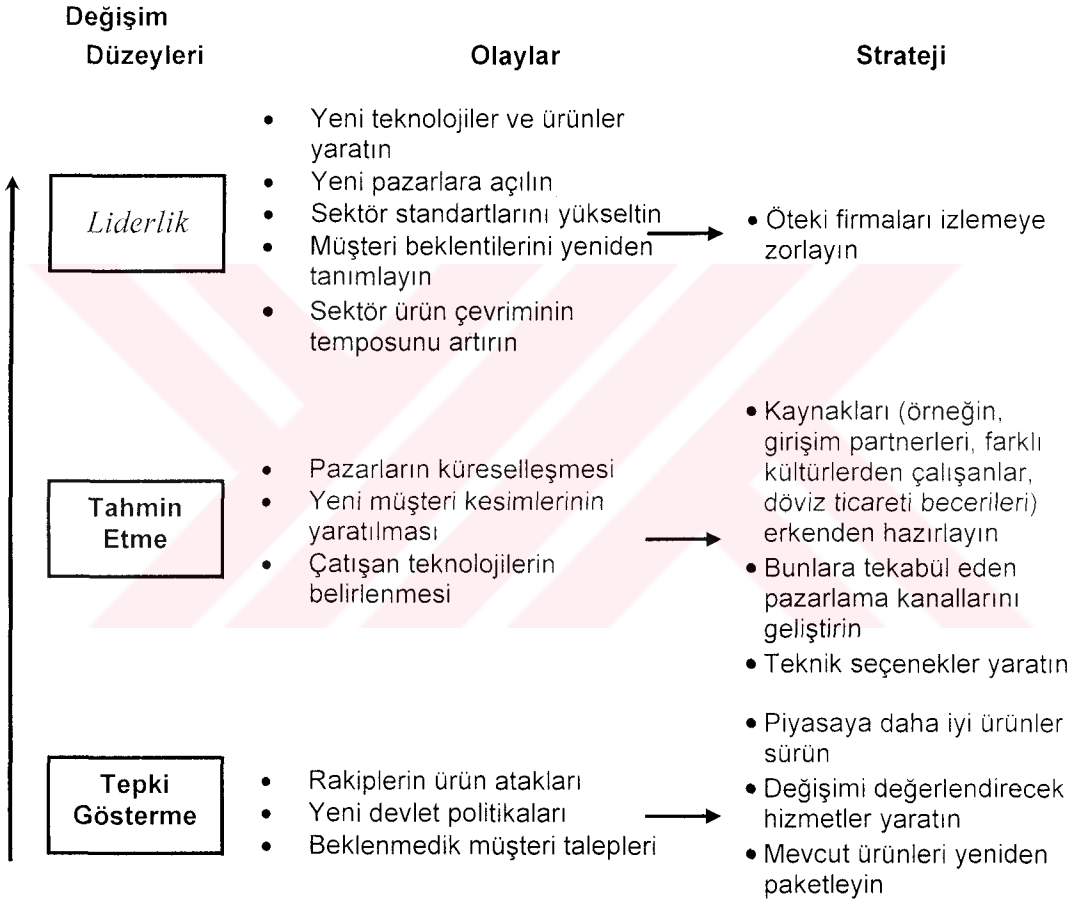
Organizasyonların süreçlerinin sürekli gözden geçirilerek gerekli iyileştirmelerin yapılmasından, tüm süreçlerin biryana bırakılarak yeniden tasarlanmasına kadar bir çok değişim yönetimi aracı ileri sürülmüştür. Bunlardan biri olan değişim mühendisliği ilk kez Hammer ve Champy tarafından sistematik bir şekilde incelenmiştir. Bu yazarlara göre değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet

¹⁰⁶ Viktor Sidi, “21.Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı”, **Human Resources**, Mayıs1997, s.10.

¹⁰⁷ Dave Ulrich, “The Future Calls for Change”, **Workforce**, January 1997, s.88.

¹⁰⁸ Harry Woodward, Steve Buchholz, **İş Hayatında Krizden Kurtulma Yolları – Aftershock**, Çev.: Bünyamin Erdoğan, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.4.

ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak suretiyle iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır¹⁰⁹. Diğer bir deyişle "iş doğru yapmak" yaklaşımı "doğru işi yapmak" şeklinde yeniden düzenlenmektedir. Değişim mühendisliği rekabet için gerekli ise de, farkı yaratan her zaman insandır. Eğer insanlara uygun kaynaklar sağlanmaz ise, değişim mühendisliğinin amaçlarının gerçekleştirilmesi olasılığı da azalır¹¹⁰.



Şekil-8 : Stratejik Değişim Tehdidini Yönetmek

Kaynak : Shona L. Brown, Kathleen M. Eisenhardt, **Kaosun Eşiğinde Rekabet : Yapılandırılmış Kaos Olarak Strateji**, Çev.: Önder Öztürkçü, i.d.e.a. Yayınları, İstanbul, 2000, s.21.

¹⁰⁹ Michael Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği : İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, 3.B., Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996, s.29.

¹¹⁰ Bob Timms, Richard Finn, "Banking on a Wise Investment in HR", **People management**, 22 February 1996, s.35.

Yaşanan değişimleri izlemek yerine, değişimlerde aktif rol oynamak, ancak gelecek vizyonuna sahip olan, vizyonu doğrultusunda sistemler geliştirebilen ve kitleleri bu vizyona doğru sürükleyebilen liderler ile mümkün olabilecektir. Değişimin yönetilmesinde liderlerin vizyonu önemli ise de, bu vizyon organizasyonun vizyonu haline gelmedikçe, diğer bir deyişle organizasyonu oluşturan bireyler tarafından benimsenmedikçe etkili olamaz. Vizyonun benimsenmesi ise yansımasını kurum kültüründe bulur. Kurum kültürünün benimsenmesi ve vizyonun içselleştirilmesi, örgütsel öğrenme faaliyetlerinin bir parçası ve sonucudur. Özetle organizasyonlarda vizyon, kurum kültürü ve örgütsel öğrenme , teknolojik ve örgütsel değişim üzerinde karşılıklı etkileşimde bulunarak kalıcı etkiler bırakabilir¹¹¹.

Organizasyonlar için bugün önemsiz gibi görünen bir konu, gelecekte firmanın sistem dışında kalmasına neden olabilir. Sözelimi yapılan bir araştırmada perakende satışların batılı ülkelerde bile çok azının web üzerinden yapıyor olmasına karşın firmaların bu gelişmeyi dikkate almaları gerektiği nedenleri ile birlikte ortaya konulmuştur¹¹². Dolayısıyla organizasyonların gelecekle ilgili eğilimleri yakından izlemeleri, o an için önemli olmasa bile geleceği dikkate alarak gerekli önlemleri almaları, değişime öncülük edilmese bile değişimin dışında kalmamak ve varlığını sürdürebilmek adına hayati bir konu olarak görülmektedir.

1.4.2. Politik, Ekonomik Krizler ve Kriz Yönetimi

Demokratik seçim sistemi ile yönetilen devletlerde anayasal bir zorunluluk olarak belirli dönemlerde hükümet değişiklikleri öngörülür. Ne varki toplumdaki çeşitliliğin ve buna bağlı olarak siyasi görüşlerin giderek artması, devletlerin yönetiminde çok partili koalisyon hükümetlerinin yer almasına neden olmaktadır. Tek parti içindeki görüş ayrılıklarının bile önemli sorunlara yol açtığı siyasi arenada çok partili koalisyon hükümetlerinin her zaman uyum içinde çalışması beklenemez. Bunun sonucunda ulusal sorunların çözülmesinde koalisyon ortakları arasındaki görüş ayrılıklarının her an bir hükümet krizine dönüşmesi mümkün olabilmektedir.

¹¹¹ Meinolf Dierkes, Jeanette Hofmann, Lutz Marz , "Technological Development and Organizational Change : Differing Patterns of Innovation", **21 st Century Technologies : Promises and Perils of a Dynamic Future**, OECD, Paris, 1998, s. 104.

¹¹² Lawrence M.Belman, "Bricks and Mortar : 21 st Century Survival, **Business Horizons**, May-June 2001, s.21-28.

İç politika yanında uluslararası ilişkilerden doğan anlaşmazlıklar, her an bölgesel çatışmalara ve hatta savaflara dönüşebilmektedir. Buna 2000'li yılların yeni çatışma türü olan terör eylemleri eklendiğinde uluslararası ilişkilerde krizlerin yaşanması olasılığı daha da artmaktadır. Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak uluslararası ilişkilerde yaşanan krizler, dünya barışını etkilemesi dolayısı ile az ya da çok tüm devletleri etkilemektedir. Gerek iç, gerekse dış faktörlerle her devlet, sürekli bir siyasi krizin baskısı altındadır.

Ülkeler, siyasi krizlerin yanısıra, bireyleri daha yakından ilgilendiren ekonomik krizlerin de baskısı altındadır. Ekonomik krizler tarihsel süreç içerisinde dönem dönem bazı ülkeleri, hatta 1929 yılında olduğu gibi dünyanın bir çok ülkesini derinden etkilemiştir. Günümüzdeki ekonomik krizlerin ise başlıca iki özelliği vardır : Öncelikle hem önemli, hem de sürekli olmaları ve gelecekteki yönünün ve sonuçlarının şimdiden öngörülemeyecek olmasıdır. İkinci olarak krizlerin iş yaşamındaki organizasyonlar, sendikalar, birlikler ve federasyonlardan; devlete, siyasal partilere ve üniversitelere kadar toplumun bütün kurum ve kuruluşlarını etkilemesidir ¹¹³. Bunda bir toplumda yer alan tüm kurumların giderek artan ilişkilerinin ve birbirlerine olan bağımlılıklarının rolü büyüktür.

Krizler ulusal boyutta tüm kurumları etkilerken, uluslararası arenada da giderek daha çok devleti ilgilendirmektedir. Dünya ekonomisinin, üretim, pazarlama ve finansal açılardan küreselleşmesinin doğal bir sonucu olarak dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan ekonomik bir kriz, hızla diğer ülkelere yayılmaktadır. Nitekim 1997 yazından itibaren Asya'da başlayan ve dalga dalga yayılan mali krizin temel nedeninin aslında, hızla libelleşen ve küreselleşen mali piyasalarda her an yaşanabilecek potansiyel bir deflasyon riskinden kaynaklandığı söylenebilir¹¹⁴. Ülke ekonomilerinin giderek daha fazla birbirlerine bağımlı hale geldiği bir dünyada ekonomik krizlerin sürekli hale gelmesi yadırganmamalıdır.

Ekonomik krizler şirketlerin mevcut politikalarını gözden geçirmelerini ve krizin getirdiği yeni duruma uyum sağlamaları için yeni önlemler alınmasını gerektirir. Kriz zamanlarında uygulanan politikalar ve alınan yeni önlemler olağan zamanlarda uygulananlardan farklı olarak ele alınmakta ve adına "kriz yönetimi" denilmektedir.

¹¹³ Dierkes, Hofmann, Marz, a.g.e., s.36.

¹¹⁴ Çetintaş, a.g.e., s.23.

Ne varki gerek politik, gerekse ekonomik krizleri doğurabilecek olaylar öylesine artmıştır ki, her gün, beklenmedik yeni olaylara gebedir. Böylece krizin olağanlaştığı bir dönemde “kriz yönetimi” de olağan bir yönetim tarzı olarak algılanmaktadır. Bu, olağan durumun istikrarsız olduğu ve her an müdahale edilmesi gereken bir durumun ortaya çıkabileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle de şirketlerin çok ani ortaya çıkabilecek durumlara süratle müdahale edebilecek bir yapıyı, yani kriz yönetimini kurumsallaştırması gerekmektedir.

1.4.3. Belirsizlik Altında Rekabet

Ekonomik, sosyal ve politik etkileşimlerin küreselleşmesi, bir çok yönden insanlığın gelişimine katkıda bulundu, ancak yaygın ve etkili bir belirsizlik duygusunu da beraberinde getirdi¹¹⁵. Kuşkusuz bu belirsizlik duygusunun hakimiyetinde giderek artan değişim hızı ve krizlerin kronikleşmesi de önemli bir rol oynadı.

Ekonomik küreselleşme çağında belirsizliğin ve bunun sonuçlarının üstesinden gelme, bütün ülkelerin karşı karşıya bulunduğu en önemli uğraş alanı olacaktır¹¹⁶. Her devlet kendi ülke sınırları içerisinde kararlar alma ve bunları uygulama kudretine sahiptir. Küreselleşme ülke sınırlarını aşan sorunları da beraberinde getirdiği ve belirsizliği yaratan bu sorunlarla devletlerin tek başlarına mücadele etme olanakları olmadığı için, devletlerin bu tür konularda tam bir işbirliği yapmaları gerektiği açıktır. Küresel sorunlarla ilgili olarak çok temel konularda bile uzlaşmaya varamayan devletlerin tam bir işbirliğine varmaları kısa dönemde mümkün görünmemektedir. Bunun sonucunda belirsizliklerin bir süre daha ülke gündemlerini işgal etmesi şaşırtıcı olmayacaktır.

Belirsizlik nedeniyle öngörü geliştirmenin güç olduğu ortamlarda, kurumların ve toplumların değişime, yeniliğe ve belirsizliğe karşı yeni bir işleyiş modeli ile bu modeli yönetecek yetkinlikte bireylere gereksinimi vardır¹¹⁷. Bu tür modellere ve personele sahip olmayan organizasyonların yaşama ve rekabet etme olanağı yok gibidir.

¹¹⁵ Dennis A. Rondinelli, Jack N.Behrman, “ The Promises and Pains of Globalization”, **Global Focus**, Vol.12(1), John Wiley&Sons, Inc., 2000, s.8.

¹¹⁶ Rondinelli, Behrman, **a.g.e.**, s.11.

Değişimin ve belirsizliğin giderek artan hızı karşısında yönetimler, daha esnek, uyumlu, karşılık veren ve değer katan organizasyonel yapıları dikkate alma gereksinimi duymuşlardır¹¹⁸. Esnek organizasyon yapıları da, değişimlere hızla uyabilen bir çalışan profilini ön plana çıkarmıştır.

Bilgi toplumunda bilginin kazanılması ve korunması için çaba gösterilmesi zorunludur. Belirsizlik ortamında rekabet edecek organizasyonların, bilişim teknolojilerine ve bilgi yönetimine önem vermeleri kaçınılmazdır. Bilgiyi yaratacak ve kullanacak olan ise, organizasyonun insan kaynağıdır. Dolayısı ile rekabette üstünlüğü yaratacak olan kaynak, insandır.

Görüldüğü üzere belirsizlik altında rekabet edebilmenin en önemli unsuru, bilgiye ve bunu en iyi şekilde kullanabilebilecek insan kaynağına sahip olmaktır. Diğer yandan rekabetin diğer bir unsuru olan, hızlı değişime kısa sürede karşılık verebilecek bir yapının temel taşı, yine insan kaynağıdır. Bu da rekabet stratejilerinin giderek insan unsuru üzerine kurulmasının gerekçesini ortaya koymaktadır.

Rekabette üstünlük bilgiye dayandıkça, ar-ge faaliyetleri de önem kazanmaktadır. Ar-ge faaliyetleri, yeni bilgi yaratılmasının yanısıra mevcut bilginin geliştirilmesini ve organizasyonun faaliyetlerine yansıtılmasını da içermektedir. Küresel rekabetle birlikte giderek daha kompleks hale gelen sorunlardan biri ve belki de en önemlisi ar-ge faaliyetlerinin nerede yapılması gerektiğidir¹¹⁹. Çünkü ar-ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan bilgi, salt ekonomik bir değer taşımakta ve bu değere sahip olma, fikri mülkiyet haklarını gündeme getirmektedir. Bu nedenle çokuluslu şirketler genellikle ar-ge faaliyetlerini, şirket merkezlerinde veya sermaye sahiplerinin bulunduğu ülkelerde yoğunlaştırmaktadırlar.

Pazarların giderek daha fazla uluslararası hale gelmesi nedeniyle aynı anda birbirinden çok farklı tüketim eğilimlerine sahip müşterilere hitap etme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bir müşteri grubunda bile tüketici eğilimlerinin hızla değiştiği

¹¹⁷ Gamze Haklı, "Kaos Ortamında İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü", **Peryön Dergisi**, Sonbahar 2001s.12.

¹¹⁸ Soo-Hoon Lee, "Creating Organizational Flexibility by Reengineering HR Activities : Implications for Economic Uncertainties", **Global Focus**, Vol.12, No.:3, John Wiley&Sons, Inc., 2000, s.89.

¹¹⁹ Çetintaş, **a.g.e.**, s.39.

günümüzde, birbirinden çok farklı eğilimlere sahip tüketici gruplarının bulunduğu pazarlarda rekabet edebilmek, giderek müşteriye daha yakın olmayı ve onun isteklerine süratle cevap verebilmeyi gerektirmektedir. Böylece belirsizlik ortamında rekabet edebilmenin en önemli faktörlerinden birinin de, gerek iç piyasada, gerekse uluslararası pazarlarda tüketicinin nabzını tutabilmek olduğu açıklığa kavuşmuş olmaktadır.

1.5. Diğer Unsur ve Eğilimler

1.5.1. Demografik Değişim

Ekonomiyi ve iş yaşamını etkileyen önemli makro değişimlerden biri de dünyanın demografik yapısındaki değişimlerdir. Demografik yapı, bölgeden bölgeye ve ülkeden ülkeye çok büyük farklılıklar göstererek, beraberinde çok önemli sonuçları da getirebilecek şekilde hızla değişmektedir. Demografik değişimler, ülkelerin kalkınmışlık düzeyleri ve gelir dağılımları üzerinde önemli sonuçlar doğurabilecek etkiler bırakmaktadır. Nitekim güney yarıküre ülkelerindeki nüfus artış oranlarındaki farklılıklar kaçınılmaz olarak ekonomik ve siyasi kaynakların yeniden dağıtılması ile sonuçlanacaktır¹²⁰. Diğer yandan kuzey yarı küre ile güney yarı küre arasındaki demografik ve ekonomik farklılıklar, gelişmiş ülkeler aleyhine kaynakların yeniden dağıtılması taleplerinin giderek daha yüksek sesle dile getirilmesine neden olmaktadır.

Birçok ülkede nüfus artışı kontrol edilememektedir. Bu durum gelecekte çok sayıda işsiz genç nüfusun, savaşımlara, otoriter siyasi sistemlere ya da tümenden anarşiye öncülük ederek sosyal yapıları yıkmaları endişesini de beraberinde getirmektedir¹²¹. Hızlı nüfus artışı karşısında iş olanaklarının aynı hızla artırılmaması, sadece ülke barışını değil, Dünya barışını da tehdit eder hale gelmiştir. Hızlı nüfus artışının daha çok gelişmemiş ülkelere olması, zaten düşük olan gelir düzeyinin daha da düşmesine ve ayrıca gelir dağılımının daha da adaletsizleşmesine neden olmaktadır. Bu yüzden gelişmiş ülkeler bir yandan geliştirmekte olan ülkelere ekonomik yardımlarda bulunurken, diğer yandan bu

¹²⁰ Jacques Hallak, **Investing in the Future : Setting Educational Priorities in the Developing World**, UNESCO Publishing, Paris, 1990, s.58.

¹²¹ Luc Montaigner, "Danger and Awareness", **Letters to Future Generations**, Ed.by. Frederico Mayor, Unesco Publishing, Paris, 1999, s.115.

lkelerdeki nüfus artış hızının düşürülmesi yönündeki çabalarını da sürdürmektedirler. Bunun için gelişmekte olan ülkelerde nüfus planlaması ve bu çerçevede doğum kontrol önlemleri için yapılan faaliyetlere büyük bir destek verilmektedir.

Hızlı nüfus artışına neden olan diğer bir olgu da ortalama yaşam ömründeki değişimlerdir. Bütün dünyada ve özellikle gelişmiş ülkelerde ortalama yaşam ömrü giderek uzamaktadır. Sözgelimi A.B.D.'de yirminci yüzyılın başlarında ortalama ömür, 50-55 yıl iken, 1960'ta erkek için 66, kadın için 73 yıl, 2000 yılında ise, erkek için 73 yıl, kadın için 80 yıldır¹²².

Ortalama yaşam ömrünün uzaması, özellikle doğum oranlarının azaldığı gelişmiş ülkelerde, nüfusun yaş grupları itibariyle dağılımını önemli ölçüde etkilemektedir. Bunun sonucunda bu ülkelerin sosyal politikalarında yaşlılar lehine önemli değişikliklerin yapılması da olağan karşılanmaktadır. Nitekim gelişmiş ülkelerde ikibinli yılların nüfusunun daha geniş kesimini oluşturan yaşlılar grubunun çok daha organize ve istekli bir biçimde siyasi süreçlerin içerisinde yer alması, kendi değerleri ve ilgi alanlarını geniş nesile kabul ettirmek için çaba göstermeleri beklenmektedir¹²³.

Yaş grupları arasındaki dengesizlikler yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Genç nüfusa sahip gelişmekte olan ülkeler, varolan işsizlik sorunlarının giderek derinleşmesi sonucu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Diğer yandan gelişmiş ülkelerde bu dengesizlikler, çok daha farklı sorunlara yolaçabilmektedir. Sözgelimi İkinci Dünya Savaşı sonrası 1946-1964 yılları arasında yaşanan hızlı nüfus artışı, bugün çalışan nüfusun yarısına yakının oluşturan bu kesimin sosyal güvenlik sistemlerini tı kayabilecek bir aşamaya gelmesine neden olmuřtur¹²⁴.

¹²² Daryl L. Chapman, "Reviewing the Employer-Retiree Contract", **Business Insurance**, January 31, 2000, s.11.

¹²³ Wolfgang Michalski, Riel Miller, Barrie Stevens, "Economic Flexibility and Societal Cohesion in the Twenty-First Century : An Overview of the Issues and Key Points of the Discussion", **Societal Cohesion and the Globalizing Economy : What Does the Future Hold?**, OECD, Paris, 1997, s.12

¹²⁴ Shari Caudron, "Boomers Rock the System", **Workforce**, December 1997, s.42.

Demografik yapının en önemli göstergelerinden biri de kentleşme oranıdır. Dünyadaki insanların yarısından çoğunun (%60'ının) 2020 yılına kadar kentlerde yaşayacağı tahmin edilmektedir¹²⁵. Kent nüfusunun genel nüfus artışı hızından daha fazla artması, başta alt yapı sorunları olmak üzere bir çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Belirli bir ekonomik gelişmişlik düzeyine sahip olan kentlerin hızlı nüfus artışına cevap verememesi, kentlerde işsizlik oranlarının artmasına neden olmaktadır. İşsizlik oranlarındaki artış ise, başta suç oranlarındaki artış olmak üzere sosyal yapıyı olumsuz şekilde etkileyen bir çok gelişmeye zemin hazırlamaktadır.

Kentlerdeki mevcut iş olanaklarının nüfus artışına cevap verememesinin yanı sıra, varolan işlerin giderek nitelik değiştirmesi, kentlerdeki nitelsiz işgücünün yaşamlarını daha da zorlaştırmaktadır. Nitekim bugün büyük altyapı sorunları olan şehrin dış mahalleleri (banliyöler, gecekondu) düşük gelir gruplarının yaşam mekanları olmaktadır. Fakat gelecekte şehir merkezleri, teknolojik olarak eskiyeceği ve daha modern yaşam mekanları şehir dışında kurulacağı için, şehir merkezleri de eski cazibesini kaybedecektir.

1.5.2. Kültürel Değişim

Kültürün küreselleşmesinde en önemli faktörler, bilim ve teknolojinin gelişmesi ile kitle iletişim olanaklarının artması olmuştur. Bilim ve teknoloji, yerel ve ulusal kültürler tarafından en az direnç gösterilenidir. Ne varki bilim ve teknoloji, kendisine özgü kuralları ve değerleri de beraberinde getirmektedir.

Teknoloji günlük yaşamımıza öylesine sızmış durumdadır ki, bir teknoloji kültüründen söz etmek bile mümkündür¹²⁶. Teknolojinin ortaya çıkardığı yeni yaşama biçimi ve değerleri de küresel kültürün bir parçası olarak kabul etmek gerekecektir.

Kültürel değişimden, sosyal ve kültürel yapıların içe dönük olması ve ani bir adaptasyon süreci ile karşı karşıya kalmaları nedeni ile en çok gelişmekte olan ülkeler etkilenmişlerdir.

¹²⁵ "Urbanization : The Challenge for the Next Century", *Finance & Development*, June 1996, s.50.

¹²⁶ Aronowitz-Fazio, *a.g.e.*, s.79.

Ulusal kültürlerin küresel kitle iletişim araçları yolu etkilenmeleri, uzun yıllardan beri var olagelen bir eğilimdir. Bu yüzden yeni emperyalizm şeklinin, kültür emperyalizmi olduğu ileri sürülmektedir. Sinema, radyo, televizyon ve yazılı medya, öteden beri ulusal kültürleri etkilemektedir. Bununla birlikte ulusal otoritelerin bu araçları bir dereceye kadar kontrol etme olanağı bulunmaktadır. Ancak bilişim ve telekominikasyon teknolojisindeki son on yıllık gelişimler sonucu hiçbir ulusal ulusal otorite tarafından kontrol edilemeyen internet ağları ve uydu yayınları vasıtasıyla, küresel kitle iletişimini inanılmaz bir şekilde artırmıştır. Nitekim Thurow bu gelişimi “İnsan kültürü ve değerleri ilk kez karı maksimuma ulaştıran elektronik medya tarafından şekillendiriliyor¹²⁷.” şeklinde nitelendirmiştir.

Küresel kültürün giderek daha etkin ve hızlı bir şekilde yayılması sonucu çok az kültür değişmeden kaldı ya da kalacak, ve diğer kültürlerle ulaşma olanakları arttıkça kültürel birliği koruma fonksiyonu da olan eğitime daha çok iş düşmektedir¹²⁸. Bu durum ulusal kültürlerin biryandan küresel kültürün bir parçası olurken, diğer yandan kendi kültürlerine sahip çıkmak konusunda eğitimin önemini vurgulamaktadır. Bu bir yandan küresel kültüre uyum sağlarken, diğer yandan kendi özdeğerlerini korumak anlamına gelmektedir. Bunun sonucunda saygı ve hoşgörü ile farklı kültürlerin birararada yaşaması gerekmektedir.

Günümüzde küresel kültürün yerel kültürleri etkilemesinden uzak kalmak neredeyse imkansız hale gelmiştir. Nitekim küreselleşen bir dünyada kapalı bir toplum kültürünü benimsemek, aynı zamanda küresel kültürün bilim ve teknoloji yönünden de uzak kalmak demektir. Bilgi çağında bilim ve teknolojiadaki gelişimlerden uzak kalmak ise, toplumu geriye götürür. Nitekim bir çok ülkede kapalı toplum kültürü ile modernlik arasındaki keskin ayırım, yeni dünyaya uyum sağlamış olanlar ile buna tamamen yabancı olanlar arasında bir uçurum meydana getirmiş, böylece kent ile köy, endüsrileşmiş kesim ile kırsal kesim ve gruplar arasındaki kutuplaşmayı da daha da ağırlaştırmıştır¹²⁹. Bu yüzden küresel kültürün olumlu yönlerinin ülke genelinde benimsenmesi, olumsuz yönlerinden ise olabildiğince sakınılması yönünde sistematik bir eğitim politikası kurgulanması ve uygulanması gereklidir.

¹²⁷ Thurow, **a.g.e.**, s.98.

¹²⁸ Hallak, **a.g.e.**, s.59.

Günümüzdeki derin siyasi ve kültürel değişimler ile ekonomik baskılar, birey ve grup arasındaki ilişkilere , daha genel bir ifade ile geleneksel bir sorun olan “birey”e karşı “toplum” ve “çalışma”ya karşı “çalışmama” ilişkilerine yeni ve daha geniş bir bakış açısına sahip olunmasını gerektirmektedir¹³⁰. Günümüzdeki eğilimler, bireyi ön plana almış görünmektedir. Bunun sonucunda siyasi, sosyal ve ekonomik sistemlerde devlet, toplum ve işletmeler karşısındaki bireyin konumu yeniden tanımlanmaktadır. Bu yeni tanımlamada bireyin daha fazla hak ve özgürlük elde ettiği, aleyhine olan dengelerin daha liberal bir bakış açısı ile değiştiği ileri sürülebilir. Diğer yandan bireyin çalışma karşısındaki tutumlarının, çalışma ile boş zaman arasındaki tercihlerinin, kendisine ve ailesine ayırabileceği daha fazla boş zaman yaratma yönünde değiştiği söylenebilir.

Açık toplum düzeninde kültürün çeşitlenmesi, farklı değer yargıları ve beklentileri olan sosyal toplulukların birbirinden ayrı özellikteki gereksinimlerini de önplana çıkarmıştır. Farklı aile tipleri, çalışma yaşamında kadınların yer alması, göçmenler, gençler gibi toplumdaki geniş farklılıklar, kamu hizmetlerinden beklentileri de önemli ölçüde farklılaştırmaktadır¹³¹. Bu farklılıklar, aynı zamanda hem işletme çalışanı, hem de müşterileri olmaları yönü ile işletme strateji, politika ve uygulamalarını yakından ilgilendirmektedir.

1.5.3. Değerlerin Değişimi

Kültürel yapınının en önemli unsurlarından olan değerler, küresel kültürün baskısı ile büyük değişimler geçirmektedir. Birçok üçüncü dünya ülkesinde belirgin bir psikolojik ve kültürel tabakalaşma görünümü varsa da, bu farklılıklar hem dışarıdan empoze edilen güç ve değerlere karşı direnç gösterilmesine, hem de bunların ortaya çıkmalarına neden olmakla çok farklı bir geleceğin habercisidirler¹³². Böylece toplumun genel değer yargılarının yanısıra, giderek çeşitlenen değer sistemlerinin birarada yaşayacağı bir değerler mozaigi içerisinde yaşanacaktır. Küresel değerler, ulusal değerler, yerel değerler ve kişisel değerler, bireylerin

¹²⁹ Amadou-Mahtar M.Bow, **Where the Future Begins ?**, UNESCO Publishing, Paris, 1982, s.92.

¹³⁰ Jean-Claude Javillier, “The ILO on Threshold of the Third Millenium: Fidelity and Audacity” , **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO’s 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.153.

¹³¹ Michalski, Miller, Stevens, **a.g.e.**, s.12.

¹³² Bow, **a.g.e.**, s.93.

değerler sistemini farklı ölçüde etkileyecek ve böylece her bireyin değerler sistemi kendi özgün yapısını oluşturacaktır. Nitekim yeni küresel eğilimlerde bireyin ve bireyselliğin ön plana çıkmasında, her bireyin, kendi içerisinde bütün tek bir varlık olarak algılanmasının etkisi büyüktür.

Yeni değerler sistemi her ne kadar bireyi merkeze alsada, bilişim teknolojisinin bireye sunduğu olanakların kullanılması ile ulusal ve toplumsal sorunlara daha duyarlı bir vatandaşın ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

Yeni değerler sisteminin bir özelliği de, her türlü kirlenmişliğe ve yozlaşmaya karşı duyarlı olunmasında yatmaktadır. İletişim olanaklarının artması, daha şeffaf bir topluma da olanak sağlamaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki iş yaşamında bir zamanlar prim alan kısa vadeli, dar kapsamlı sonuç odaklı yaklaşımlar, uzun vadede organizasyona, toplumsal yapıya ve toplumun geleceğine zarar verdiği için artık prim görmemektedir. Benzer şekilde siyasi, ekonomik ve toplumsal ilişkilerdeki yozlaşma ve kirlenmişliklerin de toplumların geleceğini tehdit ettiği anlaşılmıştır. Bu yüzden yeni toplum düzeninde - ahlaki yükümlülükler, topluma karşı sorumluluk, karşılıklılık-gibi içinde bulunan toplumun ruhunu yaratmak için gereksinim duyulan güven kaynağını oluşturan modernleşme öncesi değerlerin yeniden hayata geçirileceği beklenmektedir¹³³.

Benzer bir gelişimin iş dünyasında da olması, profesyonel yaklaşımın etik değerleri de içermesi sonucunu doğuracaktır. Nitekim rekabetin yaygınlaştığı ve yoğunlaştığı dünyamızda “iş ahlakı” kavramı da ön plana çıkmaktadır.

1.5.4. Enerji ve Doğal Kaynakların Kısıtlılığı

Enerji ve doğal kaynaklar, üretimin temel girdileridir. Enerji ve doğal kaynaklardaki değişimler, üretimin yapısını şekillendiren üretim teknolojisinin gelişiminde önemli etkilerde bulunmaktadır. Diğer yandan artan çevre sorunları, çevreye daha az zarar veren teknolojilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısı ile enerji, doğal kaynaklar ve çevre, geleceğin teknolojisini ve ekonomisini şekillendirecek önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

¹³³ Henri Lapage, “A Liberal Socio-Economic Scenario for the Early Twenty-First Century”, **Societal Cohesion and the Globalizing Economy : What Does the Future Hold?**, OECD, Paris, 1997, s.74.

Dünyanın doğal kaynakları, nüfus artışına paralel olarak hızla tüketilmektedir. Ormanlar, balık stokları gibi doğal kaynakların yenilenebilmesi için belirli bir süreye gereksinim duyulmaktadır. Buna karşın madenler gibi cansız doğal kaynakların yenilenmesi kısa sürelerde mümkün olamamaktadır. Bu tür kaynakların oluşumu, binlerce hatta milyonlarca yılın geçmesini gerektirmektedir. Bu da, bu tür kaynakların eninde sonunda tükeneyeceği anlamına gelmektedir.

Sanayi üretimi, çok büyük miktarlarda enerji kullanımı gerektirmektedir. Teknolojinin insanın günlük yaşamına girmesiyle, enerji tüketimindeki artış hızlanmıştır. Gerek sanayide, gerekse günlük yaşamda bir enerji kaynağı olarak petrole bağımlılık giderek artmaktadır. Ancak eldeki mevcut dünya tüketim seviyesine ve petrol yatakları tahminlerine dayanarak, gelecekteki tüketim eğilimleri ve tüm kaynakların az zamanda tükeneyeceğine dair varsayımlar yapmak mümkündür¹³⁴. Bu nedenle yeni enerji kaynaklarının bulunması zorunludur.

Enerji sorunu, gelecekte tüm devletlerin üstesinden gelmek zorunda olduğu önemli bir konu olarak görünmektedir. Bunun için bir yandan mevcut enerji kaynaklarının kullanımında tasarrufu teşvik edici önlemler alınırken, diğer yandan daha az enerji kullanan teknolojiler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Mevcut enerji kaynaklarının yakın gelecekte yetersiz kalacak olması, yeni kaynak arayışlarını zorunlu kılmaktadır. Gelecekte enerji konusunda tek bir kaynak yerine, birden çok kaynağa bağlı kalınacaktır. Geleceğin küresel enerji altyapısı, karbonlu yakıt olmayan iki temel kaynak üzerine kurulacaktır : Biri nükleer enerji, diğeri ise güneş enerjisi olup ayrıca rüzger enerjisinden de geniş ölçüde yararlanılacaktır¹³⁵. Kuşkusuz yeni enerji kaynakları, beraberinde önemli yatırımları gerektirecek ve nükleer enerjide olduğu gibi diğer bazı sorunları ortaya çıkaracaktır.

Yaşamın temel girdilerinden biri olan su, gelecekte çok daha fazla önemli hale gelecektir. Dünya genelinde su kullanımı hızla artmaktadır ve 2025 yılında bu ihtiyaç % 40 oranında artacaktır. Dünya akarsu kaynaklarının günümüzde yarısı kullanılırken o zamana kadar dörtte üçünün kullanıma sunulacaktır. Günümüzde

¹³⁴ Lester R. Brown, **Yirmidokuzuncu Gün : Dünya Kaynakları Karşısında İnsan İhtiyaçları**, 2.B. Çev.: Kemal Tosun v.d.,İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 216, İstanbul 1989, s.98. Bu kitapta insanlığın bağımlı olduğu biyolojik sistemlerinin dünya üzerindeki nüfusun taleplerini çok uzun dönem kaldıramayacağı belgeleriyle ortaya konulmaktadır.

susuzluk çeken insanların sayısı 132 milyon iken, 2050 yılında bu rakamın 1-2.5 milyar arasında olacağı tahmin edilmektedir¹³⁶. Suyun artan önemi karşısında ülkelerin mevcut kullanılabilir su rezervlerini korumak ve yenilerini geliştirmek konusunda önlemler alması gerekeceği ortadadır.

Doğal sınırlılıklar insani gelişmenin önünde durmaktadır ve sonraki nesillere insanlığın tüm üyeleri için uygun yaşama koşullarını teminat altına almak ve medeniyetin gelişmesi için kaliteli, sürekli bir ortamı korumak konularında önemli görevler düşmektedir¹³⁷. Bunun için bir yandan mevcut doğal kaynakların korunması ve geliştirilmesi, diğer yandan ortaya çıkan çevre sorunlarının en az düzeye indirgenmesi gerekmektedir.

1.5.5. Çevre Sorunları

Sanayileşmenin ve kentleşmenin artması, enerji tüketiminde karbonlu yakıtlara ağırlık verilmesi, bir çok çevre kirliliği olmak üzere bir çok çevre sorununu da beraberinde getirdi. Çevre faktörlerindeki olumsuz değişimler, dünyanın ekolojik dengesini de etkiledi. Yaşayan dünyanın biyolojik, kimyasal ve jeofiziksel süreçleri arasındaki temel ilişkilerin ana hatları ile ortaya konulması, henüz son onbeş yıl içerisinde mümkün oldu, ancak ekolojik sistemin süreçlerine ve biyolojik çeşitliliğin rolü konuları hakkındaki bilgi, henüz belirsizliğini korumaktadır. En önemli geçiş dönemleri ilgili çevresel değişiklikleri tutarlı şekilde izleyecek bir sistem ise mevcut değildir¹³⁸.

Tüm teknolojik gelişmişliğe rağmen çevre değişiklikleri halihazırda kontrol edilememektedir : sera etkisi, endüstrileşmiş tarım ve gıda üretimi, kimyasal kirlenme gibi. Tüm bunlar salgın hastalıklara, solunum rahatsızlıklarına ve bağışıklık sisteminin çökmesine yol açabilir¹³⁹. Çevre değişimleri, dünyamızın ve insanlığın geleceğini tehdit edebilecek bir boyuta taşınmıştır ve bu değişimlerin temelinde insan yatmaktadır. İnsanoğlunun çevreye verdiği zarar konusunda yapılan tartışmalar şu üç korkunç gerçeği ortaya çıkarmıştır¹⁴⁰ :

¹³⁵ Coates, a.g.e., s.39.

¹³⁶ UNDP, **Human Development Report 1998**, Oxford University Press, 1998, s.80.

¹³⁷ Werner Arber, "Science and Peace", **Letters to Future Generations**, Ed.by. Frederico Mayor, Unesco Publishing, Paris, 1999, s.23.

¹³⁸ Ruttan, a.g.e., s.616.

¹³⁹ Montaignier, a.g.e., s116.

¹⁴⁰ UNDP, a.g.e., s.79.

- Kirlenme, çevresel değişme veya atıklar olsun, çevreye verilen zararların insan sağlığı, geçimi ve güvenliği üzerinde çok ciddi etkileri vardır. Hindistanda yapılan bir araştırmada çevre sorunlarının verdiği zarar ülke ekonomisine yılda 13.8 Milyar Dolar maliyete ulaşmaktadır ki bu rakam hindistan milli hasılasının % 6'sını oluşturmaktadır.
- Çevre zararlarının bölgesel dağılımı, hava kirlenmesi, küresel ısınma, asit yağmurları, katı ve toksit madde atıklarında zengin ülkelerin daha çok payı olduğunu göstermektedir. Fakat bu zararların asıl yükünü, yaşam kaybı ve sağlık riskleri olarak fakir ülkeler çekmektedir.
- Çevresel zararlar hem dünyanın bunları kaldırma kapasitesini, hem de insanların bunun üstesinden gelme kapasitelerini tehdit eder hale gelmiştir. Ve gelecek nesiller için bunların çok ciddi sonuçları olabilecektir.

Görüldüğü üzere çevre sorunları, kısa vadeli yararlardan çok uzun vadeli bir bakış açısını gerektirmektedir. İnsanoğlu yürüttüğü kalkınma amaçlı faaliyetlerde sadece şimdiki nesillerin yararı için değil, aynı zamanda asli sorumluluğu olan gelecekteki nesillere zarar verilmemiş bir miras bırakma adına çevreye saygı duymak zorundadır ¹⁴¹. Nitekim “bu dünyanın bize dedelerimizden miras kalmadığı, onu torunlarımızdan ödünç aldığımız” şeklindeki yaklaşım da, bu tür bir bakış açısının ürünüdür.

Çevre sorunlarının giderek ağırlaşması, bu konudaki duyarlılığı artırmış, bireysel, örgütsel ve uluslararası çabaların odak noktası haline getirmiştir. Henüz yeterli olmamakla birlikte geçmiş yıllarda çevre konusundaki gelişmeler aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁴².

- Kalkınma yardım kuruluşlarınca neredeyse evrensel olarak kabul edildiği üzere çevre, kalkınmada anahtar bir faktördür.
- Özellikle gençler arasında olmak üzere çevre bilinci hızla yükselişe geçmiştir.
- Ülke yoplumları uluslararası ve bölgesel düzeyde bağlayıcı yasal düzenlemeleri kabul etmeye hazır hale gelmiştir.
- Birçok kötümserin ileri sürdüğü gibi çevremiz o kadar da narin değildir. Deneyimler göstermiştir ki, gerekli önlemler alındığında zarar gören ekolojik sistemler eski haline getirilebilir.

Bütün bu gelişmeler sonucunda çevre sorunlarının azaltılması için bir çok devlet, yasal düzenlemelerinde çevrenin korunmasına ve geliştirilmesine ilişkin önlemler almaktadır. Ne varki çevre konusunda alınacak önlemler, küresel düzeyde olmalıdır. Çünkü hiç bir ulusal devlet, özellikle akarsu, deniz ve hava kirliliğinde

¹⁴¹ Mayor, a.g.e., s. 107.

olduğu gibi, ne kendi egemenlik alanlarındaki kirliliği tutabilmekte, ne de bir başka devlet sınırları içinde ortaya çıkan kirliliğin kendi egemenlik alanına girmesini önleyebilmektedir¹⁴³.

Çevre konusunda alınacak önlemler, ülke ekonomilerinin yeni yatırımlar yapmalarını gerektirmektedir. Hem uluslararası normlara uyma gereği dış baskılar, hem daha yüksek bir yaşam standardı için temiz bir çevre konusundaki yerel baskılar sonucu, yeni gelişen bir çok ekonominin çevre geliştirmeye önemli ölçüde yatırım yapması beklenmektedir¹⁴⁴. Gelişmemiş ülkelerin zaten kaynak sorunu olduğu için, bu konudaki yatırımlar için gelişmiş ülkelerin desteği gerekmektedir. Diğer yandan artan çevre duyarlılığı teknolojik gelişimde dikkate alınması gereken önemli bir unsur haline gelmektedir. Geçmiş dönemlerdeki yeni teknolojilerin genellikle çevreye makul olmayan olumsuz etkiler bıraktığı konusunda küresel bir farkındalık oluşturduğu için çevrecilik, uygulamada bütün mühendislik çalışmalarını etkileyecektir¹⁴⁵.

Sürdürülebilir kalkınma anlayışı ve küresel ekolojik denge arayışları, ekonomik kalkınmanın temel aktörleri olan firmalara çok önemli bir sorumluluk yüklemektedir¹⁴⁶. Çevre konusunda artan kamuoyu duyarlılığı, firmaların faaliyetleri ve teknoloji seçimleri üzerinde de etkide bulunmaktadır. Birçok firma , ister güncel çevre bilinci ve sorumluluğunu duyarak, ister öncelikle iyi bir kamuoyu yaratmak amacı ile olsun, çevreye duyarlı temiz teknolojileri benimsemeye başlamıştır ¹⁴⁷. Bu bağlamda yeşil işletmecilik, ekolojik dengeye en az zarar verecek, hatta bu zararı tamamen bertaraf edecek alternatifler üzerine odaklanmak, taşeronlarını ve tedarikçilerini bu zihniyetle seçmek, yeşil ürün ve hizmeti bir pazarlama stratejisi olmaktan öteye götürmek ve yeşil yaşam kalitesinin yaratıcısı olmak demektir¹⁴⁸.

¹⁴² Mostafa K.Tolba, **Environment and Development : Lessons of the Past ; Challenges for the Future**, UNEP, Kenya, 1991, s. 8-9.

¹⁴³ Mine Kışlalıoğlu, Fikret Berkes, **Çevre ve Ekoloji**, 4.B. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993, s.59-74.

¹⁴⁴ Michalski- Miller- Stevens, **a.g.e.**, s.12.

¹⁴⁵ Coates, **a.g.e.**, s.45.

¹⁴⁶ Düren, **a.g.e.**, s.191.

¹⁴⁷ Edward J.Malecki, **Technology & Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competetiveness**, 2 nd. Ed., Addison Wesley Longman Ltd., Essex, 1997, s.311.

¹⁴⁸ Düren, **a.g.e.**, s.191.

2. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ

2.1. Geleceğin Organizasyonları

Geleceği etkileyecek ana unsurlar ve eğilimler, yönetim biçimlerinde ve iş yaşamında rol oynayan organizasyonların yapılarında da önemli değişimler meydana getirmektedir. Artan küresel rekabet ve müşteri taleplerindeki hızlı değişim, bu taleplere süratle cevap verebilecek organizasyon yapılarını gerekli kılmaktadır.

İş yaşamının değişen özelliklerine göre yönetim bilimindeki gelişmeler, belirli konularda odaklanılmasına neden olmuştur. Taylorist yaklaşımda işin küçük parçalara bölünerek rutin görevlerden oluşan ve gözetimi ön planda tutan iş yapma biçimi, yapı üzerinde odaklanarak fonksiyonel organizasyonları ön plana çıkarmıştır. Nitekim istihdam edilen bireylerin vasıfsız ya da yarı vasıflı oluşları da bürokratik organizasyon yapılarını destekliyordu¹. Yönetimin odak noktası, verimlilik, sistemler, strateji, kültür, yenileşme, liderlik gibi kavramlara doğru geliştikçe, organizasyonun yapısında da bu kavramların uygulanmasına olanak veren yeni formlar ortaya çıkmıştır.

Günümüzde yönetimi tek bir boyutu ile ele alma olanağı yoktur. Dolayısı ile yönetimi daha önceki tüm kavramların ağırlıklarının farklı koşullarda süratle değişebileceği karmaşık bir hal almıştır. Bu karmaşık yönetim yaklaşımının organizasyon yapısı ise devamlı değişen bir ortamdaki dinamik şebeke yapıları olmaktadır. Şekil-9'da yönetim çağları ve organizasyon yapıları arasındaki ilişki tarihsel süreç içerisinde ele alınmaktadır.

Günümüzde lider firmalar sürekli değişen organizasyonlara sahipler : “yeniden tasarlanabilir” ifadesi, esnek ve yıllık, aylık, haftalık, günlük, hatta saatlik zaman dilimlerinde değişebilme yeteneğine sahip organizasyonları tanımlamakta kullanılmaktadır. Değişmeyen sistemler dinazor olmaya mahkumdur².

¹ Özlem Özkanlı, **İşbirliği ve Yönetim**, İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara, 1999, s. 39.

² Don Harvey, Robert Bruce Bowin, **Human Resources Management - An Experimental Approach**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996, s.406.

1890		ORGANİZASYONEL FORMLAR
YÖNETİM ÇAĞLARI		
----- 1910		FONKSİYONEL ORGANİZASYONLAR
YAPILAŞMA ----- 1930		MERKEZİ OLMAYAN ORGANİZASYONLAR
VERİMLİLİK ----- 1950		MATRİKS ORGANİZASYONLAR
SİSTEMLER ----- 1970		NEO-PAYLAŞTIRICI ORGANİZASYONLAR
STRATEJİ -----		
KÜLTÜR -----		
YENİLEŞME -----		
LİDERLİK ----- 1990		DEVAMLI DEĞİŞEN BİR ORTAMDA DİNAMİK ŞEBEKELER
KARMAŞIK YÖNETİM ----- 2010		

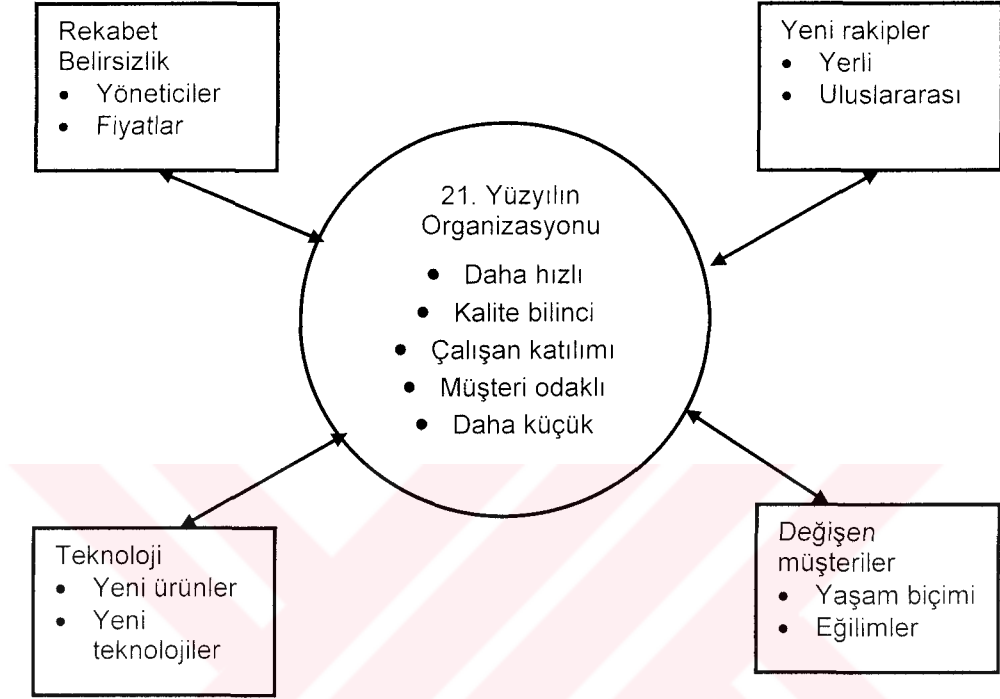
Şekil-9 : Yönetim Çağları ve Organizasyonel Formlar

Kaynak: Craig R.Hackman, Michael A.Silva, **Gelecek 500 : Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**,Çev.:Hüseyin Kanbur, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1990, s.269.

Değişen teknoloji ve yeni ürünler, müşteri taleplerinin değişimi, yeni yerli ve uluslararası rakipler belirsizlik ortamını ve rekabeti artırmaktadır. 21. yüzyılın organizasyonu tüm bu değişimlere cevap verebilecek nitelikte olmalıdır. Kuşkusuz bu organizasyon, geleneksel hiyerarşik organizasyonlardan, daha küçük ve daha hızlı hareket edebilen bir yapı olacaktır. Böyle bir yapı, kalite bilincine sahip ve müşteri odaklı insan unsuru ile rekabette üstünlüğü sağlamaya yönelik olacaktır. Şekil -10 'da 21. yüzyılın organizasyonunu belirleyen faktörler ve temel özellikleri belirtilmektedir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda pazarlar ve rekabet giderek önem kazanmakta ve bunlar ekonomik büyüme ve refah için giderek artan oranda fırsatlar sunmaktadır. Ancak bu fırsatlardan yararlanmak, çalışma ortamında önemli organizasyonel

değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir³. Eğer organizasyon bugün, daha hızlı kararlar verebilecek ve müşterilerine daha yakın olabilecek bir şekle sokulmaz ise, pazarın kısa sürede rakiplere kaptırılma olasılığı vardır⁴.



Şekil – 10 : 21. Yüzyılın Değişen Organizasyonu

Kaynak : Don Harvey, Robert Bruce Bowin, **Human Resources Management – An Experimental Approach**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996, s.14.

Organizasyonu günümüzün gereksinimine uygun hale getirmek için bir çok yöntem ve teknik öne sürülmektedir. Standart yönetim tekniklerinin tüketicisi olmak yerine, kendi özel durumumuza uygun yönetim yaklaşımlarının yaratıcısı olmamız gerekir. Odak noktası hazır reçete olarak sunulan mekanik yaklaşımlar yerine, esneklik, farklılık ve sezgi üzerine yoğunlaşılmalıdır⁵. Bu yüzden geleceğin organizasyonları olarak standart bir model önerisinde bulunmak yerine, gelecekte varolabilecek organizasyonlarda bulunması gerekli özellikler, diğer bir deyişle yeni

³ Wolfgang Michalski, Riel Miller, Barrie Stevens, "Economic Flexibility and Societal Cohesion in the Twenty-First Century : An Overview of the Issues and Key Points of the Discussion", **Societal Cohesion and the Globalizing Economy : What Does the Future Hold?**, OECD, Paris, 1997, s.11.

⁴ Ken Blanchard, Terry Waghorn, **Geleceği Yönetmek**, Çev.: Mehmet Özcan, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul, 1997, s.xxii.

⁵ Laurie J.Mullins, **Management and Organizational Behaviour**, 5th. Ed., Financial Times-Pitman Publishing, London, 1999, s.876.

organizasyon ilkeleri üzerinde durmanın daha anlamlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü geleceğin belirsizlik ortamında tüm organizasyonlar için geçerli olan tek bir modelin olması neredeyse imkansızdır. Dolayısıyla organizasyonlar ; “yeni organizasyon ilkeleri” ışığında, “alternatif organizasyon modeller”i ve “yeni organizasyon yaklaşımları” arasından kendi durumlarına en uygun olanlarını seçerek kendi özgün yapılarını oluşturmak durumundadır.

2.1.1. Yeni Organizasyon İlkeleri

Bilimsel yönetim yaklaşımı ile oluşturulan fonksiyonel hiyerarşik organizasyon yapısı, günümüz hızlı değişen iş yaşamına ayak uydurmakta güçlük çekmektedir. Söz gelimi hiyerarşik organizasyonlarda orta yönetim kademeleri esas itibarıyla, organizasyon içerisinde yukarıdan aşağıya verilen mesajların ve aşağıdan yukarıya da veri, kapasite gibi bilgilerin iletilmesini sağlarlar⁶. Ancak günümüz iletişim teknolojileri bu tür mesaj ve verilerin hızlı iletimini sağlamakla bir anlamda orta yönetim kademelerinin işlevini etkisiz hale getirmiştir.

Organizasyonlar, yeni ekonomi düzeninin gerektirdiği niteliklere ulaşmak için yapılarını önemli ölçüde değiştirmektedirler. Yeniden yapılandırılan bir organizasyonda klasik organizasyon yapısı her zaman bütünüyle yıkılmamakla birlikte, işlerin büyük bir bölümü süreç gruplarına aktarılmaktadır⁷. Böylece bölümlerin işlevselliği azalmakta, işler belirli süreçler etrafında odaklanmaktadır. Kuşkusuz böyle bir yapılanma, organizasyon içindeki işleyişi hızlandırmakta, böylece müşteri beklentilerine daha hızlı reaksiyon gösterilebilmektedir.

Değişim mühendisliği ile geleneksel çok katmanlı ve merkezi yapılar, çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerinin daha hızlı karşılanmasını kolaylaştıran daha az katmanlı ve daha esnek organizasyonlar ile değiştirilmektedir⁸. Organizasyonların daha yalın ve esnek hale gelmesi ile ara yönetim kademeleri ortadan kalkmaktadır. Diğer yandan yeni çalışma biçimleri, bilimsel yönetimin klasik

⁶ Gunnar Eliason, **The Knowledge-Based Information Economy**, The Industrial Institute for Economic and Social research, Stockholm, 1990, s.32.

⁷ Oya Aytemiz Seğmen, “Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma (Reengineering) : Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Human Resources**, Eylül-Ekim 1999, s.58.

⁸ Soo-Hoon Lee, “Creating Organizational Flexibility by Reengineering HR Activities : Implications for Economic Uncertainties”, **Global Focus**, Vol.12, No.:3, John Wiley&Sons, Inc., 2000, s.89.

kontrol fonksiyonunun da yeniden tanımlanmasını gerektirmiştir⁹. Klasik kontrol fonksiyonu, uzmanlar tarafından planlanan işlerin yerine getirilmesinde çalışanların yakın gözetimini öngörür. Oysa yeni çalışma düzeninde kontrol mekanizmalarını temelde güven üzerine kuran organizasyonlar, daha etkili, yaratıcı, eğlenceli ve yönetilmesi daha ekonomik organizasyonlar olacaktır. Kuşkusuz bu organizasyonlar bizim bugün bildiğimiz tarzdaki çoğu hiyerarşik kontrol sistemleri ve açığa vurulmayan korkular üzerine kurulmuş organizasyonlardan çok farklı olacaktır¹⁰.

Günümüzde ülkemizdeki bir çok firma organizasyonuna ve yönetimine yön veren klasik organizasyon yapılarını ¹¹ gelecekte ne gibi değişimlerin beklediğini, organizasyonların yapılarını oluşturmada dayandığı ilkelerdeki değişimleri algılayarak öngörmek mümkündür. Aşağıda belirtilen eski ve yeni organizasyon ilkeleri, geleceğin organizasyon yapıları hakkında da önemli ipuçları vermektedir¹² :

Eski ilke: Rekabet üstünlüğünde organizasyon, ikincil bir kaynaktır.

Yeni ilke: Organizasyon başlı başına rekabet üstünlüğü yaratabilir.

Eski ilke: Denetimde en önemli kaynak bürokrasidir.

Yeni ilke: Denetimde en önemli kaynak katılımdır.

Eski ilke:En çok katma değeri tepe yönetimi ve teknik uzmanlar yaratır.

Yeni ilke: Tüm çalışanlar önemli katma değer yaratmalıdır.

Eski ilke: Organizasyonun etkinliğinin anahtarı hiyerarşik süreçlerdir.

Yeni ilke: Organizasyonun etkinliğinin anahtarı yatay süreçlerdir.

Eski ilke: Organizasyonlar fonksiyonlar bazında oluşmalıdır.

Yeni ilke: Organizasyonlar ürün ve müşteriler bazında oluşmalıdır.

Eski ilke: Organizasyonun etkinliğinin anahtarı etkin yöneticilerdir.

Yeni ilke: Organizasyonun etkinliğinin anahtarı etkin liderliktir.

Organizasyonların yapılarının daha yalın hale gelmesinde kuşkusuz teknolojik gelişmeler de önemli rol oynamıştır. Sözelimi üretim teknolojisindeki gelişmeler ile ortaya çıkan esnek üretim modelleri, organizasyon yapılarının da esnekleşmesine olanak sağlamıştır. Otomasyonun bilgi yoğun bir nitelik kazanması, ara kontrol

⁹ b.a. Joseph H.Foegen, "Are Managers Losing Control ?", **Business Horizons**, March-April 1997, s.2-5

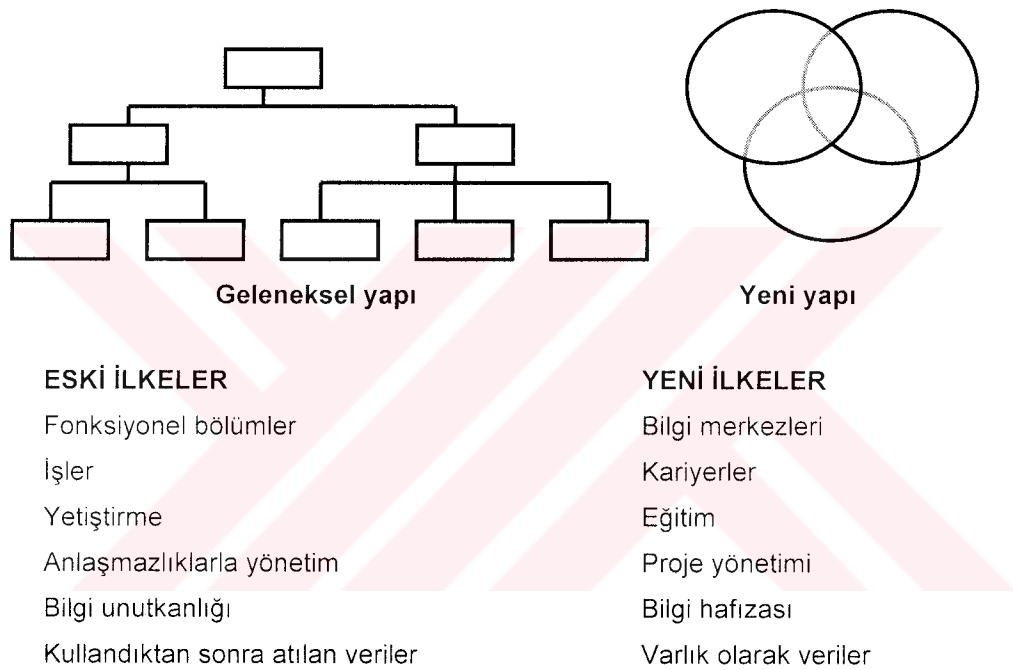
¹⁰ Charles Handy, "Unimanaged Futures", **The Organization of the Future**, Ed.by Frances Hasselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckard, Josey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, s.381.

¹¹ b.a.Peter F. Drucker, **Yönetim Uygulaması**, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1995.

¹² Edward E.Lawler, **From the Ground Up – Six Principles for Building the New Logic Corporation**, Jossey-Bass Inc., California, 1996, s.22.

mekanizmalarının ortadan kalkması, yapılan işlerin niteliğinin değişmesi ve işlerin bütünleştirilmesi sonucu geleneksel piramit yapı değişmiş, organizasyonlar yataylaşmış ve oval bir yapı kazanmıştır.

Diğer yandan bilişim teknolojisindeki gelişmeler yönetim biçimlerini, yönetim biçimlerindeki gelişmeler de organizasyon yapılarını etkilemektedir¹³. Şekil -11'de günümüz bilgisayar teknolojilerinin organizasyon yapı ve ilkelerini nasıl etkilediği görülmektedir.



Şekil- 11 : Yeni Nesil Yönetim ve Organizasyon İlkeleri

Kaynak : O.W.Markey, "Explaining and Implementing Futures Research : Part II- More Architectures for Anticipating Management", **The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury,World Future Society,Maryland, 1989, s.203.'ten uyarlanmıştır.

Bilim ve teknolojinin, üretimin, pazarların, sermayenin ve iş gücünün küreselleşmesi ile birlikte devasa küresel işletmeler, faaliyetlerde bulundukları yerel piyasalarda çok hızlı hareket edebilme yeteneğine kavuşabilmek için daha esnek organizasyon yapılarına ihtiyaç duymuş ve faaliyetlerini her biri küçük bir işletme gibi hareket eden iş üniteleri üzerine kurmuştur.

¹³O.W.Markey, "Explaining and Implementing Futures Research : Part II- More Architectures for Anticipating Management", **The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury,World Future Society,Maryland,1989, s.201-202.

Küresel rekabet ortamında yerel, uluslararası, çok uluslu ve küresel işletmeler, rekabet güçlerini artırmak için birbirleri ile daha fazla işbirliği içerisinde olacak, bu gelişim de farklı organizasyonel yapıların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Nitekim yeni organizasyon modellerinden biri de organizasyonel gruplardır. Bunlar farklı türde ve büyüklükteki organizasyonların belirli amaçlar çerçevesinde biraraya gelmesi ile oluşur. Organizasyonel grupların kendilerinden beklenen sonuçları verebilmeleri için aşağıdaki konuların dikkate alınması gerekir ¹⁴.

- Ciddi yoğunlukta ortak bir ilgi
- Ortak bakış açıları (paradigmalar)
- İletişim sistemleri
- Ortak planlama için bir araç
- Uygulama için kurumsal araçlar
- Zaman ve enerji
- Grup kimliğinin farkında olunması

Yerel işletmelerin küresel iş ortamında rekabet edebilmeleri için giderek küresel organizasyonlara doğru gelişmeleri ya da en azından küresel organizasyonlar ile işbirliği yapmaları gerekecektir. Bunun sonucunda gelecekte insan kaynakları faaliyetleri de giderek küresel organizasyonlar içerisinde yapılacaktır. Çok kaba hatları ile bu faaliyetler dört temel boyut ile ilintili olacaktır¹⁵.

- Stratejik kontrol (Küresel merkezileştirme ile yerel esneklik arasında uzlaşmayı sağlama)
- Bütünleştirme (Küresel ölçekte farklılaştırılmış işletme stratejilerlerinden sonuç alma)
- Uyumlaştırma (Küresel organizasyon yapılarını yerel çevreler ile birleştirme)
- Organizasyonel sınırlılıklar (Organizasyonel ağlara, anlaşmalara, ortaklıklara yardımcı olma)

Görüldüğü üzere yeni organizasyon ilkeleri, 20. yüzyılın hiyerarşik organizasyon yapılarını oluşturan ilkelere çok farklıdır. Yeni ilkeler, yeni yapılaraya yol açmaktadır. Yeni organizasyon yapılarının eskisine göre önemli farklılıkları olmakla birlikte başlıca karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir ¹⁶.

¹⁴ Alan Hurwitz, "Organizational Structures for the New World Order", **Business Horizons**, May-June 1996, s.12-14.

¹⁵ Viladimir Pucik, "Globalization and Human Resources Management", **Globalizing Management - Creating and Leading the Competitive Organization**, Ed.By Viladimir Pucik, Noel M. Tichy, Carole K.Barnett, John Wiley&Sons Inc., New York, 1993, s.62.

¹⁶ Daniel Morris, Joel Brandon, **Re-engineering Your Business**, Mc Graw-Hill Inc., USA, 1994, s.224.

- Çalışanların müşterilere daha yakın olması
- Yönetime sormaya gerek kalmadan müşteri için daha fazlasını yapacak şekilde her çalışanın yetkilendirilmesi
- Yönetim tarafından karar verilmesi gereken durumlarda yolların mümkün olduğu kadar kısaltılarak karar zincirinin küçültülmesi

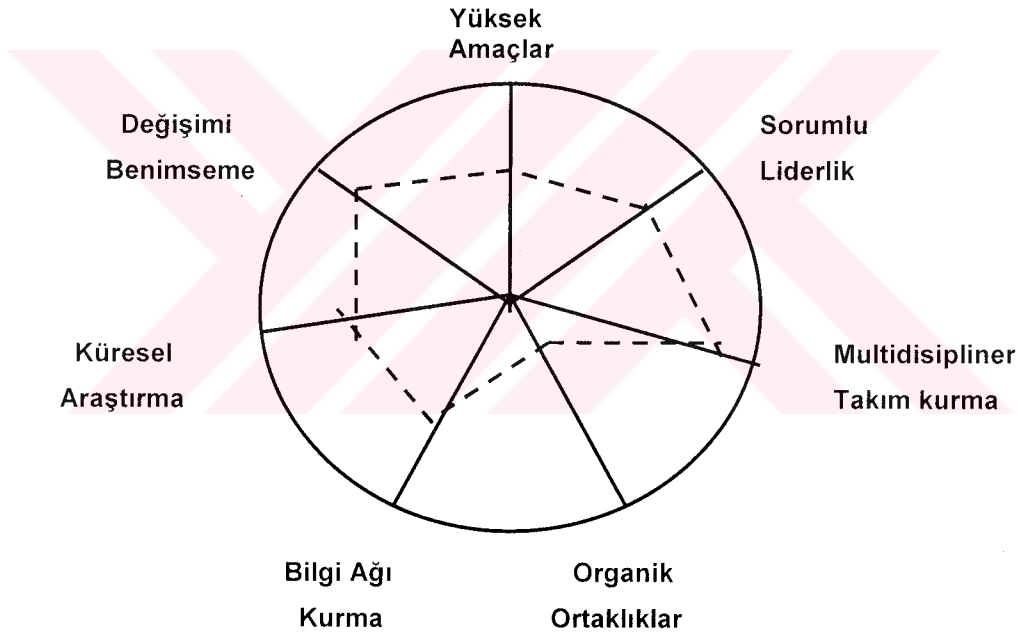
Yeni organizasyon yapılarının tüm özellikleri, kuşkusuz yukarıda belirtilenlerle sınırlı değildir. Tüm ilkelerden görülebileceği üzere temel amaç, esnek bir organizasyon yapısına kavuşmaktır. Bunun için organizasyonun yapısı ile birlikte, bu yapı içerisinde yer alan sistemler ve yapının işleyişini sağlayacak kurum kültüründe de önemli değişimler olması gerekmektedir. Tablo-4' de, 20. Yüzyılın ve 21.Yüzyılın organizasyonları, yapıları, sistemleri ve kültürleri itibariyle gösterdikleri farklılıkları özet olarak sunulmaktadır :

Tablo – 4 : 20. Yüzyılın Ve 21. Yüzyılın Organizasyonlarının Karşılaştırılması

20. YÜZYIL	21.YÜZYIL
YAPI	YAPI
- Bürokratik - Çok kademeli - Üst yönetimin yöneteceği beklentisi ile organize olmuş - Birçok karmaşık içsel bağımlılık yaratan politika ve prosedürlerle karakterize olmuş	- Bürokratik olmayan, daha az kural ve çalışan - Çok az kademe ile sınırlı - Üst yönetimin liderlik edeceği, daha alt kademedekilerin yöneteceği beklentisi ile organize olmuş - Müşteriye hizmet sunmak için en az içsel bağımlılık yaratacak şekilde politika ve prosedürlerle karakterize olmuş
SİSTEMLER	SİSTEMLER
- Çok az performans bilgi sistemlerine bağlı - Performans verilerini sadece üst yönetime dağıtır - Yönetim eğitimlerini ve destekleyici sistemleri sadece kıdemli olanlara sağlar.	- Özellikle müşteri verilerine dayanan birçok performans bilgi sistemine bağlı - Performans verilerini daha geniş tabana dağıtır - Yönetim eğitimlerini ve destekleyici sistemleri bir çok çalışana sağlar
KÜLTÜR	KÜLTÜR
- İçe odaklı - Merkezi - Yavaş karar alma - Politik - Riskten kaçınan	- Dışa odaklı - Yetkilendirme - Hızlı karar alma - Açık ve samimi - Daha fazla riske hoşgörülü

Kaynak : John P.Kotter, **Leading Change**, Harward Business School Press, Boston, 1996, s.172.

Yeni iş dünyasında organizasyonların yeni yetkinliklere (şekil-12) sahip olmaları gerekmektedir. Organizasyon liderleri organizasyonlarının mevcut durumlarını ortaya çıkan bu yeni yetkinliklerin göstergeleri ışığında değerlendirmelidirler¹⁷. Yapılan bu değerlendirme sonucunda organizasyonun güçlü ve geliştirmeleri gereken yetkinliklerinin neler olduğu saptanarak, stratejilerini güçlü yanları üzerine kurmaları ve zayıf oldukları, ancak rekabet edebilmeleri için gerekli olan yetkinlikleri geliştirecek önlemler alınmalıdır. Aşağıdaki şekilde bu yeni yetkinliklere göre bir organizasyonun mevcut durumunun değerlendirilmesi şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil- 12 : Yeni Dünya İçin Ne Kadar Organize Oldunuz ?

Kaynak : Ian Somerville, John Edwin Mroz, "New Competencies for a New World", **The Organization of the Future**, Ed.by frances Hasselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckard, Josey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, s.68'den uyarlanmıştır.

¹⁷ Ian Somerville, John Edwin Mroz, "New Competencies for a New World", **The Organization of the Future**, Ed.by frances Hasselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckard, Josey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, s.67-77.

2.1.2. Alternatif Organizasyonlar

Klasik hiyerarşik organizasyonun hızlı değişimlere ayak uydurmakta yetersiz kalması, alternatif organizasyon modellerini ortaya çıkarmıştır. Klasik organizasyon modelinin tüm işletmeler için geçerli bir organizasyon yapısı önermesine karşın alternatif modeller, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörlerle ve pazarlara; kullandığı teknolojiye ve işletme stratejisine en uygun organizasyon yapılarının oluşturulmasını öngörmekte ve birarada kullanılabilir. Alternatif organizasyon modellerindeki temel amaç, işletmenin pazar değişimlerine hızlı ve etkin reaksiyon gösterecek şekilde çalışan bireyleri biraraya getirmektir. Günümüzde kullanılan alternatif organizasyon modelleri aşağıdaki gibidir¹⁸:

- **İş Üniteleri** : Büyük organizasyonların farklı ürün/ürün grubu üreten veya farklı yerlerdeki birimlerinin, küçük bir işletme gibi, işletme stratejilerine uygun olmakla birlikte operasyonlarla ilgili kendi kararlarını alabilen özerk iş üniteleri halinde örgütlenmesidir. İş ünitelerin halinde yapılan bir organizasyonda, iş ünitelerinin faaliyetleri ile ilgili bir çok karar iş ünitesi yönetimi tarafından alınmaktadır. Klasik organizasyonun aksine burada merkezileşmemiş, operasyonel olarak bağımsız çok sayıda iş ünitelerinden oluşan bir yapı mevcuttur. Sözgelimi elektrik ve endüstriyel cihazlar üreten ABB firması, dünya çapındaki 200,000 çalışanını 6000 iş ünitesi içerisinde örgütlemiştir¹⁹. Bu yapıda çalışanların temel hedefi, fonksiyonel bölümlerden çok iş ünitesinin toplam başarısına odaklanmaktadır.

İş ünitelerinden oluşan bir organizasyonda en önemli yönetim fonksiyonu, iş ünitelerinin faaliyetlerinin koordinasyonudur. Bunun içinde kapsamlı faaliyet raporlarının işletme merkezine hızlı bir şekilde ulaştırılmasını sağlayacak yönetim bilgi sistemi alt yapısının kurulması zorunluluğu vardır. İş üniteleri organizasyonunda, muhasebe, insan kaynakları gibi destek fonksiyonları da iş ünitesi bünyesinde yer almakta, ya da yerel dış kaynaklardan sağlanmaktadır.

- **Ön – Arka organizasyonu** : Bu tür organizasyonlarda arka organizasyon mal/hizmet geliştirme ve mal/hizmet üretimi üzerine odaklanırken, ön organizasyon bu ürünlerin farklı pazarlar ve müşteri gruplarına dağıtılmasına odaklanmaktadır. Burada ön organizasyon, arka organizasyonun müşterisi

¹⁸ Bu modellerin temel kavramları ve özellikleri, Lawler, a.g.e., s.102- 120'den özetlenmiştir.

¹⁹ Lawler, a.g.e., s.105.

durumundadır. Her iki organizasyon, kendi gereksinimlerine uygun olarak (ürün, bölge bazında vb.) farklı organizasyon yapılarını kurabilmektedir. Bu yapılanmada organizasyon klasik işletme fonksiyonlarından çok, işletmenin başarısındaki kritik süreçler üzerine odaklanmaktadır. Stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar kurmada ön ve arka organizasyonlar, birbirlerinden bağımsız olarak hareket edebilmektedirler.

- **Ağ organizasyonu** : Bu tür organizasyonlarda, belirli malları beya hizmetleri üretmek ve pazarlamak için, birden fazla firma biraraya gelmektedir. Ön – arka organizasyonları da farklı firmaları içerecek şekilde bir ağ içerisinde bütünleştirilebilir. Bir ağ organizasyonu, mal ve hizmet süreçlerindeki bütün değer yaratan aşamalara sahip , bunları yöneten ve koordine eden bütünleşik organizasyon yapılarından farklı olarak, ağ içerisindeki her bir organizasyonun en iyi yaptığı işe odaklanarak sadece bu aşamaları gerçekleştirdiği bir yapıdır. Böylece ağ organizasyonu, aşamalarının her biri yüksek kalitede ve düşük maliyetle gerçekleştiği için rekabet avantajı elde edebilmektedir. Ağ organizasyonunun içerisine yeni organizasyonları eklenmesi ve çıkarılması ile de, küresel talep değişimlerine kısa sürede cevap verebilecek esnek bir yapıya sahiptir.
- **Proje Organizasyonu** : Bu tür organizasyonlar, özellikle inşaat ve taahhüt sektörlerinde yıllardan beri kullanıldığı için, diğer alternatif modellere göre en çok bilinenidir. Bu kez yeni olan, bu organizasyonun daha çok bilgi bazlı projelerde ve daha kısa süreli uygulanmasıdır.

Proje organizasyonu, belirli bir projenin yürütülmesi için, farklı nitelikteki bireylerin yetkinliklerinin biraraya getirildiği bir yapıdır. Hiyerarşik organizasyon yapılarının olumsuz etkilerini azaltmak için geliştirilen, ancak yine de esas itibarıyla hiyerarşik organizasyon yapılarına dayanan klasik matriks organizasyon yapısı, öteden beri kullanılan bir model olmuştur. Yeni tip proje organizasyonlarını eskisinden ayıran en önemli özellik, projenin fonksiyonel bir bölümden çok bağımsız bir iş ünitesi gibi hareket edebilmesidir. Böylece proje yöneticisi, bağımsız bir işletme yöneticisinin yetkileriyle donatılmış olmakta ve kararalma süreçleri hızlanmaktadır.

Yine proje organizasyonunda kullanılabilecek bir başka yaklaşım da “sanal organizasyon” yaklaşımıdır. Bu tür yapılanma, firmalardan çok bağımsız bireylerin daha informal şekilde biraraya geldiği bir ağ organizasyonuna benzer. Burada organizasyon üyelerini biraraya getiren farklı özelliklerini bir proje etrafında birleştirerek daha yüksek katma değer yaratmadır.

Görüldüğü üzere alternatif modeller, organizasyonel esnekliği sağlamak üzere farklı durumlarda ve aynı anda uygulanabilmektedir. Günümüzün kaosu andıran karmaşık iş yaşamında, tek tip ve uzun süreli geçerli olabilecek bir organizasyon modelinin oluşturulması, en azından kısa dönemde çok zor görülmektedir. Firmaların yukarıda belirtilen modelleri değişik birimlerine, süreçlerine ya da bölgelere farklı derecelerde bileşimlerle uygulayarak sonsuz sayıda özgün yapılar oluşturması mümkündür.

2.1.3. Yeni Organizasyon Yaklaşımları

Alternatif organizasyon modelleri, daha çok organizasyonel yapıya odaklanmaktadır. Aşağıda ele alınan yaklaşımlar ise her tür organizasyon yapısında uygun ölçüde dikkate alınabilecek kavramları ortaya koymaktadır. Hızla değişen iş yaşamında, organizasyona bakış açıları da hergün değişmektedir. Bu çerçevede her geçen yıl, yeni bir organizasyon modeli olarak öne sürülen, ancak klasik hiyerarşik organizasyon modelinde olduğu gibi ilgili tüm kavramları bir model çerçevesinde birleştirmekten uzak yeni bir yaklaşım ortaya atılmaktadır. Karmaşık yönetim çağında bulunduğumuz bir dönemde tüm ilgili kavramları tek bir organizasyon modeli içerisinde bütünleştirmek, halihazır verilere göre zor görünmektedir. Bununla birlikte ortaya atılan başlıca yaklaşımları incelemekte yarar görülmektedir.

2.1.3.1. Sanal Organizasyonlar

En basit şekilleriyle sanal ekipler, faaliyetlerinin dış kaynaklardan sağlanan kısımları ile bütünleşmiş organizasyonlardır²⁰. Bununla birlikte sanal organizasyonlar, temel yetkinliklerini dışındaki stratejik önemde görünmeyen fonksiyonlarını dış kaynaklardan sağlayan organizasyonlardan farklıdır. Dışsallaştırılmış organizasyon ve sanal organizasyonlar arasındaki temel fark, amaç

²⁰ Michael R.Carrel-Norbert F.Elbert, Robert D.Hatfield, **Human Resource Management - Strategies for Managing Diverse and Global Workforce**, sixth Ed. The Dryden Press, Orlando, 2000, s.15.

ve yaygınlık noktasındadır²¹. Sanal organizasyonlar, temelde bir iki kilit nitelik dışında fonsiyonlarınının çok büyük bir bölümünü dışarıdan sağlamaktadır. Üstelik burada temel amaç, maliyet avantajından çok, maksimum düzeyde hızlilik ve esneklik sağlamaktır.

Sanal organizasyon sadece elektronik ortamlarda iş yapan bir organizasyon türü olarak algılanmamalıdır. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, organizasyonun yapıdan çok, esnek süreçlere odaklanmasıdır.

2.1.3.2. Öğrenen Organizasyonlar

Günümüzde üzerinde oldukça tartışılan kavramlardan biri de öğrenen organizasyonlardır. Ancak bu kavramı incelemeden önce, ilgili olduğu bazı kavramları açıklamakta yarar vardır.

Örgütsel öğrenme, beceri merkezli veya klasik sınıf öğreniminden çok, organizasyonun bir bütün olarak değişimi sezmesi ve esnek bir şekilde karşılık verebilmeyi geliştirmesidir²². Örgütsel öğrenme, bir organizasyon üyelerinin kavradıklarını, bildiklerini ve hafızalarını paylaştıkları zaman gerçekleşir ve bilgi transferi konularında aracı olarak hizmet eden bireylere ve gruplara dayanır²³.

Bireylerce kazanılan tüm yaklaşımların ve yetkinliklerin bir bütün olarak organizasyona aktarılması mümkün değilse de, örgütsel öğrenme, bireylerin günlük işbirliği ve iletişim süreçleri boyunca edindikleri bilgi ve deneyimlerini büyütme ve birleştirme yeteneği nedeniyle kolektif bireysel öğrenmeden daha büyük bir şeydir²⁴.

Örgütsel hafıza, ortak bilginin muhafaza edilmesi, sergilenmesi ve paylaşılmasını ifade eden genel bir kavramdır. Örgütsel hafıza işlem maliyetini azaltacak, etkin ve yeterli karar almaya katkıda bulunacak ve organizasyon içinde gücü oluşturacak bilgiyi sağlar²⁵. Örgütsel öğrenmenin amacı, örgütsel hafızayı korumak ve geliştirmektir.

²¹ Meltem Kamer, "Sanal Organizasyonlar" **Human Resources**, Kasım-Aralık 1999, s.59.

²² Meinolf Dierkes, Jeanette Hofmann, Lutz Marz , "Technological Development and Organizational Change : Differing Patterns of Innovation", **21 st Century Technologies : Promises and Perils of a Dynamic Future**, OECD, Paris, 1998, s.103.

²³ David T. Croasdell, "It's Role in Organizational Memory and Learning", **Information Management Systems**, Winter 2000, s.10.

²⁴ Dierkes, Hoffmann, Marz, **a.g.e.**, s.104.

²⁵ Croasdell, **a.g.e.**, s.9.

Senge, öğrenen organizasyonun yaratılması için beş unsurun birarada geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlar ²⁶:

- Kişisel hakimiyet,
- Zihni modeller,
- Paylaşılan vizyonun oluşturulması,
- Ekip halinde öğrenme,
- Sistem düşüncesi.

Senge tarafından ortaya konulan bu unsurlardan kişisel hakimiyet, kişisel vizyona sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, kişisel enerjiyi odaklaştırma, sabrı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Zihni modeller, kişinin dünya anlayışını ve davranışları etkileyen kişinin zihninde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar ve genellemelerdir. Paylaşılan vizyonun oluşturulması, organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duygularının yaratılmasıdır. Ekip halinde öğrenme, bir ekibin bireylerinin varsayımları askıya alıp, gerçek bir “birlikte düşünme” eylemine girme kapasitesidir. Tüm bu unsurları birarada tutan, birbirleriyle kaynaştıran, tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren unsur ise sistem düşüncesidir²⁷.

Öğrenen organizasyon, ne bildiğini değerlendirmek ve gerektiğinde gelişimi başlatmak için, günlük faaliyetleri ve iş süreçlerini de içerecek şekilde çevresini ve kültürünü anlama yeteneğini oluşturur²⁸. Böylece canlı bir organizma gibi çevresel değişimlere hızla uyum gösterebilme ve yenilikleri bünyesine uyarlayabilme yeteneği kazanır. Kuşkusuz süreci başlatacak olan yine insandır, ancak bu kez burada hızlı bilgi akışı ile organizasyon vizyonu doğrultusunda hareket ederek, hızlı karar alma konusunda yetkelendirilmiş bir insan vardır. Söz konusu insan öğrenen organizasyonun yaratılmasında aktif bir rol üstlenmekte, organizasyonun hem bir parçası, hem de yaratıcısı konumuna gelmektedir.

Öğrenen organizasyonu yaratmanın bir çok yolu vardır. Daha değerli bilgi yaratmak için bilgi kapasitesini kullanmaya, davranışları değiştirmeye ve performans

²⁶ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, 9.B., Çev.: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002. s.15-21.

²⁷ Senge, **a.g.e.**, s.15-21.

²⁸ Linda Levine, “Integrating Knowledge and Processes in a Learning Organization”, **Information Systems Management**, winter 2001, s.24.

sonuçlarını geliştirmeye odaklanan herhangi biri öğrenen organizasyon için en iyi yol olarak düşünülebilir²⁹. Kuşkusuz bu yolları birbiriyle uyumlu ve dengeli bir şekilde kullanma olanağı da vardır. Tablo-5'te, öğrenen organizasyon için kullanılabilecek stratejiler, karşılaştırmalı olarak yer almaktadır.

Tablo- 5 : Öğrenen Organizasyon Stratejileri

	Bilişim Sistemi Teknolojisi	Entellektüel Sermaye	Bireysel Öğrenme
Kavramın Temelleri	Gelişmiş yönetim için bilginin değeri	Bir sermaye varlığı olarak kodlanmış bilgi	Hem formal, hem informal eğitim, öğrenme için gereklidir
Odak Noktası	Veri ve bilgi	Somut entellektüel varlıklar, patentler, fikri haklar, logolar, ticari markalar ve diğer somut bilgiler	Daha değerli insan sermayesini yaratma
Amacı	Örgütün taraflarına karar desteği, denetim ve örgütsel performans veri ve bilgisini sağlamak	Entellektüel sermayeden en fazla getiriyi elde etmek	Eğitim ve yetiştirme ile insan sermayesinin değerini artırmak
Süreçleri	Veri ve bilginin, elde edilmesi, korunması, yayınlanması ve uygulanması; sistem geliştirme süreçleri	Lisanslama; lisans haklarını satmak için aracı kullanma	Formal eğitim programlarının yanısıra, çıraklık, işbaşı eğitimleri vb.
Sistemleri	Bilgisayar ve iletişim sistem ve uygulamaları; planlama, kontrol ve karar destek sistemleri	Konu anahtarı arama sistemleri; müşteri gereksinimlerinin veri tabanları	Bilgisayar tabanlı eğitim ; kariyer planlama
Performans Ölçütleri	Bilginin elde edilmesinin, korunmasının, yayınlanmasının ve uygulanmasının etkinliği ve verimliliği; kullanıcı memnuniyeti	Yeni gelir kaynakları ile artan yatırımın geri dönüş oranı; entellektüel sermayenin değerinin ölçümlenmesi	Başarı ile tamamlanan programların sayısı; eğitime katılanların gelişimleri
Kültürü	Verimli işlemler, işletme fonksiyonlarına etkin destek, bilgisayar teknolojisinden yararlanma	Mevcut varlığın finansal bazlı desteklenmesi	"Üniversite" kültürü

²⁹ William R.King, "Strategies for Creating a Learning Organization", **Information Systems Management**, winter 2001, s.14.

Tablo- 5 : Öğrenen Organizasyon Stratejileri (Devam)

	Örgütsel Öğrenme	Bilgi Yönetimi	Yaratıcılık
Kavramın Temelleri	Organizasyonun değişime uyum yeteneğini artırma	Profesyonel deneyim paylaşarak artırılabilir	Yaratıcılık artırılabilir
Odak Noktası	Sosyal sermayeyi yaratma; takım çalışması, değişime uyum ve sürekli gelişim gibi genel yetkinlik ve kapasiteleri geliştirme	Doğal olarak açık olan işe özgü profesyonel bilgi	Yeni ürün, süreç ve sorun çözümleri yaratma
Amacı	Grup öğrenimini ve değişimle başa çıkmada grup kapasitesini desteklemek	Profesyonel deneyimi elde etmek, açıklamak ve iletmek	Yeni fikirlerden en fazla getiri elde etme potansiyelini yaratmak
Süreçleri	Örgüt geliştirme, takım çalışması, yetkelendirme, durum yönetimi, gelişim odaklı kariyer yolları ve kalite programları	Kıyaslama, en iyi uygulamalar, uzman ağları, kendini yöneten gruplar, uygulama toplulukları	Yeni ürünlerle ilgili gelir hedefleri belirleme, beyin fırtınası, küçük projelerin, iyi fikirlerin finanse edilmesi,
Sistemleri	Ortam tarama ve rekabetçi haberalma, acil durum sistemleri, performans ölçüm sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, dijital sinir sistemleri	Bilgi kütüphaneleri ve fihristleri, uzman sistemler, paylaşılan elektronik çalışma ortamları, problem çözme konusunda grup destek sistemleri	Fikir üretimi için grup destek sistemleri, küçük projelerin finansmanı için online başvuru ve onay sistemi
Performans Ölçütleri	Devir hızı ve maliyetleri; verimlilik; müşteri memnuniyeti; kalite	Karar zamanlaması ve kalitesi, bilgi paylaşımı davranışları; bilginin tekrar kullanımı, pazar liderlerinin hızına uyma	Yeni ürün ve süreçlerin yatırım geri dönüş oranı, başvuru ve alınan patentler, finanse edilen projeler
Kültürü	"Değişim dostu" kültür	Bilgi paylaşımı kültürü	"Yaratıcılık dostu" kültür

Kaynak : William R.King, "Strategies for Creating a Learning Organization", **Information Systems Management**, winter 2001, s.13.

Öğrenen organizasyon performansını maksimuma çıkarmada hiyerarşiden çok sorun çözen ve yaratan takımların ve sistemlerin üzerinde durulmaktadır³⁰. Kuşkusuz sözü edilen bilgi bazlı/ yüksek yetenekli bir organizasyonun

³⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 4.B., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.98.

yaratılmasında İK yönetimine ve profesyonellerine büyük sorumluluklar düşmektedir³¹.

Öğrenen organizasyonların üzerine oturduğu örgütsel öğrenmenin, sosyoloji ve siyaset biliminden “güç” yaklaşımlarını, ekonomiden kaynak kullanımı bazlı teorileri; yaratıcılık teorilerini, işletmecilik ve siyaset biliminden liderlik teorilerini; bilgi edinme ve yaratma teorilerini alan, henüz net ifade edilmemiş bir yaklaşım olduğunu ve aslında ismi dışında çok yeni bir kavram olmadığını ileri süren görüşler de vardır³².

2.1.3.3. Vizyoner Organizasyonlar

Vizyoner organizasyon, öğrenenen organizasyon gibi belirli bir organizasyon modeli ileri sürmekten çok, bu tür organizasyonlarda bulunması gereken özellikleri ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Vizyoner şirketleri inceleyen bir araştırmada³³ vizyoner şirket, “takipçileri tarafından hayranlıkla izlenen ve kendilerini çevreleyen dünya üzerinde kalıcı ve önemli etkiler yapmış şirket” olarak tanımlanmaktadır. Sürekli değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonların uzun süre kalıcı olmalarını sağlayan özellikler, kuşkusuz yeni organizasyon yapılarının oluşumunda da önemli etkiler bırakacaktır.

Vizyoner şirketleri inceleyen söz konusu araştırmanın bulguları, bugüne kadar bilinen doğrular üzerinde önemli soru işaretleri ortaya koymuştur. Bu araştırmaya göre vizyoner şirketlerin ortak özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir³⁴:

- Büyük bir şirket kurmak için büyük bir fikre gereksinim yoktur. Önemli olan başarıların kalıcı olması ve yarışı uzun süre devam ettirebilmektir.
- Vizyoner şirket olmak için büyük ve karizmatik liderler gerekmez. Önemli olan, lider olmaktan çok, kalıcı kurumlar inşa edebilmektir.

³¹ Dave Ulrich, “The Future Calls for Change”, **Workforce**, January 1997, s.90.

³² Ariane Berthoin Antal, Meinolf Dierkes, “Organizational Learning : Where Do We Stand ? Where Do We Want To Go?”, **Global Focus**, Vol.13, No.1, John Wiley&Sons, Inc., 2001,s.9. Bu makalede ayrıca öğrenen organizasyonlar ile ilgili gelecekte yapılması önerilen araştırma konuları da yer almaktadır : a.e., s.6-8.

³³ James C.Collins – Jerry I. Porras, **Kalıcı Olmak – Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**, Çev: Zühal Çivi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999,s.4.

³⁴ Collins – Porras, a.g.e., s.10-15.

- En başarılı şirket olmak için ilk ve en önemli hedef maksimum kar elde etmek değildir. Vizyoner şirketler, para kazanmanın ötesinde özdeğerler ve esas bir ideoloji duygusu ile yönlendirilirler.
- Vizyoner şirketlerin özdeğerlerinin mutlak surette “doğru” özdeğerler olması gerekmemektedir. Önemli olan şirket ideolojisinin içeriği değil, bu ideolojiye ne kadar sıkı tutunduğu ve eylemlerine tutarlı bir şekilde yansıtılabildiğidir.
- Değişmeyen tek şey değişimdir ilkesine karşılık vizyoner şirketler özdeğerlerini uzun süre korurlar. Önemli olan özdeğerlerinden ödün vermeden değişime ayak uydurabilmek ve gelişimi sağlayabilmektir.
- Vizyoner şirketler, gelişmeyi ve dürtülerini ateşlemek için, cesaret gerektiren büyük amaçlara sahip olmayı akıllıca kullanırlar.
- Vizyoner şirketler düşünüldüğün tam aksine, herkes için çalışılacak muhteşem yerler olmayıp, ancak şirket ideolojisine inanan ve standartlarına uyan kişilerin çalışabileceği yerlerdir.
- Genellikle başarılı firmaların en iyi ataklarını, parlak, zor ve stratejik planlarla yaptığı düşünülür. Oysa vizyoner şirketler en iyi ataklarının bazılarını deneyim, deneme-yanılma, fırsatçılık ve tam anlamıyla kazara yaparlar. Şu anda ileri görüşlülük olarak görülen bir çok şey aslında deneyip, işe yararsa tutma görüşünün bir ürünüdür.
- Genellikle şirketlerin köklü değişimleri başlatmak için dışarıdan genel müdür atamaları gerektiği düşünülür. Oysa vizyoner şirketlerde büyük değişimler mevcut yönetimlerle gerçekleştirilmektedir.
- En başarılı şirketlerin öncelikle rakibi altetmeye odaklandığı düşünülür, oysa vizyoner şirketler, öncelikle kendini altetmeye odaklanır. Ne kadar başarılı olursa olsun, asla yeterince iyi olduklarını düşünmez.
- Vizyoner şirketler birden fazla amaç/durum arasında seçim yapmak yerine, tüm amaç/durumları uygun bir bileşimle ve zorlayıcı bir şekilde aynı anda gerçekleştirmeyi hedeflerler.

- Şirketleri vizyoner yapan, vizyon bildirileri değil, yukarıda belirtilen özelliklere sahip olmalarıdır.

2.2. Çalışma Yaşamının Geleceği

Küreselleşme, rekabet sisteminin değişmesi, rakip stratejilerindeki farklılaşma, teknolojik yeterliliğin sınırlarındaki gelişme, nüfus yapısındaki değişme, iş süreçlerinin farklılaşması, işgücü profillerindeki değişme vb. bir dizi yeni konu çalışma yaşamının gündemine girmiştir³⁵. Geleceği etkileyecek ana unsurlar ve eğilimler, organizasyonlarla birlikte çalışma yaşamının geleceğini de şekillendirmektedir. Aslında organizasyonların geleceği ile çalışma yaşamının geleceğini birbirinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Çünkü sözkonusu eğilimler hem organizasyonları, hem çalışma yaşamını etkilerken bu ikisi de birbiriyle karşılıklı etkileşim halindedir. Diğer bir deyişle organizasyonel değişimler çalışma yaşamını etkilerken, çalışma yaşamındaki değişimler de organizasyonel yapıları etkilemektedir. Bu iki konunun bu çalışma içerisindeki sıralaması, birinin ötekine öncelikli olduğu anlamında yorumlanmamalı, değişimlerin karşılıklı etkileşimli ve eşanlı olduğu olduğu gözönünde bulundurulmalıdır.

2.2.1. İşsizlik Sorununun Geleceği

Küreselleşmiş piyasaların hakim duruma geçmesiyle tam istihdama dayalı makro ekonomik politikalar giderek yerlerini eksik istihdam modellerine bırakmaktadır. Bunun anlamı, işsizliğin geçici olmaktan çıkıp, yapısal bir hal almaya başlamasıdır. Makro düzeyde işsizlik sorunu, bireysel düzeyde çalışma ve boş zaman tercihleri, 21. yüzyılda devletlerin üzerinde duracağı en önemli kavramlardan biri olarak görünmektedir.

Küreselleşmenin etkisi ile emek hareketliliği sonucunda işçi gönderen ya da sermaye hareketliliği sonucu ülkesine yatırım yapılan ülkelerin işsizlik sorunu hafiflerken, işçi alan veya sermayesini dış ülkelere yatıran ülkelerin işsizlik sorunun artmaktadır. Görüldüğü üzere emek ve sermaye hareketliliğinin artması, işsizlik sorununa bölgesel etkilerde bulunurken, küresel boyutta çok fazla bir etkisi bulunmamaktadır.

İşsizlik konusundaki en hararetli tartışmalar, yeni yeknolojilerin işsizlik üzerindeki etkileri konusunda yapılmaktadır. Yeni üretim teknolojileri, bir yandan istihdam olanaklarını azaltmakla birlikte³⁶ diğer yandan tarihsel deneyime göre büyük teknolojik devrimler ortadan kaldırdıklarından daha fazla yeni iş alanları yaratmaktadır³⁷. Kuşkusuz otomasyona ağırlık veren yeni teknolojiler, bir çok kişinin işinden olmasına neden olmaktadır. Ancak artan verimlilik ve yeni teknolojilerin günlük yaşama girmesi ile, daha önce ortada olmayan yeni iş alanları da açılmaktadır. Ne varki bireysel boyutta yeni iş alanlarının gerektirdiği nitelikler, işini kaybedenlerin niteliklerinin üzerinde olmakta, diğer bir deyişle eski işgücü niteliksiz hale gelmektedir.

Sonuç olarak nitelikleri geliştirilmediği sürece teknolojinin bu boyutta işsizliğe neden olduğu ileri sürülebilecektir. Bu yüzden insan kaynaklarının gelişimi için çalışanların yaşamboyu eğitimleri, ulusal politikaların kapsamındaki bir konu olarak değerlendirilmelidir³⁸. Nitekim ülkemizde Türkiye İş Kurumu tarafından çalışanlara yeni bir meslek kazandırmak ya da mevcut mesleklerindeki gelişmelere ayak uydurmalarını sağlamak amacıyla açılan işgücü yetiştirme kursları, bu tür bir politikanın ürünüdür.

Yerel istihdam piyasalarını düzenlemek ve işsizliği azaltmak, günümüzde ulusal devletlerin üzerinde hassasiyetle durduğu konulardan birisidir. Hükümetler ve kurumlar, kaynak tahsislerinde ve transferlerinde, yerel gereksinimleri ve değişen iş gücü piyasasının taleplerini dikkate alarak en iyi seçimleri yapmalıdırlar³⁹. Bu, yatırım politikalarından aktif işgücü politikalarına kadar işsizliği azaltmak için uygulanan tüm politikalarda, iş gücü piyasasının yakından izlenerek piyasa eğilimlerine göre kararların alınması anlamına gelmektedir. Nevar ki ülkemizde tüm

³⁵ Rüştü Bozkurt, "Dünya Çalışma Hayatındaki Değişim ve Türkiye", İşveren Dergisi, Özel Ek, TİSK, İstanbul, 2002, s.12.

³⁶ Tim Lang, Colin Hines, **Yeni Korumacılık: Geleceği Serbest Ticarete Karşı Koruma**, Kaynak Yayınları : 304, İstanbul, 2000, s.132-134., ayrıca ILO, **The Future of Urban Employment**, ILO Publications, Geneva, 1998, s.58.

³⁷ ILO, **The Future of Urban Employment**, a.g.e., s.58.

³⁸ ILO, **Human Resources Development Vocational Guidance and Training – Paid Educational Leave**, International Labour Conference, 78 th session, 1991, s.171.

³⁹ Maureen Woodhall, " The Effects of Austerity and Adjustment on the Allocation and Use of Resources" , **Coping With Crisis- Austerity, Adjustment and Human Resources**, Ed.by Joel Samoff, Unesco Publishing, Cassel, London,1994, s. 201.

işgücü talepleri Türkiye İş Kurumu üzerinden geçmediği için, sağlıklı işgücü piyasası analizleri de yapılamamaktadır. Son yıllarda işsizlik sigortası ile kuruma kayıtlı işsizlerin sayısında bir miktar artış olmuş ise de, işgücü talebini analiz edecek verilere ulaşmak mümkün olamamaktadır.

Ulusal düzeyde işsizliğin azaltılması için alınan önlemler, sermaye ve işgücü hareketliliği nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Dolayısı ile küresel bir ekonomideki en önemli konulardan biri de, ulusal ve uluslararası düzeyde, istihdam odaklı yeni yasal, sosyal ve makro ekonomik politika ve önlemlerin geliştirilmesi gerektiğidir⁴⁰. Kuşkusuz bu konuda alınacak önlemler, çevre sorunlarına karşı alınacak önlemlerde olduğu gibi uluslararası bir mutabakatın sonucunda anlamlı olabilecektir.

Yapısal işsizliğin azaltılması, kuşkusuz uzun vadeli politika ve önlemlerle gerçekleştirilebilir. Buna karşın işsizliğin ani arttığı dönemlerde kısa vadeli önlemler de alınabilir. Sözgelimi bu önlemlerden biri olan çalışma sürelerinin kısaltılması ile ilgili olarak aşağıdaki yöntemler kullanılabilir⁴¹ :

1. Günlük veya haftalık çalışma saatlerinin azaltılması
2. Yıllık izinlerin artırılması
3. Daha erken yaşlarda emeklilik
4. Tam zamanlı (zorunlu) eğitiminden ayrılma yaşının yükseltilmesi
5. Ücretli izinlerin tüm işçileri kapsamı

Bununla birlikte işsizliği kalıcı olarak azaltmak, ancak yeni yatırımlar ve aktif işgücü politikaları ile mümkün olabilecektir. Teknolojik gelişme, yeni yatırımların daha fazla sermaye yoğun olmasına, bu da kişi başına istihdam yaratma maliyetinin artmasına neden olmaktadır. Bu durumda çalışanların giderek hizmet sektörüne yönelmesi gerekecektir ki, burada da bilgi işçileri dışında emek verimliliği ve ücret düzeyleri üretim sektörüne nazaran daha düşüktür. Bu da özellikle gelişmiş ülkelerde iş ve boş zaman tercihlerini, boş zaman yönünde artırmaktadır. Hatta Hewlett-Packard'ın kurucusu David Packard'a göre, 21. yüzyılda çalışabilir nüfusun %20'si, dünya ekonomisinin canlı tutulmasına yetecektir⁴². Bu görüş kimilerince

⁴⁰ ILO, **The Future of Urban Employment, a.g.e.**, s.58., Hayati Körpe, "İstihdam Yaratmada Öncelikler ve Model Arayışları", **Özçelik-İş Sendikası Aylık Yayın Organı**, Yıl:1, Sayı:3, Haziran 2001, s.20-21.

⁴¹ Stanley Parker, "Work and Leisure Futures : Trends and Scenarios", **Work, Leisure and Well-Being**, Ed.by. John T.Haworth, Routledge, London, 1997, s. 183.

⁴² Hans-Peter Martin, Harald Schuman, "**Globalleşme Tuzağı – Demokrasiye ve Refaha Saldırı**" Çev. : Özden Saatçi Karadana, Mahmure Kahraman, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1997, s. 15.

kötümser olarak nitelenebilirse de içinde bulunduğumuz yüzyılda nüfusun büyük bir bölümünü önemli sorunların beklediğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Nitekim işlerin giderek esnekleşmesi ve esnek çalışma modelleri yönündeki eğilim, kimin çalışan, kimin işsiz olduğu arasındaki ayrımları da ortadan kaldıracaktır.

Eğer işsizlik, artık tam istihdamın bir istisnası olmaktan çıkmış ise, sosyal ücret, ya da daha genel bir deyim ile refah politikasında yeni bir düzenlemeye gereksinimimiz vardır. Eğer yapılacak iş varsa, herkes bir kısmını yapmalı, fazladan ücret ise bireylerin yaptığı işlerin niteliğine göre ödenmelidir. Daha kısa çalışma günleri, daha uzun tatiller ve erken emeklilik yaşı, endüstri çağındaki standartlara göre ölçüldüğünde çoğumuzun hiçbir zaman "tam zamanlı" çalışmayacağımızı ifade etmektedir⁴³.

2.2.2. Sendikaların Geleceği

Sendikalaşma, endüstri devrimi ile birlikte ağır şartlara, kötü koşullara ve düşük ücretlere karşı korumasız olan işçilerin işverenler karşısındaki pazarlık güçlerini artırmalarına paralel olarak gelişmiştir. Sendikalaşma oranının gelişmiş ülkelerde daha yüksek olması, ülkelerin sanayileşme düzeyi ile yakından ilişkilidir. Gelişmiş ülkelerde küreselleşme, sendikalaşma oranı yüksek geleneksel endüstrilerin düşüşe geçmesine ya da ortadan kalkmasına neden oldu⁴⁴ ve endüstri ilişkilerinin yeni formları yavaş yavaş gelişmeye başladı⁴⁵.

Küreselleşmenin sendikalaşmaya etkisi birkaç yönden olmuştur. Öncelikle düşük ücret düzeyine sahip olan ülkelere yüksek ücret düzeyine sahip olan ülkelere –ki bunlar gelişmiş ülkelerdir- olan işgücü hareketliliği ve gelişmiş ülkelerdeki çalışanların pazarlık güçlerine sendikalaşma oranlarına olumsuz etkilerde bulundu. Benzer bir etki, sermaye hareketliliği sonucu yatırımların ucuz emek piyasalarına yönelmesi, dolayısı ile ana ülkedeki sendikalaşma oranı yüksek endüstrilerin gerilemesi ile görüldü. Diğer bir deyişle geleneksel endüstrileşmenin gelişmiş ülkelere az gelişmiş ülkelere kayması, bu ülkelerdeki sendika hareketlerini olumsuz yönde etkilemiştir. Diğer yandan gelişmemiş ülkelerin yabancı sermayeyi çekebilmek için küresel işletmelere tanıdıkları olanaklar da bu ülkelerdeki sendikalaşma oranı üzerine olumsuz etkilerde bulundu.

⁴³ Stanley Aronowitz, William Di Fazio, **The Jobless Future**, 2.nd. printing, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1995, s.353.

⁴⁴ Marc G.Singer, **Human Resources Management**, PWS-Kent Publishing Co., Boston, 1990, s.522.

Sendika hareketleri üzerindeki bir diğer etki de geleneksel endüstrilerdeki üretim sürecindeki çalışan sayısının azalmasına yolaçan teknolojik yeniliklerdir⁴⁶. Bir diğer etki de, özelleştirme uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Bilindiği üzere kamu işletmelerindeki sendikalaşma oranı, özel sektöre göre daha yüksektir. Dış kaynaklardan yararlanma da sendikalaşma oranı üzerinde benzer bir etki yaratmaktadır. Çünkü işgücü devir hızının yüksek olduğu ve düşük vasıf gerektiren işlerin yapıldığı taşeron firmalarda sendikalaşma oranı düşüktür.

Endüstri ilişkilerinin odak noktasının, ulusal düzeydeki endüstriyel sektörlerden işyeri düzeyine doğru kayması sendikalardan, çalışma konseyleri gibi işçi temsilcilerine kadar tüm çalışma yaşamı aktörlerinde değişimlere neden olmuştur. Bu çerçevede işçi sendikalarının geleneksel rolü de çok önemli güçlüklerle karşı karşıya kalmıştır⁴⁷.

Olumlu insan kaynakları uygulamaları, yüksek performans ve verimlilik artışı sağlayarak bir yandan işverenlerin menfaatlerini korurken, diğer yandan çalışanlara iş mevzuatının sağladığı hak ve menfaatlerin üzerinde olanaklar kazandırmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar, çalışanlara olumlu gelişmeler sağlayan İK uygulamalarının sendikalaşma oranlarının azalmasında bir faktör olduğunu ortaya koymuştur⁴⁸. Bununla birlikte insan kaynakları uygulamalarının tümünden sendikalaşmanın bir alternatifi olduğunu ileri sürmek doğru olmayacaktır. Bu aynı zamanda olumlu insan kaynakları uygulamalarını sendikaların da desteklemesi gerektiği anlamına gelmektedir.

Çalışan profilindeki değişimler de sendikalaşma oranı üzerinde olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Sendikalaşma hareketlerinin odak noktasını mavi yakalı işçiler oluşturmaktadır. Nevar ki teknolojik gelişimle birlikte mavi yakalı işçilerin sayısı azalırken, beyaz yakalıların sayısı artmaktadır. Yine sendikalaşmanın yüksek

⁴⁵ Richard B.Freeman, "Work in a Global Economy", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.102.

⁴⁶ Arthur B.Shostak, "The Labor Movement and the Redesign of the Workplace",**The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury, World Future Society, Maryland, 1989, s.121.

⁴⁷ Tadashi Hanami, "Industrial Relations and the Future of ILO : Changing Issues and Actors" , **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994,s.127.

olduğu geleneksel sektörler, vasıfsız veya yarı vasıflı, büyük çoğunluğu erkek olan yerel işçileri istihdam etmektedirler. Buna karşılık günümüzde işgücünün vasfı giderek artmakta, beden işçiliğinden çok bilgi işçiliği önem kazanmakta, kadın çalışanların ve yabancı uyruklu çalışanların oranları artmaktadır. Bütün bu gelişmeler sonucunda sendikaların geleneksel hedef kitesindeki çalışan sayısı azalmaktadır. Nitekim gelişmiş ülkelerde beyaz yakalıların mavi yakalılara oranının giderek artması, bu alandaki çalışanları organize etme yönüyle sendikalar için önemli bir potansiyel olarak ortaya çıkmaktadır⁴⁹. Ancak mavi yakalılarla beyaz yakalıların, beden işçileri ile bilgi işçilerinin, kadınlarla erkeklerin, özetle farklı profile sahip olan çalışanları sendikalardan beklentileri de önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Bu yüzden yatay ve dikey yönde farklı özelliklere sahip çalışan gruplarına özgü sendika programları oluşturmak için savunulacak menfaatlerin çok hassas bir şekilde yeniden tanımlanması gerekmektedir⁵⁰. Eğer sendika hareketleri 21. Yüzyılda olumlu yönde güçlü bir rol oynamaya devam edecekse, kendisini yeni işgücü yapısına uyum sağlayacak şekilde dönüştürmek zorundadır⁵¹.

Sendikaların güçlerini devam ettirmesi, üyelerinin çalıştığı işletmelerin devamlılığına bağlıdır. Bu yüzden sendikalar, işletmenin sorunlarına kayıtsız kalamazlar. Nitekim kalite konusunun işletmeler için önem kazandığı günümüzde bir çok sendika değişime ayak uyduramadılar, kalite gelişimini bir yönetim fonksiyonu olarak kabul ettiler ve daha önce de olduğu gibi sadece endüstri ilişkileri üzerinde yoğunlaştılar⁵². Oysa kalite gelişimi, işletmenin küresel rekabette ayakta kalabilmesi için önemli bir süreçtir. Sendikaların uzun vadede işletmenin devamlılığını ve çalışanların iş güvenliğini etkileyen bu gibi konulara kayıtsız kalması, ilgi alanlarını dar bir çerçevede tutmalarından kaynaklanmaktadır. Küresel ekonomi, varlıklarını devam ettirmek isteyen tüm kurumlara faaliyetlerini geniş bir bakış açısıyla ele alma zorunluluğunu dayatmaktadır.

⁴⁸ Jack Fiorito, "Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation", **Journal of Labour Research**, Vol.XXII, No.2, Spring, 2001, s.350.

⁴⁹ Seymour Martin Lipset, Ivan Katchanovski, "The Future of Private Sector Unions in the U.S." **Journal of Labour Research**, Vol.XXII, No.2, Spring, 2001, s.242.

⁵⁰ Richard Hyman, "Managed Solidarities : Can Trade Unions Resist Globalization?", **Globalization and Labor Relations**, Ed.by Peter Leisink, Edward Elgar Publishing Ltd, UK, 1999, s.108.

⁵¹ Lawrence H.Summers, "Labour and the Twenty-First Century", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.279-280.

⁵² Sidney P.Rubinstein, John Ryan, "Survival for Quality and Unions", **Quality Progress**, July, 1996, s.51.

2.2.3. Çalışma Ortamlarındaki Gelişmeler ve Yeni Çalışma Biçimleri

Geleneksel yaklaşımda çalışma ortamı denildiğinde işyerleri akla gelir. İşyerleri de genel olarak fabrikalar ve ofislerden oluşur. Teknolojik gelişme ile birlikte fabrikalardaki işçi sayısı azalmakta ve ofis işçilerinin sayısı artmaktadır. Bu gelişim aynı zamanda, bilgi çağına, ya da bilgi toplumuna geçişin göstergelerinden biridir.

Xerox Corporation Baş Bilimadamı ve Palto Alto Araştırma Merkezi Yöneticisi John Seely Brown, bir söyleşisinde bilgi çağında ofis kavramı yerine “iş alanı (work space)” kavramının geçeceğini, bunun da teknolojik gelişmeler ile sağlanacağını, böylece ofis, ev, yol ve diğerleri arasındaki farkın bulanıklaşarak tüm bunların iş alanına dahil olacağını belirtmektedir⁵³. Bunun sonucunda çalışma yaşamı şimdiki zaman, mekan ve organizasyonel kalıplarını kaybedecek ve daha özerk, yaratıcılık yoğunluklu bir süreç ile yer değiştirecektir⁵⁴.

Çalışma ortamlarının uygun şekilde dizayn edilmesinin, işyerindeki verimliliği artırdığı bilinmektedir. Nitekim işyerinin ergonomik tasarımı konularında yapılan araştırmalar, çalışanlar açısından daha sağlıklı iş ortamlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Diğer yandan bireylerin yaşamlarında iş ortamlarına karşı genel bakış açısının ve değerlerin değişmesi, çalışma ortamlarının nasıl dizayn edildiğine de etki bulunmaktadır. Söz gelimi kişisel denetim üzerine yüksek bir beklenti, iş ortamının tek tip yerine bireysel uyuma elverişli şekilde donatılan iş ortamlarını yaratmaktadır⁵⁵. Çalışma ortamlarında çalışanlar için önem taşıyan değişikliklerin yapılması, onların firmada daha fazla kalmalarına yol açacak ve böylece firmalar da müşterilerine deneyimli ve bilgili profesyonellerin hizmetini sunma imkanına kavuşmuş olacaklardır⁵⁶.

⁵³ Larry King, Pat Piper, **Geleceğe Dair Konuşmalar**, çev.: N.Aslı Tekinay, Borusan Holding, İstanbul, 1999, s.147-153. Bu söyleşide belirtilen iş alanına ve kullanılacak teknolojiye ilişkin öngörülerde bir çoğu daha şimdiden günlük yaşantımıza girmiş bulunmaktadır.

⁵⁴ Michalski, Miller, Stevens, **a.g.e.**, s.11.

⁵⁵ Carrel-Elbert-Hatfield, **a.g.e.**, s.125.

⁵⁶ Roger H.Hermanson v.d., “Better Environment, Better Staff”, **Journal of Accountancy**, April, 1995, s.43.

İş yerinin dizaynı, iş ortamının maddi kısmını oluşturur. İş ortamını oluşturmada asıl etkili olan faktörler ise, çalışma ilişkilerine dayanır. Yeni organizasyon ilkelerinde de belirtildiği üzere çalışma ilişkileri, otoriterlikten katılımcılığa doğru gelişmektedir. Organizasyon otoriterlikten katılımcılığa doğru kaydıkça bütün ilgili gruplar arasındaki roller ve ilişkiler de dramatik bir şekilde değişecektir⁵⁷. Artık tek karar verici yönetim değildir, alınan kararlarda çalışanlar da pay sahibidir. Böylece işyeri kurallarının oluşumuna, işletmenin hedeflerinin belirlenmesine çalışanlar da değişen oranlarda katkıda bulunmaktadır.

Çalışanların katılımı çalışmanın kalitesini ve iş doyumunu iki yönde etkiler : Öncelikle kararların içeriği değişir, çünkü çalışanlarının isteklerinin dikkate alındığı bir mekanizmayı sağlamaktadır. İkinci olarak, katılım başlı başına bir doyum nedenidir ve karar sürecinin bir sonucu olarak ulaşılan karara uyumun artmasına neden olur⁵⁸. Bunun sonucunda artık çalışanlar işletme ile ilgili alınan kararlara ve kurallara sırf yönetimin isteği için değil, oluşumunda kendisinin de katkısı olduğu, dolayısıyla kuralları kendi koyduğu için uymaktadır. Böylece dış denetimin yerini, çalışanın kendisini (ya da birbirlerini) denetlediği bir oto kontrol mekanizması almaktadır. Böyle bir çalışma ortamında yöneticiler de artık belirli bir grup çalışanı veya görevi izlemekten çok, etkinlik ve verimliliği ölçme üzerine odaklanmak zorunda kalacaklardır⁵⁹.

Çalışma ortamlarını belirleyen faktörlerden biri de yapılan işin niteliğidir. Geleneksel endüstrilerde yapılan iş düşük vasıf gerektiren, rutin ve belirli bir zaman dilimine uyulmasını zorunlu kılmakta iken, yüksek teknoloji üretilen ya da hizmet işleri, yüksek vasıf gerektirmekte, çok çeşitli görevleri kapsamakta ve esnek zaman dilimleri içerisinde yürütülebilmektedir. Diğer yandan teknolojik gelişim, hem görevleri yapmak, hem de bunları öğrenmek için gereken süreleri giderek kısaltmaktadır. Normal olarak yıllar alan görevler gelecekte haftalara, ya da en fazla aylara, bunları öğrenmek için aylar alan öğrenme süreçleri de günlere ya da en fazla birkaç

⁵⁷ Patricia M.Lagan, Christo Nel, **The Age of Participation- New Governance for the Workplace and the World**, Berret-Koehler Publisher, San Francisco, 1997, s.144.

⁵⁸ Heidi Hartman, Robert E.Kraut, Louise A.Tilly, "Effects of Technological Change : The Quality of Employment", **The Changing Nature Of Work**, Ed.by frank Ackerman v.d., Island Press, Washington D.C., 1998, s.159.

⁵⁹ Samuel Greengard, "How Technology Change the Workplace", **Workforce**, January 1998, s.78.

haftaya düşecek ve bunları sanal ortamda öğrenme olanağına herkes kavuşacaktır⁶⁰.

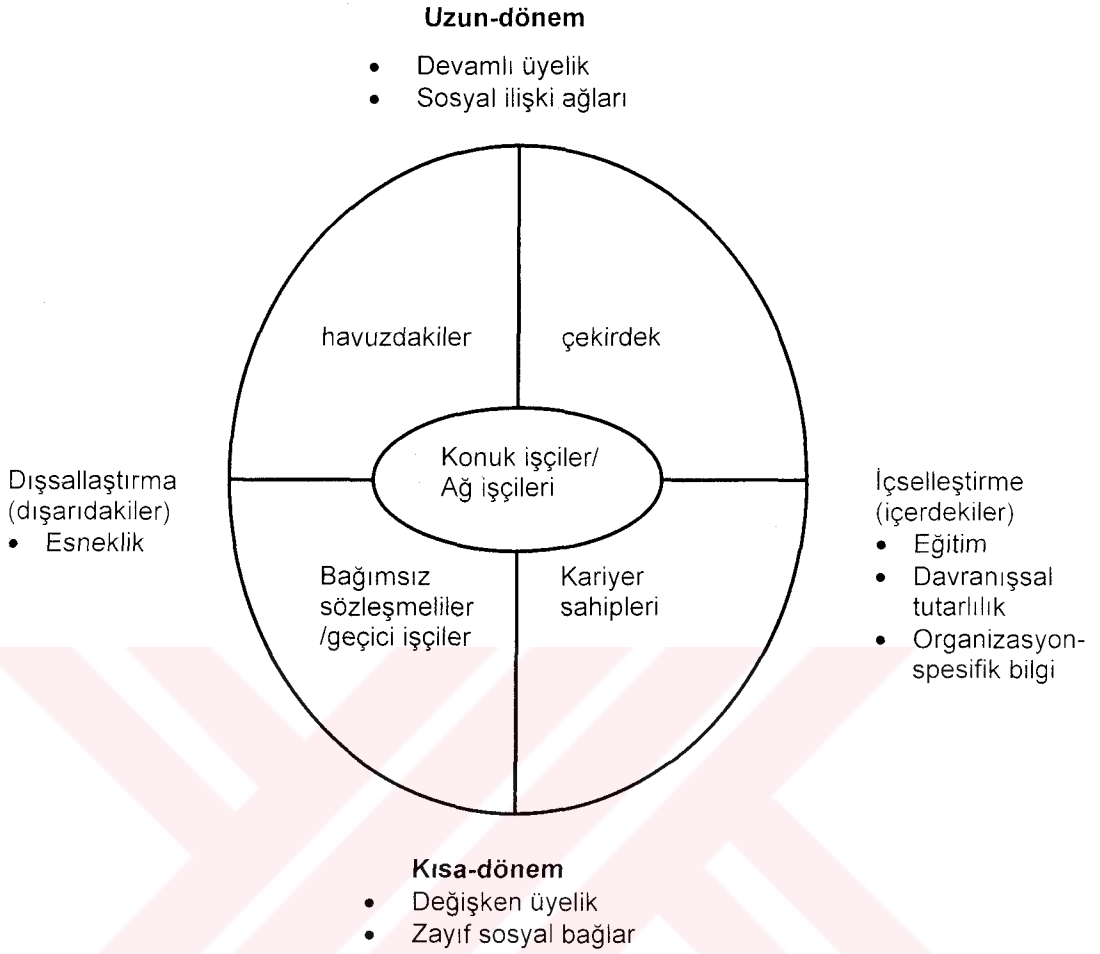
Artan küresel rekabet ve taleplerdeki değişimlerle birlikte yapılan işin niteliğinin değişmesi, çalışma yaşamına esnekliği de getirmektedir. Esneklik daha ziyade, çekirdek, sürekli ve tam zamanlı işçi sayısını en aza düşürerek, düzenli iş saatlerini daha fazla değişken hale getirerek veya çalışma saatleri kolayca değiştirilebilir geçici, part-time işçiler istihdam edilerek gerçekleştirilmektedir⁶¹.

Çalışma yaşamında esnekliğin ortaya çıkması, geleneksel organizasyon-tam zamanlı çalışan ilişkilerinin yanında, esnek çalışma modellerini de ortaya çıkarmıştır. Bu yeni çalışma modelleri, geleneksel işçi-işveren ilişkilerini ve aradaki bağlantıları da önemli ölçüde değiştirmiştir. Şekil-13'te çalışanların kısa/uzun dönemli olarak organizasyon içinde tutulması, dışarıdan sağlanması durumlarında organizasyon ile ilişkileri belirtilmektedir. Burada geleneksel uzun dönemli/tam zamanlı çalışma modeline sadece "çekirdek" kadro uymakta, diğerleri esnek çalışma modelleri içerisinde yer almaktadır.

Çalışma yaşamında esneklik, başta iş mevzuatı olmak üzere işin düzenlenmesine ilişkin bu güne kadar süregelen kavramların, kuralların ve uygulamaların sürekli gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Nitekim yeni iş yasası ile ödünç iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışma gibi esnek çalışma modellerine yer verilmiştir. Diğer yandan çalışma yaşamındaki esnek düzenlemeler, sözgelimi işler arasındaki değişkenlik ve esneklik, iş yapılarında ve buna bağlı olarak iş tanımlarında radikal değişikliklere gidilmesini gündeme getirecektir⁶². Bunun sonucunda organizasyon düzeyinde de bazı yeni düzenlemelerin yapılması gerekecektir.

⁶⁰ Joseph Coates, "The Next Twenty-Five Years of Technology : Opportunity and Risks, **21 st Century Technologies, Promises and Perils of a Dynamic Future**, OECD, Paris, 1998, s.44.

⁶¹ Hayati Körpe, **Dünyada Çalışma Süreleri ve Sendikalar**, Özçelik-İş Sendikası Yayınları, No: 14, Ankara, 1998, s.19.



Şekil – 13 : Bireysel – Örgütsel Bağlantı Haritası

Kaynak: Kerr Inkson, Angela Heising, Denise M. Rouseau, "The Interim Manager : Prototype of the 21 st-century Worker?", **Human Relations**, Volume 54(3), Sage Publications, 2001, s. 262.

Esnek çalışma, organizasyonel gereksinimlerle birlikte, çalışan profilindeki ve bunların beklentilerindeki değişimler sonucu da önem kazanmaktadır. Nitekim kadınların, öğrencilerin, emeklilerin iş yaşamında daha fazla yer almak istemeleri, esnek işlere olan talebi de artırmaktadır. Diğer yandan işe bakış konusundaki değer yargılarının değişmesi de, esnek işlere olan talebi artıran bir faktör olarak görünmektedir.

Esnek çalışma modelleri, geleneksel tam zamanlı/sürekli çalışmanın karşılığı olarak alınacak olursa, bir çok çalışma biçimi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma

⁶² John Storey, Keith Sisson, "Looking to the Future", **New Perspectives on Human Resources Management**, Ed.by John Storey, Routledge, New York, s.179-180.

biçimlerinin bir kısmı, öteden beri uygulanan modellerdir, bir kısmı ise yeni organizasyonel ve bireysel esneklik gereksinimlerine paralel olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışma modellerini topluca birarada görmek için, eski uygulamalarla birlikte tüm esnek çalışma modelleri aşağıda kısaca açıklanmıştır :

- **Belirli süreli çalışma** : Çalışma süresi bitiminin önceden öğrenilmesi durumudur. Çalışma belirli süreli olmakla birlikte aynı zamanda “tam zamanlı”dır. “Mevsimlik”, “dönemsel” ya da “geçici” çalışma, bu türe girer. Geçmişte geçici çalışma, acil durumlardaki işleri yapan sekreter, gündelik çalışanlar gibi alanları kapsardı. Günümüzde ise profesyonel, teknik ve yönetim işleri de geçici çalışma kapsamına girmiştir⁶³. Nitekim gelişmiş ülkelerde son yıllarda geçici yöneticilerin istihdamlarında hızlı bir artış görülmektedir⁶⁴.

Kısa süreli proje bazlı çalışmalar da, çalışma süresi belirli olduğu için bu kategoride ele alınabilir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, birbiri ardına yenilenen belirli süreli iş akitlerinin, Yargıtay içtihatlarına göre sürekli iş akdi olarak kabul edilmesi gerektiğidir⁶⁵.

- **Kısmi süreli çalışma** : Günün belirli saatlerinde çalışmayı ifade eder. En belirgi şekilleri “yarım gün çalışma” ve “kısmi vardiya çalışması” dır. Bunun dışında haftanın belirli günlerinde tam gün çalışmayı da bu kategoride değerlendirmek gerekir.
- **Esnek çalışma saatleri** : Tam zamanlı/sürekli çalışmanın bir formu olup sadece günlük çalışma saatleri esnekleştirilmektedir. Bu çalışma modelinde, tüm çalışanların işyerinde bulunması gereken temel saatler (sözelimi sabah 9:30-11:30 arası, öğleden sonra 14:00-16:00 arası) ile işe başlama ve bitirme saatleri (sözelimi sabah 7:30, akşam 20:00) belirlenir. Çalışanlar temel saatlerde işyerinde bulunmak koşuluyla, günlük çalışma saatlerini kendileri düzenlerler. Bu modelin haftalık toplam saatin ya da aylık toplam saatin denkleştirilmesi suretiyle daha esnek bir şekilde uygulanması mümkündür. Ancak bu sistem, kayan bant

⁶³ John W.Medcof, Brent Needham, “The Supra-Organizational HRM System”, Business Horizons, January-February 1998, s.46.

⁶⁴ Kerr Inkson, Angela Heising, Denise M.Rouseau, “The Interim Manager : Prototype of the 21 st-century Worker ?”, Human Relations, Volume 54(3), Sage Publications, 2001, s.260.

⁶⁵ Tankut Centel, İş Hukuku, Cilt-1, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994, s.92.

sistemi gibi tüm işlerin birbirine bağlı olduğu durumlarda kullanılamaz. Diğer bir deyişle bu sistemin kullanılabilmesi için, işlerin nispeten birbirinden bağımsız olması gerekir. Ayrıca çalışanların işyerine giriş-çıkış zamanlarının kartlı sistem gibi elektronik takip sistemleri ile sürekli izlenmesi gerekir. Bu çalışma modelinin işverenlerden çok çalışanlara esneklik getirdiği söylenebilir.

Bu modelin bir başka uygulaması da, başlama ve bitiş saatlerinin blok olarak işveren tarafından belirlenip (sözgelimi 8:00-17:00, 9:00-18:00 ve 10:00-19:00 gibi) çalışanların bunlar arasından bir seçim yapmasıdır. Bu sistem öncekine göre çalışana daha az esneklik sağlamaktadır.

- **Sıkıştırılmış çalışma haftası** : Günlük çalışma saatlerinin artırılarak, haftalık çalışma günlerinin azaltılmasıdır. Sözgelimi haftalık 40 saat ve günlük 8 saatten 5 iş günü çalışılan bir işyerinde günlük çalışma saatlerinin 10 saate çıkarılarak haftalık çalışma 4 iş gününe indirilebilir.
- **İş paylaşımı** : Tam zamanlı ve sürekli bir işin birden fazla çalışan tarafından aynı zamana rastlamayacak şekilde yürütülmesidir. İş paylaşımının bir çok uygulama biçimi olabilir. Sözgelimi bölünmüş gün uygulamasında, günün belirli saatlerinde bir çalışan, kalan kısmında diğer çalışan işi yürütebilir. Bölünmüş hafta uygulamasında ise çalışma günleri birden fazla çalışan arasında bölüşülmektedir. Değişimli hafta uygulamasında bir hafta bir çalışan, diğer hafta başka bir çalışan işi yürütmektedir. Bunun dışında sabit bir sistemi olmayan, zaman paylaşımının tamamen çalışanların ihtiyacına ve aralarındaki anlaşmaya göre yapıldığı uygulamalar da olabilir.
- **Çağrı üzerine çalışma** : İşverenin ihtiyaçları doğrultusunda önceden yapılan sözleşmeye göre çalışmayı ifade eder. Başlıca iki türü vardır : Çalışan ve işveren önceden çalışılacak toplam süre üzerinde anlaşır, ancak ne zaman çalışılacağına işveren karar verir. İkinci türde işveren hem toplam süreyi, hem de çalışılacak zamanları kendi gereksinimlerine göre belirler. Bu model, özel istihdam şirketlerinin havuzunda bulunan çalışanların geçici olarak çalışmalarını da kapsar.

- **Tele çalışma** : İşin işyeri dışında yapılması ve elektronik ortamda işverene aktarılmasını ifade eder. Tele çalışma aslında bir çalışma biçimi olup, yukarıda belirtilen modellerle birarada (tam zamanlı, belirli süreli, kısmi süreli vb.) kullanılabilir. Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ile gelecekte bu çalışma biçimin çok daha fazla artacağı söylenebilir. Nitekim bir öngörüye göre gelecekte milyonlarca insan, aynı şehirde, hatta ülkede olması gerekmeyen işvenleri ile bilgisayar aracılığı ile iletişimde bulunarak evlerinde çalışacaklardır⁶⁶.
- **Evde çalışma** : Çalışanın işini kendi evinde yaparak, işverene aktarmasını ifade eder. Evde çalışma daha çok tele çalışma biçimi ile yapıldığı için, bu iki kavram genellikle birbirine karıştırılmaktadır. Tele çalışmada önemli olan, işyeri dışında çalışılması ve sonuçların elektronik ortamda aktarılması olup evde çalışma zorunluluğu bulunmamaktadır. Buna karşın evde çalışmada önemli olan çalışanın işini evde yapması olup, sonuçların elektronik ortamda aktarılması zorunluluğu yoktur.

ABD' de 1991 yılında yapılan bir araştırmaya göre tarımdışı çalışanlardan 20 milyon kişinin evde çalıştığı saptanmıştır⁶⁷. Kuşkusuz bunların çoğunluğunu, alternatif bir çalışma yeri olarak resmi olmayan bir şekilde eve iş alan, kendi adına çalışan beyaz yakalı yönetici ve uzmanlar oluşturmaktadır. Bilgi çağına giren toplumlarda "evde çalışma" olanaklarının daha da artacağı beklenmektedir.

Tüm bu modellerin yanında dış kaynaklardan yararlanma da işveren açısından esnek işgücü yaratılmasında bir yöntemdir. Ancak çalışanlar açısından bakıldığında, yukarıda belirtilen modellerden biri geçerli olacaktır. Dış kaynaklardan yararlanma başlıca iki biçimde gerçekleşebilir : Birincisinde, ticari bir işletmeden mal veya hizmet satın alınmakta, bu malın kullanılabilmesi veya hizmetin gerçekleştirilmesi için, bu mal/hizmeti sunan işletmenin personeli, bu hizmetin verildiği işletmede çalışmaktadır. Günümüzde, temizlik, güvenlik, danışmanlık hizmetleri gibi bir çok hizmetin diğer işletmelerden alınmasında karşılaşılan durum budur. İkinci olarak özel istihdam şirketlerinin elemanlarının geçici olarak hizmet alan işletmede çalışması durumudur. Her iki durumda da çalışanın işvereni,

⁶⁶ OECD, **Societies in Transition – The Future of Work and Leisure**, Paris, 1994, s73.

⁶⁷ William G.Deming, "Work at Home : Data from the CPS", **Monthly Labor Review**, February, 1994, s.14.

mal/hizmet sağlayan işletme ile 6zel istihdam şirketleridir ve çalışma d6zeni ilişkileri aralarında yaptıkları s6zleşmelere g6re y6r6t6l6r.

2.2.4. alışan Profilineki Değişimler ve Yeni alışma Sorunları

G6n6m6zde çalışan profofili, hem çalışanların niteliği, hem değer yargıları ve beklentileri, hem de çeşitliliği y6n6nde 6nceki yıllara g6re 6nemli farklılıklar g6stermektedir. Toplumlar bilgi çağına geçtikçe çalışan profilineki değişimlerin de devam edeeği beklenmektedir. Kuşkusuz bu değişimler yeni çalışma sorunlarını da g6ndeme getirecektir.

2.2.4.1. Çalışanların Niteliğindeki Değişimler

Gelişmiş 6lkelerde 6retimdeki insan sermayesinin 6neminin artması, işg6c6 piyasalarındaki g6c6n odak noktasını, end6stri devriminin mavi yakalı, erkek ağırlıklı "proleter"inden, birbirinden farklı becerilere sahip "bilgi işçileri"ne doğru kaydırđı⁶⁸. Kuşkusuz alışanların niteliğindeki bu değişim, yapılan işin niteliğinin değişmesinin doğal bir sonucudur. Bu değişim bir çok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, hergeçen g6n yeni uzmanlık alanları çıkarırken, şu anda uzman olunan alanların ya geçerliliğini yitirmesine, ya da yeni bilgilerle bambaşka bir şekile d6n6şmesine neden olmaktadır. Toffler gelecek şokunun kurbanları arasında saydığı uzmanlar için, "Bir sabah uyanacak ve uzmanlığının sona erdiğini g6recek ya da kendi g6r6ř açısının dışında gerçekleşen olaylar sonucu, aklının alamayacağı bir değişime uęrayacaktır⁶⁹" derken bu tehlikeye işaret etmektedir.

Bilgi işçisinin ana sermayesi ve yetkinliği olan bilgi hızla değiştiği için, s6rekli yenilenmesi gerekecektir. B6ylece 6niversiteden mezun olduktan sonra bir daha 6niversite ile bir ilişkisi kalmayan g6n6m6z çalışan profilinin aksine, gelecekte yenileme eğitimleri nedeni 6niversite ile s6rekli ile ilişkide bulunan bir çalışan profili ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla yaşam boyu 6ęrenme ve s6rekli gelişim artık t6m çalışanların yaşam biçimi haline gelecektir.

⁶⁸ Freeman, a.g.e., s.101.

⁶⁹ Alvin Toffler, **Gelecek Kabusu : şok**, 4.B.,ev.: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996, s.281.

Yarının teknolojisinin niteliksiz işgücüne talebi yok edeceği, az nitelikli işgücüne olan talebi ihmal edilebilecek düzeylere düşüreceği, buna karşılık nitelikli ve çok nitelikli işgücü talebinin aşırı oranda artıracığı öngörülmektedir⁷⁰. Bu durumda iş gücünün niteliğinin yeni teknolojilerin gerektirdiği düzeye çıkartılması gerekecektir. İyi eğitilmiş iş gücü firmanın rekabetçi gücüne çok ciddi katkılarda bulunabilir. Ancak sorun, yüksek performanslı çalışma ortamlarına geçmek isteyen bir firmanın, kendi işgücü için uygun bir eğitim sistemini yaratamamasıdır⁷¹. Çünkü firmalar eğitim yatırımında bulunarak niteliklerini artırdıkları çalışanlarının başka firmalar tarafından çelinmesi tehlikesini hissetmektedirler. Görüldüğü üzere burada, günümüz için bile geçerli olan eğitimin maliyetine kimin katlanacağı sorunu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların yeni teknolojinin gerektirdiği niteliklere kavuşturulması, büyük ölçüde eğitim yolu ile gerçekleştirilebilir. Ne var ki yeni teknoloji çoğu zaman işgücünün de azaltılmasını gerektirdiği için, çalışanların bir kısmının işini kaybetmesi söz konusu olacaktır. Bu tür durumlarda sosyal sorumluluk taşıyan ve halihazırdaki çalışanlarına güven vermek isteyen işletmeler, yeniden işe yerleştirme (outplacement) uygulamaları ile eski çalışanlarına iş bulmalarında yardımcı olmaktadır.

Bilgi çağında “insan sermayesi” giderek önem kazandığı için 21. Yüzyılda iyi bir iş gücü politikası giderek daha fazla işgücünün katma değer yaratan becerilerini geliştirmek üzerine odaklanmalıdır⁷². Bu durumda devletlerin aktif işgücü politikaları çerçevesinde çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi için bireylere mesleki eğitim olanakları sunması gerekecektir.

“Diğer yandan araştırmalar göstermiştir ki, yüksek kavrama yeteneğine sahip çalışanlar, yeni teknolojiyi nasıl kullanacaklarını öğrenme zorunluluğu içinde bulunacaklarından, teknolojiadaki herhangi bir değişiklikten en çok etkilenecek grup olma eğilimindedir. Bu yüzden üstün kavrama yeteneğine sahip çalışanlar, iş süreçlerindeki değişikliklerden en çok ekilenecek kişiler oldukları için, en çok eğitimi

⁷⁰ Yurdakul Ceyhan, M.Ufuk Çağlayan, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta ?**, T.İş Bankası Kültür Yayınları, No:361, Ankara, 1997, s.51.

⁷¹ Laura Dresser, Joel Rogers, “Networks, Sectors and Workforce Learning”, **Jobs& Economic Development : Strategies and Practice**, Ed.by Robert P. Giloth, Sage Publications, California, 1998, s.68.

belki bu grup alacaktır⁷³.” Zaten belirli niteliklere sahip bireylerin daha fazla eğitim almaları sonucu diğer bireyler ile olan “nitelik farkı” makası giderek açılacaktır.

Teknolojik gelişmeler, tüm çalışanların niteliklerini sürekli geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu yüzden teknolojik değişimler niteliksiz çalışanların aleyhine gelişmeye devam ettiği sürece (yapısal işsizliğin artmasının yanısıra) niteliğe bağlı ücret sistemleri dolayısı ile bunların gelirlerinde de düşüşler devam edecektir⁷⁴.

Teknoloji , işe özgü teknik yetkinlikleri elimine ederken; analitik düşünce, yaratıcılık, değişime uyum gibi yetkinliklerin yerine geçmesi imkanı çok az olduğundan, eğitim programları da özellikle yönetim pozisyonları için bu konulara ağırlık vermektedir⁷⁵. Nitekim 21. Yüzyıl çalışanı liderlik ve yönetim konusunda geçen 20.yüzyıldaki akranlarına göre çok daha fazlasını bilmeye gereksinim duyacaklardır⁷⁶.

Bilim ve teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni uzmanlık alanları ile tüm uzmanlık alanlarındaki gelişmeler, bireylere bir çok eğitim ve iş alternatifleri sunmaktadır. Bir çok öneri seçenekleri ile müzakere edebilme yolunda, yaşamboyu öğrenme sadece arzu edilir olmaktan öte bir zorunluluk halini almakta, aynı şekilde yüksek kalitede eğitim ve kariyer danışmanlığı da eş düzeyde zorunluluk ile bir yol olmaktadır⁷⁷. Çünkü bireylerin farklı eğitim ve iş alternatifleri arasından, kendi kişilik özelliklerine, yeteneklerine ve isteklerine en uygun olanlarının seçilmesi özel bir uzmanlık alanını gerektirmektedir. Bireylerin bu konularda yapacağı yanlış seçimler, makro düzeyde ülkenin insan kaynaklarının yerinde kullanılmamasına neden olacak, ayrıca eğitim harcamalarından gerekli verim alınamayacaktır. Bu yüzden devletlerin eğitim ve kariyer danışmanlığı konularında önlemler almaları gerekecektir.

⁷² Summers, **a.g.e.**, s.279.

⁷³ Chester S.Spell, “Organizational Technologies and Human Resources Management”, **Human Relations**, Volume 54(2), Sage Publications, 2001, s.209.

⁷⁴ Robert Z.Lawrence, “Current Economic Policies: Social Implications Over Longer Term”, **Societal Cohesion and the Globalizing Economy : What Does the Future Hold?**, OECD, Paris, 1997, s.33.

⁷⁵ Spell, **a.g.e.**,s.198.

⁷⁶ John P.Kotter, **Leading Change**, Harward Business School Press, Boston, s.175.

⁷⁷ Centre for Educational Research and Innovation (CERI), **Mapping the Future : Young People and Career Guidance**, OECD, Paris , 1996, s.7.

2.2.4.2. Çalışanların Değer Yargıları ve Beklentilerindeki Değişimler

Günümüzde çalışanların büyük bir bölümünü oluşturan 1960-1980 yılları arasında doğan X kuşağı, önceki nesillerden farklı bir profil çizmektedir. X kuşağının başlıca karakteristikleri aşağıdaki gibidir⁷⁸:

- Yüksek teknolojiye hakim, teknolojiyi kullanabilen, geliştirebilen,
- Özgürlüğüne düşkün,
- Sosyal ve kaliteye önem veren,
- Global bir bakış açısına sahip,
- Farklılık yaratan,
- Esnek bir çalışma ortamını tercih eden,
- Takım ve ekip çalışmasına inanan,
- Seçici ve detayları dikkate alan,
- Yeniliğe açık ve kolay adapte olabilen,
- İletişime önem veren,
- Olanaklardan faydalanmasını bilen,
- Kendine güvenen bir yapıya sahip.

Yeni değer sistemleri ve işten beklentileri ile yeni nesil çalışanlar, eski nesillerden tamamen farklı bir işgücü yapısını ortaya koymaktadır. Yeni nesil çok çalışmaya istekli ve motive olmuş durumdadır, ancak yaptıkları işlerin organizasyonlar tarafından değil, kendileri tarafından tanımlanabilecek şekilde anlamlı olmasını istemektedirler⁷⁹. Nitekim daha önceden iş, organizasyonun amacına ulaşması için kişinin yapacağı faaliyetler dizisi olarak tanımlanıyordu. Artık işin temel bileşenlerinin belirli aktivitelerle birlikte yaratıcılığı ve sosyalleşmeyi de içerdiği kabul edilmektedir⁸⁰.

Çalışma ortamındaki değişimler, geleneksel işçi-işveren ilişkilerini temelinden sarsmaktadır. Esnek çalışma saatleri, uyumlu yönetim, bireyselleştirilmiş ücretler, performans bazlı ödemeler, değişken yönlü kariyerler, sürekli mesleki eğitim ve gelişim, kendi adına çalışmanın çeşitli biçimleri : bütün bunlar sonuç olarak organizasyon - "İşveren"- ile birey -"İşçi"- arasındaki günümüzdeki ayrımı ortadan kaldıracaktır⁸¹.

⁷⁸ Gülçin Birben, "X – Kuşağı", **Human Resources**", Mart-Nisan 2001, s.36-37.

⁷⁹ Roy W. Walters, "HRM in Perspective", **Human Resources Management and Development Handbook**, Ed.by William R.Tracey, AMACOM, New York, 1985, s.11.

⁸⁰ Yoshio Kondo, **Human Motivation – A Key Factor For Management**, Fifth Printing, Japanese Standards Association, Tokyo, 1998, s.42.

⁸¹ Henri Lapage, "A Liberal Socio-Economic Scenario for the Early Twenty-First Century", **Societal Cohesion and the Globalizing Economy : What Does the Future Hold?**, OECD, Paris, 1997, s.68.

Bu yeni, geleneksel olmayan, ya da girişimci bağımsız çalışan profili, eskisinden çok farklı olup çalışma ilişkilerini temelinden değiştirmiştir. “Eski işveren-işçi sözleşmeleri, dolaylı olarak ömür boyu istihdamı öngörürken günümüzde “anlık istihdam” söz konusudur. Çalışan bir kez şirketin iş sözleşmelerini ihlal ettiği duygusuna kapıldığında, şirkete bağlılık duygusunu da büyük ölçüde kaybetmektedir. Bugün insanlar kendi geleceklerini kendileri hazırlamaktadır⁸².”

2.2.4.3. Çalışan Çeşitliliğindeki Değişimler

Sanayi sektörünün giderek ekonomi içerisindeki payının azalması, buna karşılık hizmet sektörünün gelişmesi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin çeşitlenmesi, yeni işlerin ortaya çıkması ile birlikte kadınların işgücü piyasasına katılma olanakları da artmıştır⁸³. Kadınların eğitim seviyelerini yükselmesi de işgücü piyasalarına katılma oranlarının artmasında önemli bir etken olmaktadır. Diğer yandan sürekli işlerin yerini giderek daha esnek çalışma sistemlerinin alması da kadınların işgücü piyasasına girişlerini hızlandırmıştır. Nitekim batılı sanayi toplumlarında yeni şirketler ve bazı kuruluşlar, yarım günlük ya da kısa dönemli işler için daha fazla eleman aramakta, bu boşluğu da, sürekli iş isteyen erkekler değil, kadınlar doldurmaktadır⁸⁴.

Kadınların gelir elde etme ve bağımsızlık isteği ve gereksiniminin yansımaları olarak işgücü içerisinde yüksek oranlarda yer almasının bir diğer sonucu da, çocuk bakımı gibi temel ev işleri konusundaki önlemlerde yapılması gerekli değişiklikleri ön plana çıkarmıştır⁸⁵. Eşlerin her ikisinin de çalışmasının aile yaşamı üzerinde yaratacağı olumsuz etki, iş ve iş dışı yaşam arasında denge kurulmasını zorunlu hale getirmiştir⁸⁶.

Özellikle gelişmiş ülkelerde ortalama insan ömrünün uzaması ve kadınların daha çok oranda çalışma yaşamında yer alması, çalışan çiftlerin bakmakla zorunlu oldukları ebeveynleri için de bir önlem alınmasını gerektirmektedir. Günümüzde özellikle yardıma muhtaç yaşlılar için sosyal devlet ilkesi gereği kamusal önlemler

⁸² Joan Greco, “America’s Changing Workforce, *Journal of Business Strategy*, March/April 1998, s.45.

⁸³ OECD, *The Future of Female Dominated Occupations*, Paris, 1998, s.193.

⁸⁴ Handy, a.g.e., s.252.

⁸⁵ Michalski, Miller, Stevens, a.g.e., s.12.

alınmakta ise de, bireylerin çalışma yaşamlarını etkilemesi dolayısı ile gelişmiş ülkelerde firmalar tarafından da önlemler alınması gerektiği üzerinde tartışılmaktadır. Bu konuda firmaların doğrudan günlük yaşlı bakım merkezleri kurmalarından bakım harcamalarına katkıda bulunmaya, bu konuda danışmanlık vermeden esnek çalışma saatlerine ve özel izinlere kadar bir çok önlem gündeme gelmektedir⁸⁷.

Esnek çalışma modelleri kadınların yanısıra öğrencilerin ve emeklilerin de çalışma yaşamlarına girişlerini kolaylaştırmaktadır. Öteden beri varolan uygulamalar ile özürhümler ve eski hükümlülerin istihdamına devam edilmektedir. Diğer yandan işgücü hareketliliğinin artması ile gerek yasal yollardan, gerekse kaçak olarak ülkeye giren yabancıların sayısında artışlar görülmektedir. Yabancıların çalışma yaşamına katılması ile işgücü profilindeki çeşitlenmeler daha da artmaktadır. Tüm bu farklı gruplar, nitelikleri ve beklentileri ile yeni sorunlara yol açmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde insan ömrünün uzaması ve doğum oranlarının azalması, yaşlı çalışanların oranının da artmasına neden olmuştur. Yaş konusundaki yanlış yaklaşımlar sonucu firmalar yaşlı çalışanları işe alma ve eğitime konularında isteksiz davranmaktadırlar⁸⁸. Gelişmeler insan ömrünün daha da uzayacağına işaret etmekte, böylece yaşlı çalışanların istihdamının gelecekte daha da önem kazanacağı öngörülmektedir.

Çalışan profilindeki değişimlerin gelecekte ortaya çıkaracağı sorunlardan birisi de, endüstri çağının büyük organizasyonları ve durağan çalışma kültürüne göre belirlenen sosyal güvenlik sisteminin yetersiz kalacak olmasıdır. Üretimin küreselleşmesi taşeronlaşmayı, böylece iş ve sosyal güvenlik önlemlerinden yoksun geçici ve sözleşmeli işçi kullanımını artırmaktadır⁸⁹. Bu yüzden sosyal güvenlik sisteminin yapısında da önümüzdeki yirmi yıl içerisinde kendi adına çalışanları çalışma yaşamının risk ve tehlikelerinden korumaya yönelik önemli değişimlerin

⁸⁶ Serpil Aytaç, **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.18.

⁸⁷ Irene Hoskins, **Combining Work and Elder care : A Challenge for Now and the Future**, ILO Publications, Geneva, 1996, s. 54-60.

⁸⁸ Sherry E.Sullivan, Edward A.Duplaga, "Recruiting and Retaining Older Workers for the New Millennium", **Business Horizons**, November-December 1997, s.65.

⁸⁹ ILO, **The Future of Urban Employment, a.g.e.**, s.59. Ayrıca, Laurie Dougherty, "Restructing Employment : Flexibility versus Security", **The Changing Nature Of Work**, Ed.by Frank Ackerman v.d., Island Press, Washington D.C., 1998, s.171-177.

olması beklenmektedir⁹⁰. Sosyal güvenlik sistemi, halihazırdaki yapısından farklı bir şekilde, çalışanların daha büyük bir oranına genişletilecek şekilde finanse edilmelidir⁹¹.

Gerek çalışma ortamlarındaki, gerekse çalışan profilindeki değişimler, devletlerin iş ve çalışma mevzuatlarını ile işgücü standartlarını bu değişimlere ayak uyduracak şekilde yeniden gözden geçirmelerini ve gerekli düzenlemeleri yapmalarını gerektirmektedir. Ortaya çıkan yeni çalışma sorunlarının çözümlenmesinde yasal düzenlemeler başlangıç noktasını oluştursa da, devletin istihdam piyasalarını düzenleyici politikaların yanında aktif iş gücü politikalarını da bu yeni sorunlara odaklanak oluşturması ve etkin bir şekilde uygulamaya geçirmesi gerekecektir.

Çalışma ortamlarındaki ve çalışan profilindeki değişimler göstermektedir ki işgücü standartlarının düzenlenmesinde temel birimin devlet olması durumu artık uzun süre devam edemez. Günümüzün müzakereler sonucunda ortaya çıkan anlaşmaların devletler tarafından onaylamasını gerektiren süreç kesinlikle sona doğru yaklaşmak üzeredir, çünkü giderek artan bir gereksinimle düzenlenmesi gereken konular sadece ulusal devleti değil, dünyadaki bütün hükümetlerin ekonomik gücünü ve etkisini aşan uluslararası ilişkileri, uluslararası ekonomik kuruluşları ve ulusötesi şirketleri kapsamaktadır⁹².

2.3. Gelecekteki İKY ve İK Fonksiyonları

Gerek geleceğin organizasyonları, gerekse geleceğin çalışma yaşamı hakkında önceki kısımlarda belirtilenler, insan kaynakları yönetiminin gelecekte alacağı şekil hakkında da önemli ipuçları vermektedir.

⁹⁰ Lepage, a.g.e., s.73.

⁹¹ W.Peirens, "Labour Standards : Proposals for the Future", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.237.

⁹² Jay Naidoo, "The ILO's 75 th Anniversary : International Labour Standards for the Future" **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.207.

2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminden Entellektüel Sermaye Yönetimine

Klasik yöneticilik fonksiyonlarında yöneticinin ilgisinin odağı iş iken küreselleşme sürecine uygun çağdaş yöneticilik anlayışında ilginin odağı bireye kaymıştır. Çalışma yaşamında bireyin ön plana çıkması, ona bakış açısında da önemli değişikliklere yol açmaktadır.

Uygulama sürecinde insan değeri yönetimi, insan kaynakları fonksiyonunun asıl amacının teknik, kişilerarası, mesleki ve yönetim becerileri kazandırarak çalışanların ve organizasyonun değerini artırmak olduğunu varsayar⁹³. Eğer organizasyonlar 21. yüzyılda varlıklarını sürdürmek ve başarılı olmak istiyorlar ise, yaratıcılık kapasitelerini değerlendirmeli ve yaratıcılık becerilerini geliştirmek için stratejik önlemler almak zorundadırlar⁹⁴. Yaratıcılık becerileri ise esas olarak organizasyonların insan kaynağının kapasitesine dayanır. İnsan kaynakları yönetimin odaklanması gereken noktalardan biri de bu kapasitenin artırılması olacaktır.

21. yüzyılın başında artık insan kaynakları yönetiminin önünde bir çok önemli uygulama alanları belirmiştir : Liderlik altyapısını oluşturmak, bilgi bazlı yüksek yetenekli bir organizasyon yaratmak, bilgi transferini artırmak, teknolojiyen yararlanmak⁹⁵.... Kuşkusuz bunların tümünün başarılması için organizasyonun insan kaynaklarının niteliklerinin geliştirilmesi gerekecektir.

Organizasyonların entellektüel sermayelerinin artık fiziksel sermayelerin çok üzerine çıktığının görülmesi ile birlikte organizasyonlar, entellektüel sermayeyi daha iyi yönetme, yatırım yapma ve sonuç alma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar⁹⁶. Entellektüel sermaye, bir firmada çalışanların kolektif bilinç, bilgi ve kararını ifade eder ve yatırım için bir varlık ya da amortismanı tabi bir yükümlülük

⁹³ Jac Fitz-Enz , **Human Value Management : The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990's**, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, 1990, s.8.

⁹⁴ James M.Higgins, "Achieving the Core Competence- It's as Easy as 1,2,3,..47,48,49", **Business Horizons**, March-April, 1996, s.32.

⁹⁵ Dave Ulrich, "HR of the Future : Conclusions and Observations", **Human Resource Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, s.177-178.

⁹⁶ R. Kocharekar, "k-Kommerce :Knowledge-Based Commerce Architecture with Convergence of e-Commerce and Knowledge Management", **Information Systems Management**, Spring 2001, s.30., b.a. Barbara Ettoore, Donald J.McNersey, "Managing Human Capital for the Future", **American Management Association**, June 1995, s.56-61.

gibi görülebilir⁹⁷. Bu güne kadar organizasyon çalışanlarının geliştirilmesi için yapılan harcamalar, bir masraf kalemi olarak görülüyordu. Organizasyonun insan kaynağının organizasyonun entellektüel sermayesini oluşturduğu anlaşıncaya, onun geliştirilmesi için yapılan harcamalar da, bir yatırım olarak görülmeye başlanmıştır.

Entellektüel sermaye, organizasyonun sahip olduğu kolektif bilgi birikiminin bir sonucudur. Microsoftun fiziki ve finansal varlıkları ile piyasa değeri arasındaki fark, entellektüel sermayenin bir ürünüdür. Entellektüel sermaye, patent, marka, lisans hakları gibi fikri mülkiyet haklarından çok daha geniş bir kavramı ifade eder, aynı zamanda yaratıcılık ve gelişim potansiyelini de içinde taşır. Böylece bilgi çağında organizasyonun değerinin artırılmasında en önemli faktör, entellektüel sermaye olmaktadır. Entellektüel sermayenin yaratıcısı ve taşıyıcısı ise organizasyonun insan kaynağından başka bir şey değildir.

Entellektüel ve insan sermayesinin ölçülmesi, insan kaynaklarına firma sahip/ ortaklarının değerleri ile sıkı bir ilişki kurma olanağını sağlar⁹⁸. Çünkü firma sahipleri ve ortaklarının işletmeye bakış açıları, yatırım ve getirisi yönüyledir. Entellektüel sermaye kavramı , organizasyonun insan kaynağına neden yatırım yapılması gerektiğinin firma sahiplerine açıklanmasında önemli bir bakış açısı getirmekte ve onlarla aynı dilden konuşulmasını sağlamaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi de, bir harcama merkezinden, yatırım yapılan ve değer yaratan varlığın yönetimine dönüşmektedir.

2.3.2. Harcama Merkezinden Değer Yaratan Stratejik Partnerliğe

Organizasyonun insan kaynağının stratejik önemi, mal ve hizmetlerin üretim sistemlerindeki yoğun değişimlerin sonucu olarak ortaya çıktı⁹⁹. Daha önce insan kaynağı, operasyonel ya da taktik düzeyde ele alınıyordu. Çünkü insan kaynağının, mal ve hizmet üretimindeki girdilerden sadece biri olduğu kabul ediliyor, bunun için yapılan harcamalar da bir masraf kalemi olarak algılanıyordu. Bilgi çağında rekabet

⁹⁷ Dave Ulrich, "Judge Me More by My Future, than by My Past", **Human Resource Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, s.8.

⁹⁸ Andrew Mayo, "Knowledge Management : Memory Bankers", **People Management**, 22 January 1998, s.38.

⁹⁹ Eugene B. Mc Gregor, **Strategic Management of Human Knowledge, Skill and Abilities – Workforce Decision Making in the Postindustrial Era**, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1991, s.9-10.

üstünlüğünü sağlayan bilgi olması, insan kaynaklarına bakış açısını da değiştirmiş, insan kaynakları salt başlıbaşına değer yaratan ve rekabet üstünlüğü sağlayan bir varlık olarak algılanmaya başlanmıştır.

Bir varlık olarak insan kaynaklarının firmaların önemli bir rekabet avantajı olmaya başlaması, insan kaynakları fonksiyonunun bir çalışan destek sistemi olmasından çok işletmenin bütünleşik bir parçası olarak hareket etmesini gerektirmektedir¹⁰⁰. Çünkü artık insan kaynakları fonksiyonu, organizasyonun en önemli varlığının nasıl en etkin ve verimli biçimde kullanılması gerektiği üzerinde strateji belirlenmesini sağlayan bir rol oynamaktadır. Bu nedenle de İK, organizasyonların rekabetteki başarısını sağlayan hayati bir fonksiyondur¹⁰¹.

İşletmelerin rekabet gücünü elde etmesinde, korumasında ve böylece devamlılığını sağlamasında, işletmenin sahip olduğu temel yetkinlikler çok önemlidir. Temel yetkinlikler ise bireylerin ve takımların kafalarındadır. Her birim, kendi işini doğru yapabilir, ancak işletmenin toplam yetkinliklerini bir bütün olarak koruyacak bir fonksiyona gereksinim var ki bu da insan kaynakları yönetimi olmalıdır¹⁰².

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, bazı faktörlere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Nitekim yapılan bir araştırmada, işletmenin yazılı misyonu olup olmaması, insan kaynakları departmanının olup olmaması ve işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın durumuna göre insan kaynakları fonksiyonunun anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür¹⁰³.

Her ne kadar insan kaynakları fonksiyonun stratejik önemi giderek artmakta ve insan kaynakları stratejisi rekabet avantajı yaratmada bir yol ise de, bunu işletme stratejisine bağlamak o kadar kolay değildir. Bu durum kısmen İK stratejisi ile

¹⁰⁰ Kenneth M.Alvares, "The Business of Human Resources", **Human Resources Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, John Wiley & Sons, Inc, s. 13.

¹⁰¹ Nicholas Bacon, "Competitive Advantage Through Human Resources Management : Best Practices or Core Competencies?" **Human Relations**, Sage Publications, 2001, s.370.

¹⁰² C.K.Prahalad, "How HR Can Help to Win the Future ?", **People Management**, 12 January, 1995, s.36.

¹⁰³ Cavide Uyargil, Gönen Dündar, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1999-2000 Türkiye Raporu**, Haz.: Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dündar, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.65-76.

işletme stratejisi arasında çok ve karmaşık ilişkilerin olmasından, kısmen de stratejik planlamaya daha somut konuların hakim olmasından kaynaklanmaktadır¹⁰⁴. Bu yüzden insan kaynakları stratejisinin, diğer işletme fonksiyonları stratejilerine paralel olarak hazırlanması ve somut verilerle ifade edilmesi gerekmektedir.

Eğer bir organizasyon bünyesindeki çalışanlar ile ilgili konularla ilgilenmek üzere stratejisinin bir parçası olarak İK birimi kurmaya karar vermişse, İK biriminden bir "iş planı" beklemelidir. Bu İK iş planı, İK biriminin vizyonunu, stratejilerini, önceliklerini, temel yeteneklerini ve gerekli yetkinliklerini ortaya koymalıdır¹⁰⁵. Bu yüzden İK birimlerinin, gerçekleştirdikleri hizmetleri neden yaptıklarını bir teori çerçevesinde açıklamalarına gereksinim bulunmaktadır. Söz gelimi çalışanların iş sözleşmelerini yenileme çalışmalarında İK profesyonelleri, her bir çalışanın işletmeye kattığı değeri ve yeteri kadar yatırım yapılmadığı ya da kullanılmadığı zaman ortaya çıkan kaybı belirleyerek entellektüel sermaye teorisinden yararlanabilir¹⁰⁶.

Görüldüğü üzere İK birimlerinin stratejik bir partner olması kendiliğinden gerçekleşmemekte, bunun belirli bir teori çerçevesinde ve somut verilere dayanan stratejik planlar ile desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca İK'nın daha işletme odaklı, ya da iş partneri olmasının bir gereği olarak İK, işletmenin halihazırdaki ve gelecekteki gereksinimlerini yetkinlikler olarak ortaya koyabilmeli ve tepe yönetimini bu yetkinlikleri nelerin geliştireceği konusunda bigilendirmelidir¹⁰⁷.

Diğer yandan insan kaynakları birimleri, organizasyon için yarattıkları değerleri de somut olarak göstermek durumundadırlar. Eğer insan kaynakları birimleri, 21. yüzyılda varlıklarını korumak istiyorlarsa , kendi algılanmasını yeni bir duruma uyarlamalıdır : Bu da insan kaynaklarının değer yaratan fonksiyonlardan biri olduğu imajıdır¹⁰⁸.

¹⁰⁴ Tony Grundy, "HR Strategy and Corporate Strategy : Bridging the People Gap", **Global Focus**, Vol.12, No.4, John Wiley&Sons Inc., 2000, s.1.

¹⁰⁵ Ralph Christensen, "Where is HR?", **Human Resources Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, , John Wiley&Sons, Inc., s.83.

¹⁰⁶ Ulrich, "Judge Me More by My Future, than by My Past", **a.g.e.**, s.6.

¹⁰⁷ Michael M. Lombardo, Robert W.Eichinger, "HR's Role in Building Competetive Edge Leaders", **Human Resource Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, s.144.

¹⁰⁸ Fitz-Enz , **a.g.e.**, s.3.

2.3.3. Değişen İnsan Kaynakları Stratejisi ve Politikası

İnsan kaynakları yönetimi uzun dönemli strateji ve politikalarını belirleyebilmek için çevresel gelişmelere artık eskisinden çok daha geniş bir açıdan bakmalıdır. İK yönetimi gerek organizasyona, gerekse organizasyon içindeki ve dışındaki insan kaynaklarına etkisi yönü ile aşağıdaki konu başlıklarını irdelemelidir¹⁰⁹ :

1. Devam eden olumsuz ekonomik iklim/enflasyon
2. Bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki gelişmeler
3. Süreç ve donanım teknolojilerindeki gelişmeler
4. Verimlilik yönetimi
5. Değişen demografi
6. Değişen değerler
7. Değişen organizasyon konseptleri
8. Yaşam bilimlerindeki gelişmeler
9. Değişen çalışan katılımı
10. Yasal düzenleme değişiklikleri
11. Enerji kısıtlılıkları
12. Yabancılaşmanın artması
13. Politik kargaşa (belirsizlikler)

Görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetimi, sadece organizasyon içindeki rutin işlerin içe dönük bir fonksiyon olmaktan çıkmış, organizasyonun içinde bulunduğu durumu çok daha geniş bir perspektifle kavrayabilecek bir aşamaya gelmiştir. Böyle bir bakış açısına sahip olmak aynı zamanda , işletmenin stratejik bir partneri olabilmenin temel koşuludur. İnsan kaynaklarının işletmenin stratejik parner olmasına yol açan olgular, aynı zamanda bir çok gelişme alanını da açmıştır. HP Avrupa Yönetim Kurulu Başkanı Franz Nawtrail, insan kaynakları fonksiyonunu yakın gelecekte bekleyen konuları aşağıdaki gibi sıralamaktadır¹¹⁰:

- Daha az insanla daha çok iş yapmak,
- Stratejik işletme birimleri ile daha çok işbirliği yapmak,
- Dış kaynaklardan yararlanma ve kıyaslama yöntemleri ile insan kaynaklarının idari işlemler maliyetini en düşük seviyeye çekmek,
- Stratejik farklılık yaratmak için işletmeye değer katmak,
- Öğrenen organizasyonun ve firmanın insan sermayesinin destekçisi olmak,
- Rekabet gücüne büyük katkı sağlayanlardan biri olmak,
- Firmayı çalışmak için en iyi yer konumuna getirmek,
- İşyerini çalışmak için eğlenceli bir ortam haline getirmek.

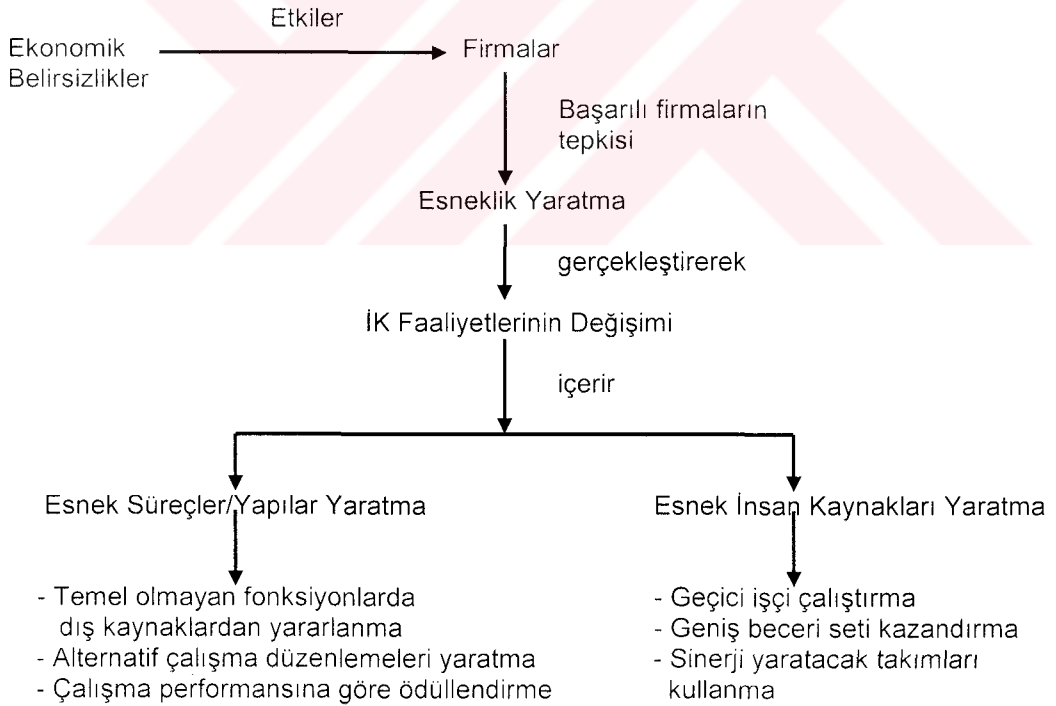
¹⁰⁹ F.X.Mahoney, "The Future and Human Resources Management", **Human Resources Management and Development Handbook**, Ed.by William R.Tracey, AMACOM, New York, 1985, s.25. Belirtilen konu başlıkları bu çalışmanın neden bu kadar geniş kapsamlı tutulduğuna da bir açıklık getirmektedir.

¹¹⁰ Mike Johnson, "HR : Tomorrow's Strategic Partner ?" , **American Management Associaton**, July/August 1997, s.61.

İnsan kaynakları fonksiyonunu bekleyen konular da göstermektedir ki, insan kaynakları strateji ve politikalarında geçmişe oranla bazı değişikliklerin yapılması gerekecektir. Geleceğin İK yönetimi için önerilen altı ana strateji ise aşağıda belirtilmiştir¹¹¹ :

- İnsan kaynakları biriminin bir iş ünitesi gibi yönetilmesi
- Yeni rollerin üstlenilmesi
- Geçmişe saygı duyulması, geleceğin yaratılması
- Geleceğe yönelik altyapının oluşturulması
- İnsan kaynaklarının içindeki "insan" faktörünün hatırlanması
- Küresel düşünülmesi

İnsan kaynakları biriminin bir iş ünitesi gibi yönetilmesi, organizasyon için yarattığı katma değeri göstermesi ile mümkündür. İnsan kaynaklarının organizasyon için artan stratejik önemi, operasyonel rollerinin yanı sıra yeni bazı roller üstlenmesini gerektirmiştir.



Şekil- 14: Esneklik Yaratmak Üzere İK Faaliyetlerinin Değişim Çerçevesi

Kaynak : Soo-Hoon Lee, "Creating Organizational Flexibility by Reengineering HR Activities : Implications for Economic Uncertainties", **Global Focus**, Vol.12, No.3, John Wiley & Sons, Inc., 2000, s.92.

¹¹¹ Dave Ulrich, "The Future Calls for Change", **a.g.e.**, s.88.

Günümüzde çevresel değişimlerin artan hızı karşısında daha yaratıcı, etkin ve rekabetçi bir organizasyonun ortaya çıkarılmasında insan kaynakları yönetimi, giderek artan bir şekilde dikkate alınan ve uygulama alanına giren bir yaklaşım olmaktadır¹¹². Bu nedenle insan kaynaklarına organizasyonun belirsizlik ortamında rekabet edebilmesini sağlayacak şekilde yapı, süreç ve insan kaynakları esnekliğini yaratmada çok önemli görevler düşmektedir. Bu tür bir yükümlülüğün insan kaynakları politikalarında ve faaliyetlerinde ortaya çıkardığı değişim, Şekil -14'de görülmektedir.

Küreselleşmenin çalışma yaşamına ve organizasyonel yapılara olan etkileri, insan kaynakları strateji ve politikalarına da etkide bulunmuştur : Artık tüm faaliyetlerde küresel bir bakış açısına sahip olunması gerekecektir. Nitekim yerel olarak faaliyet gösterip dış ilişkileri sadece ihracat olan firmaların , başka ülkelerde yatırım yapmaları, giderek üretim ve pazarlamalarını diğer ülkelerde gerçekleştirmeleri, son kertede uluslararası ağlar ve ortaklıklar içerisinde yer alarak küresel işletmeler haline gelmeleri¹¹³, izledikleri insan kaynakları strateji ve politikalarında da büyük değişikliklere neden olmuştur. Bu değişimler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo-6: Küreselleşme Ve Uluslararası İnsan Kaynakları Stratejileri

	Birinci Aşama	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama	Dördüncü aşama
Adler	Yerel	Uluslararası	Çok Uluslu	Küresel
Barlett& Ghostal	Yerel	Çok Uluslu	Küresel	Ulusötesi
Permuter	Etnosentrik	Polisentrik	regiosentrik	Geocentrik
Strateji ve yapı :	Ihracat	Doğrudan dış yatırım, teknoloji transferi	Uluslararası kaynak kullanımı, üretim, pazarlama	Küresel stratejik avantaj
	Üretim/fonksiyon merkezli	Merkezileşmemiş/ koordine edilen federasyon, uluslararası bölümler	Çok uluslu işletme hatları ile merkezileşmiş	Ağlar ve ortaklıklarla bütünleşmiş
Kültürel farklılıkların önemi :	'Marjinal; tek yol/en doğru yol '	Önemli, özellikle iş sahipleri, müşteriler, tedarikçiler ; 'birçok iyi yollar '	Yöneticiler ve çalışanlar için orta yol ; 'bir en az maliyetli yol'	Bütün çalışanlar için kritik önemde ; 'aynı anda bir çok doğru yol'

¹¹² Harvey-Bowin, a.g.e., s.414.

¹¹³ Christopher Mabey, Graeme Salamon, **Strategic Human Resource Management**, Blackwell Publisher Ltd., Oxford, 1995, s.407-409.

Aday araştırma ve seçim :				
Expatriate'ler	Çok az	Çok	Biraz, özellikle yüksek performanslılar	Çok, her düzeyde
Amaç	Karşılığını verme	Pozisyonu doldurma, projeyi tamamlama, teknolojiyi transfer etme	Denetim, projeyi tamamlama, kariyer gelişimi	Koordinasyon, bütünleştirme, kariyer ve organizasyon Geliştirme
Kariyere etkisi	Nötr, negatif	Yerel olarak Negatif	Önemli	Gerekli
Geri gönderme	Zor	Çok zor	Daha az zor	Kolay
Yöneticilerin milliyeti	Ana ülke vatandaşları	Ana ülke vatandaşları, sembolik olarak 3.ülke vatandaşları	Ana ülke vatandaşları, sembolik olarak 3.ülke vatandaşları, yerel ülke vatandaşları	Yerel ülke , Ana ülke ve 3.ülke vatandaşları
Kariyer yolu	Yerel	Yerel	Sembolik olarak uluslararası	Küresel
Özdeşleşme	Ana ülke şirket merkezi	Yerel ülke	Ana ve yerel ülke	Küresel
Eğitim ve Geliştirme :				
Boyutu	Az	Sınırlı	Daha yoğun	Yüksek, sürekli
Zorluğu	Az	Orta	Yüksek	Yüksek
Hedef kitle	Çok az	Expatriate, çok az yerel ülke vatandaşları	Expatriate, bazı yerel ülke vatandaşları	
Beceriler	Teknik, yönetim	Artı kültürel uyum	Artı kültürel çeşitlilik	Artı kültürel sinerji
İçerik	Yerel kültürün farkındalığı	Artı kişilerarası beceriler, teknoloji transferi	Artı iki yönlü transfer, küresel strateji	Artı küresel sistemler, çoklu değerler
İletişim	Az	Az	Tek yönlü	İki yönlü, her zaman
Performans yönetimi :				
Kriterler	Parasal	Parasal, macera	Heyecan, fırsat	Heyecan, fırsat, ilerleme
Motivasyon	Yerel kültürün farkındalığı	Artı kişilerarası beceriler,teknoloji transferi	Artı iki yönlü transfer, küresel strateji	Artı küresel sistemler, çoklu değerler
Ücret paketi	Maaş	Maaş	Küresel	Küresel

Kaynak : Christopher Mabey,Graeme Salamon, **Strategic Human Resource Management**, Blackwell Publisher Ltd., Oxford, 1995, s.410-411.

Tablodan görüldüğü üzere yerel işletmelerden küresel işletmelere doğru gidildikçe, organizasyon strateji ve yapıları ile temel insan kaynakları politikalarında

önemli değişiklikler olmaktadır. Küreselleşme sürecinde insan kaynakları fonksiyonunun karşılaştığı ana problem konuları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir¹¹⁴ :

- Yeni küresel rekabet ortamı ve bunun genel olarak insanların yönetimine etkileri hakkında derinliğine bir kavrayışı içerecek şekilde İK organizasyonu içerisinde küresel bir bakış açısının geliştirilmesi
- Temel İK süreçleri ve faaliyetlerinin küresel rekabetin yeni gereksinimleri ile birlikte aynı zamanda yerel konu ve gereksinimleri karşılayacak şekilde önceliklendirilmesi.
- Dünya ölçeğinde ortaya çıkan yeni iş fırsatlarının değerlendirilmesinde sınırsız bir iş partneri olmak üzere İK fonksiyonunun küresel yetkinliklerinin ve kapasitesinin artırılması.

2.3.4. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Günümüzün karmaşık ve hızla değişen dünyasında organizasyonların gelecekları hakkında nasıl karar aldıkları, stratejik planlama sürecini oluşturur¹¹⁵. Stratejik planlamanın başarılı olması, diğer bir ifadeyle bir işletmenin en başta belirlediği amaçlara ulaşması ilk başta o organizasyonun insan kaynaklarına bağlı olduğundan, etkin bir stratejik insan kaynakları planlaması, bir işletmenin tüm stratejik faaliyetlerinin en önemli kısmını oluşturur¹¹⁶. Bu yüzden stratejik insan kaynakları olarak bilinen konsept, tüm İK faaliyetlerinin organizasyonun baştan aşağıya stratejik planlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak hazırlanmasını ve bu stratejik planların da İKY dikkate alınarak geliştirilmesi konusundaki sürekli bir çabayı ifade etmektedir¹¹⁷.

Stratejik İK planlaması sürecini, işletmenin stratejik konularının gözden geçirilmesi ile başlayan, temel organizasyonel konuların gözden geçirilmesi ve organizasyonun mevcut durumunun analizi ile devam eden, işe alma, geliştirme planlarının yapılarak işletmenin stratejik konularının gözden geçirilmesi ile sona eren bir süreç¹¹⁸ olarak tanımlayabiliriz. İşletmenin stratejik konularının, stratejik İK planlama sürecinin hem başında hem sonunda ele alınması, İşletme ve İK stratejik

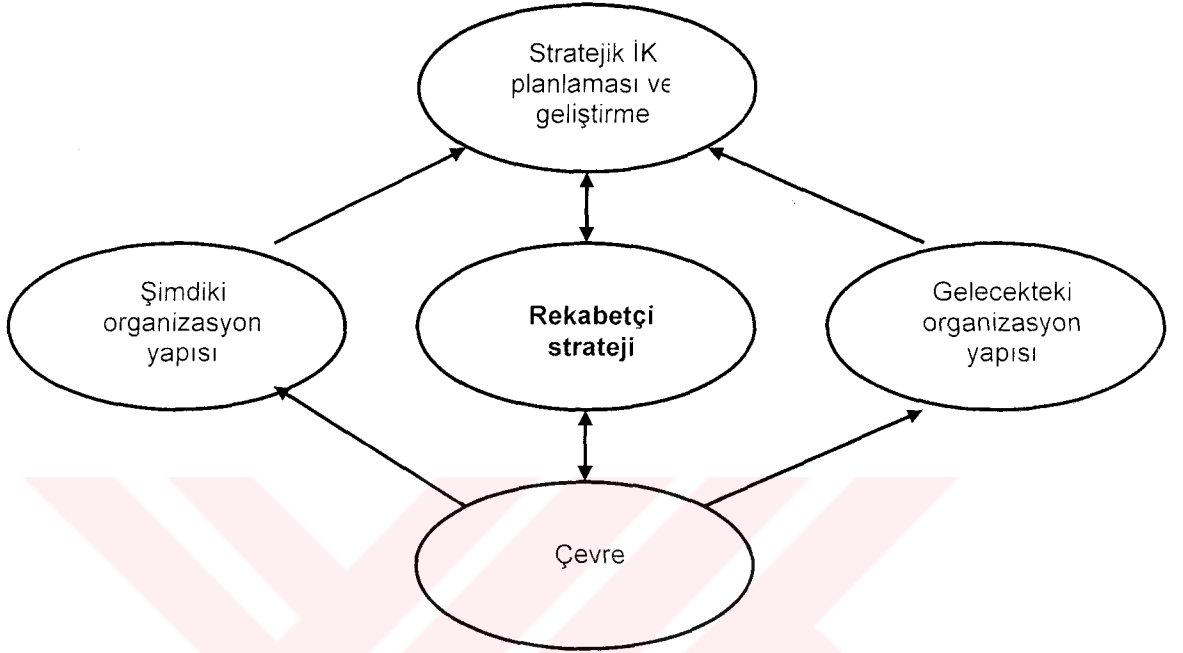
¹¹⁴ Vladimir Pucik, "Human Resources in the Future : An Obstacle or a Champion of Globalization", **Human Resources Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, John Wiley & Sons, Inc., s.167.

¹¹⁵ Carrel-Elbert-Hatfield, a.g.e., s.8.

¹¹⁶ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık,

¹¹⁷ Paul L.Drnevich, Michael D.Crino, "Rethinking HRM", **Public Administration and Management**, Vol.2, No.2, 1996'dan çev.: Beril Akıncı, "İnsan Kaynaklarının Yeniden Ele Alınması, **Human Resources**, Ekim, 1997, s.22.

planlarının birbirleri ile uyumlu olmaları gerektiğinin doğal bir sonucudur. Amaç çevre koşullarını dikkate alarak rekabetçi bir strateji yaratacak şekilde geleceğin organizasyon yapısını öngörmektir. (Şekil-15)



Şekil 15: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Ve Geliştirme, Organizasyon Ve Strateji

Kaynak : Tony Grundy, "Human Resource Management – a Strategic Approach", **Long Range Planning**, Vol.30, No.4, August 1997, Elsevier Science Ltd., s.508.

İnsan kaynakları birimlerinin organizasyonun stratejik partneri olabilmesi için stratejik planlama süreçlerine aktif olarak katılması gerekmektedir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları planlamasının gelecekte İK birimlerinin en önemli uğraş alanlarından biri olacağı düşünülmektedir.

2.3.5. Kurum Kültürü ve Değişim Yönetimi

Geleneksel başarı kaynakları, yani, ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sunabiliyorlar ama eskisi kadar değil. İnsanların yönetilme pratiğinden türeyen kurum kültürü, bunlara göre daha önemli hale gelmektedir¹¹⁹.

¹¹⁸ Tony Grundy, "Human Resource Management – a Strategic Approach", **Long Range Planning**, Vol.30, No.4, August 1997, Elsevier Science Ltd., s.509.

¹¹⁹ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan**, 2.B. Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.5.

Kurum kültürü, bir organizasyonun üyelerini ortak değerler, düşünceler ya da yaklaşımlar doğrultusunda biraraya getiren ve genellikle söylenceler, alışkanlıklar, öyküler ve kullanılan dil gibi sembolik yollarla yansıtılan sosyal ve düzenleyici yöntemler olarak tanımlanabilir¹²⁰. Bir diğer tanıma göre kurum kültürü, yazıyla ifade edilmemiş bile olsa, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerrarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir¹²¹. Kurum kültürüne ilişkin literatür incelendiğinde aşağıdaki öğelerden oluştuğu görülmektedir¹²²:

- Örgütün tarihi
- Değerleri ve inançları (örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartları koyan kavram ve inançlar)
- Hikaye ve efsaneler (örgütü açıklayan ve çalışanların kıssadan hisse çıkarmasını sağlayan olaylar)
- Kültürel şebeke (örgütün informal yapısı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi)
- Törenler ve semboller (başarılar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için düzenlenen törenler ve verilen nişanlar, kıyafetler, rozet ve flamalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar, yönetim ve çalışanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirleyici mekansal ve sosyal düzenlemeler)
- Lider ve Kahramanlar (örgütsel değerleri kişiselleştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kadın ve erkek kahramanlar)

Çalışma ortamlarının şekillenmesinde kurum kültürünün çok önemli bir rolü vardır. İnsan kaynakları yönetimin bir rolü de, nitelikli çalışanların tercih edeceği, etkin ve verimli bir şekilde çalışabileceği bir çalışma ortamını yaratmaktır. Böyle bir ortamın yaratılması için iK yönetiminin bu yönde bir kurum kültürünün yaratılmasında aktif bir rol oynaması gerekecektir. Nawrail HP'nin çalışma ortamını belirleyen kültürel konuları aşağıdaki gibi sıralamaktadır¹²³:

- Değiştirilmiş iş garantisi : işi iyi yapmak, artık sürekli istihdamı garanti etmemektedir.
- Yatay terfi : Basık hale getirilmiş organizasyonlarda genellikle kariyer yollarını geliştirmek için tek yoldur.
- Birden fazla kariyer değişiklikleri

¹²⁰ Dierkes, Hoffmann, Marz, a.g.e., s.103.

¹²¹ Bilge Erençül, **Kültür Sihirbazları : Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997, s.25. Ayrıca bkz. Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, s.186-190.

¹²² Z.Beril Akıncı, "Kurum Kültürü : Tanımı, Özellikleri ve Boyutları", **Human Resources**, Nisan 1997, s.30.

¹²³ Johnson, a.g.e., s.60.

- Yaşam boyu öğrenme ve firmanın sürekli öğrenme için olanaklar sağlaması beklentisi
- Yaşam kalitesi önlemleri : İyi çalışanlar ailesinin gereksinimleri ile iş sorumluluklarını giderek daha fazla oranda dengede tutarlar.
- Yeni fikir ve düşünce süreçlerine organizasyon içinde ortam da sağlayan işgücü çeşitliliği,
- Yaşam standartları ile ilgili değerlerin değişmesi ve daha çok yerine daha az ile yaşamının öğrenilmesi.

Kurum kültürünün oluşturulmasında, ya da değiştirilmesinde ilk adım, kurum değerlerinin açıkça ortaya konmasıdır¹²⁴. Çünkü bir felsefe ya da değerler grubu, İK sisteminin yapılandırılmasında önemli bir rol oynayabilir¹²⁵. Ancak bu değerlerin ortaya konması kültürün yerleşmesi için yeterli olmayıp, bu değerlerin organizasyonun politika ve uygulamalarına da yansıtılması gerekmektedir. Bu da değerlerin kağıt üzerinde kalmayıp, kurum içerisinde yaşanması anlamına gelmektedir. Bunun için kurum değerlerine uygun davranışlara, eğitim, terfi, ödül gibi insan kaynakları politikaları ile destek verilmesi gerekecektir.

Tablo - 7: Değer Odaklı Kültür Yaklaşımında Karşılaşılabilecek Sorunlar

Sorunun tanımlanması	Düzeltilici önlemler
1. Şirket değerlerinin açık olmaması	Değerlerin tanımlanması ve açıkça ifade edilmesi
2. Değerlerin açık olması, ancak şirketin başarısına katkı sağlamaması	Değerler ile şirket başarısı arasındaki ilişkinin irdelenmesi ve aradaki boşlukları giderici önlemlerin alınması
3. Değerlerin şirket başarısı ile ilişkili olması, ancak politikaların değerleri yansıtmaması	Değerler için el kitabı oluşturulması, değerlerin İK politikalarının gözden geçirilmesinde kullanılması, sonra şirket çalışanlarına duyurulması
4. Değerlerin, el kitabının ve İK politikalarının birbirine uyumlu olması, ancak alınan kararların bu uyumu yansıtmaması	Polikaların ve bunu yansıtan karar süreçlerinin gerekçeleri üzerinde çalışanların eğitilmesi
5. Değerlerin, el kitabının ve İK politikalarının birbirine uyumlu olması, ancak bir çok politikaların olması	Gereksiz olanlarının elimine edilerek politika sayısının azaltılması

Kaynak : Thomas M. Begley, David P.Boyd, "Articulating Corporate Values through Human Resource Policies", **Business Horizons**, July-August 2000, s.12.

¹²⁴ Thomas M. Begley, David P.Boyd, "Articulating Corporate Values through Human Resource Policies", **Business Horizons**, July-August 2000, s.10.

¹²⁵ Kathy Monks, John McMackin, " Designing and Aligning an HR System", **Human Resource Management Journal**, Vol 11 No 2, 2001, s.70.

Değer odaklı bir kültürün yaratılması, vizyoner bir şirket olmanın da koşullarından biridir. Bir çok şirket vizyon ya da misyon bildirimlerinde değerlerini belirtmekte ise de, bunu kurum kültürünün bir parçası haline getirememektedir. Çünkü değer odaklı bir kültürün yaratılmasında bir çok sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Bu sorunların başlıcaları ve alınabilecek önlemler, Tablo-7'de yer almaktadır.

Kurum kültürünü yaratmak veya varolan kültürde değişiklik yapmak için tepe yönetimi altı örgütsel süreçten yararlanabilir ¹²⁶:

1. Strateji belirleme süreci (yukarıdan aşağıya veya işbirliği)
2. Yetki ve etki akışı (Sorumluluk birimleri oluşturma, karar alma yetkisi, formal-informal)
3. Motivasyon süreci (ödüllendirme, firmanın en çok ilgi gösterdiği davranışlar)
4. Yönetim kontrol süreci (Programlama, bütçeleme sistemi, değerlendirme ve raporlama)
5. Çatışma yönetimi süreci (Sorumluluk birimlerinden ortaya çıkabilecek çok çeşitli çatışmaların çözülme yöntemleri)
6. Müşteri yönetimi süreci (Firmanın stratejisine bağlı olarak müşteri/kullanıcıları çekme ve onlarla çalışmada izlenen politakalar)

Küreselleşme sürecinde yaşanan kültürel değişim karşısında oluşan dirençlerin ortadan kaldırılabilmesi için ; çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması önemlidir. Diğer yandan şirket birleşmelerinin giderek daha fazla yaşandığı günümüzde, iki farklı kültürü bir potada eriterek ortak bir kültür oluşturmak da İK yönetimlerinin önünde duran konulardan birisidir¹²⁷. Yine çok uluslu şirketlerde, şirket kültürünün yerel kültürle çakışan noktalarında İK uygulamalarında farklılıklar yapılmasına gerek duyulabilir¹²⁸.

İnsan kaynakları birimleri, proaktif davranarak gönüllü bir şekilde kendi alt yapısını yeniden değerlendirmeli ve yöneticilerin kişisel karar ve sorumluluk gereksinimlerini vurgulayacak şekilde gereksiz prosedür ve sistemleri elimine

¹²⁶ b.a. David W.Young, "The Six Levers for Managing Organizational Culture", **Business Horizons**, September-October, 2000, s.19-28.

¹²⁷ b.a.Peryön, "Banka Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Boyutu, **Peryön Dergisi**, Ilkbahar 2002, s.18-23.

¹²⁸ b.a. Susan C.Schneider, "National vs. Corporate Culture" ", **Globalizing Management - Creating and Leading the Competetive Organization**, Ed.By Viladimir Pucik, Noel M. Tichy, Carole K.Barnett, John Wiley&Sons Inc., New York, 1993, s.159-173.

etmelidir. Bu değerlendirme organizasyonel hızın, değişimi yaratmanın ve risk almanın güçlü bir katalizörü olabilir¹²⁹.

2.3.6. Farklılıkların Yönetimi

Genellikle farklılıklar önyargılı, ayrımcı ve düşmanca karşılanır. Ancak farklılıklar, daha nitelikli bir çalışma ortamı yaratarak ve yeni bakış açıları kazandırarak çeşitliliği artırır¹³⁰. ABD’de yapılan bir araştırmada önem derecelerine göre başlıca farklılık konuları olarak aşağıdaki faktörler öne sürülmüştür¹³¹ :

- Irk
- Kültür
- Cinsiyet
- Milliyet
- Yaş
- Din
- Fiziksel yeterlilikler
- Bölgesel köken

Görüldüğü üzere çalışanların farklılıkları, bir çok nedenden kaynaklanabilir. Irk ayrımcılığının, günümüz modern toplumlarında şiddetle karşı çıkılan bir yaklaşım olduğu açıktır. Nitekim uluslararası anlaşmalarda ve bir çok devletin anayasasında ırk ayrımcılığı yapılmasının yasaklandığı görülmektedir. Irk ayrımcılığı yasaklanmasa bile, insan yetkinliklerini en etkin kullanma düşüncesi, bu tür ayrımların insan kaynakları potansiyelinden yeteri kadar yararlanılmamasına neden olabileceğini gözönünde bulundurmayı gerektirir. Kuşkusuz farklı kültürlerle yaklaşım birdenbire bugünkü düzeyine erişmemiştir. Yönetim çağları boyunca farklı kültürlerle yaklaşım, şekil-16’da görülmektedir.

Organizasyonların hacmi ve çalışanlarının farklılıkları arttıkça, çalışan ilişkilerinin yönetilmesindeki zorluk da artar¹³². Farklılıkların yönetimi, ırk, kültür, cinsiyet farklılıklarına saygı duyarak, farklı düşünce ve fikirlerin ortaya çıkmasına odaklanmayı ifade eder¹³³. Diğer bir deyişle farklılıkların yönetimi, çalışanların farklı

¹²⁹ Anthony J. Rucci, “Should HR Survive ? A Profession at the Crossroads”, **Human Resource Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, s.170.

¹³⁰ Laurie Dougherty, “Difference and Diversity in the Workplace”, **The Changing Nature Of Work**, Ed.by Frank Ackerman v.d., Island Press, Washington D.C., 1998, s.259.

¹³¹ Carrel-Elbert-Hatfield, **a.g.e.**, s.56.

¹³² Wickham Skinner, “Big Hat, No Cattle : Managing Human Resources”, **Manage People, not Personnel**, Ed.by Victor H.Vroom, HBS Press, Boston, 1990, s.6.

¹³³ Edward L.Gubman, “The Gauntlet is Down”, **Journal of Business Strategy**, November/December 1996, s.35.

özelliklerini, birbirleriyle bütünleştirerek ve bir sinerji yaratarak organizasyonun amaçlarına doğru yönlendirebilme becerisini ifade eder.

	1890	FARKLI KÜLTÜRLERİN TARİHİ
YÖNETİM ÇAĞLARI		
	1910	FARKLI KÜLTÜRLERE YÖNELİK SİSTEMATİK SALDIRI
YAPILAŞMA	1930	
VERİMLİLİK	1950	ANLAYIŞ İÇİN ÇABALAMA
SİSTEMLER	1970	FARKLI KÜLTÜRLER TANINMASI
STRATEJİ		
KÜLTÜR		ŞİRKET KÜLTÜRLERİNİ MEŞRU SAYMA
YENİLEŞME		
LİDERLİK	1990	FARKLI KÜLTÜRLERİN TANINMASI
KARMAŞIK YÖNETİM	2010	BİRBİRİYLE İLİŞKİLİ FARKLI KÜLTÜRLER

Şekil – 16 : Yönetim Çağları Ve Farklı Kültürlere Yaklaşım

Kaynak: Craig R.Hackman, Michael A.Silva, **Gelecek 500 : Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**,Çev.:Hüseyin Kanbur, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1990, s.301.

Başarılı organizasyonlar, kültürel farklılıkların farkında olmakta ve bu farklılıklara saygı gösterip, kültürel çeşitliliği uzlaşma yoluyla avantaja dönüştürebilmektedirler¹³⁴. Bununla birlikte farklı milliyetlerden çalışanlara sahip olma ile organizasyonun başarısı arasındaki ilişkinin, organizasyonun küresel stratejisine bağlı olduğu öne sürülmektedir¹³⁵.

Organizasyonların farklı tip becerilere sahip çalışanları gerektiren pozisyonları vardır ve çalışanlar da bu becerilere sahip olma yönleriyle birbirlerinden farklıdırlar.

¹³⁴ Fons Trompenaars, "Başarılı Örgütlerin Sırları", Çev.: O.Çağım Şive, **Human Resources**, Ağustos 1997, s.42.

¹³⁵ b.a. Orlando C.Richard, "Cross-National Human Resource Diversity as Value Added : The Contingent Role of International Strategy" , **The Mid-Atlantic Journal of Business**, Vol.33., No.2, June 1997, s.93-100.

Personel adaylarını işle ilgili olmayan kriterlere göre dışlayan bir organizasyon, diğer adaylarca sahip olunmayan becerilere sahip adayları işe alma konusundaki yeteneğini de sınırlamış olmaktadır¹³⁶.

Gelecekteki iş yaşamı, bir yandan küreselleşmenin etkisi ile farklı kültürlerdeki insanların daha çok birarada çalışmalarını gerektirecek, diğer yandan çalışan profilindeki değişimler, çalışan çeşitliliğini artıracaktır. Bu gelişmelere organizasyonlarda “birey” kavramının ön plana çıkması eklendiğinde, birbirine benzer özellikte olsalar bile her çalışanın diğerlerinden ayrık olarak değerlendirilmesi gerekecektir. Çalışan farklılıkları, uygun kuum kültürü etrafında birleştirilebildiği ölçüde organizasyon için bir zenginlik kaynağıdır. Bu zenginlik kaynağından organizasyonun başarısı doğrultusunda yararlanmak ise, farklılıkların yönetilmesi kavramı içerisine girmektedir ki, gelecekte İK birimlerinin en önemli uğraş alanlarından birisini oluşturacaktır.

2.3.7. Performans ve Kariyer Yönetimi

Geleneksel organizasyonlarda, İK fonksiyonları arasında performans değerlendirmesi, eğitim, kariyer geliştirme, ücret yönetimi, motivasyon yönetimi gibi konulara ayrı fonksiyonlar olarak bakılır. Oysa söz konusu fonksiyonlar, birbirleri ile çok yakında ilintilidir ve birbirlerini tamamlarlar. Sözelimi ücret ve ek yararlar ile prim ve ödül sisteminini performans yönetiminden ayrı düşünme olanağı yoktur. Benzer şekilde geleneksel motivasyon yönetimi araçları da performans yönetimine önemli girdiler sağlarlar.

Genel olarak performans değerlendirmesi, çalışanın belirli dönemlerdeki performansının, bu konuda geliştirilen formlar üzerinden değerlendirilmesini öngörür. Performans yönetimi ise, bu değerlendirme aşamasını da kapsayan, ancak bundan daha geniş bir kavramdır. Performans yönetim sisteminin asıl amaçlarını, bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır¹³⁷.

¹³⁶ Gary C. McMahan, Myrtle P.Bell, Meghna Virick, “Strategic Human Resources Management : Employee Involvement, Diversity, and International Issues, **Human Resources Management Review**, Vol.8, No.3, JAI Pres Inc., 1998, s.200.

¹³⁷ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi – Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti., İstanbul,1994, s.3.

Performans değerlendirmesi belirli bir sürecin sonucunu ölçerken, performans yönetimi sürecin çıktılarının “en iyi” olması için sürecin her aŗamasında alıŗana yol gösterir. Diğer bir deyiŗle performans yönetimi, alıŗanın en iyi performansı gösterebilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin toplamıdır. Bunun için en önemli fonksiyonlardan birisi insan kaynaklarının geliŗtirilmesidir. Performans konusundaki yeni bakıŗ açıları sonucu insan kaynağını yönetmek yerine yöneltmek, insan kaynağının bir üretim ögesi olarak verimlilikle iliŗkilendirilmesi yerine, varolan yeteneklerinin geliŗtirilip iŗe koŗulması, “İKY’nin de ötesi” anlamında insan kaynağının geliŗtirilmesi kaygısını üstlenen bir yönetim anlayıŗı gündeme gelmektedir¹³⁸.

İnsan kaynaklarının geliŗtirilmesi, iŗ performansının artmasına veya alıŗanın geliŗimine imkan veren bir dönem boyunca organize edilmiŗ öğrenme deneyimleri sağlayan bir organizasyon faaliyetidir¹³⁹. Personel ve geliŗtirme konusunda en iyi uygulamalar, insan kaynaklarının geliŗtirilmesine yönelik baŗlıca yöntemler, aŗaęıda belirtilmiŗtir¹⁴⁰:

- Detaylı seçim yöntemleri
- Esneklik/takım alıŗması
- Kurum içi terfi
- İŗ güvenliği
- alıŗan katılımı
- ğrenme kararlılığı
- Performansa dayalı ödüllendirme
- eŗitlilięin uyumlaŗtırılması
- alıŗan ortaklığı

Görüldüğü üzere insan kaynaklarını geliŗtirme, seçim sürecinden organizasyonun İK politikalarına, kariyer yönetimi araçlarından alıŗma yöntemlerine kadar bir çok İK sürecini ve uygulamalarını içermektedir. nceki bölümde belirtildiği üzere tüm İK fonksiyonları (yada süreçleri) birbirleri ile karŗılıklı etkileŗim halindedir. Gelecekte bu süreçlerin karŗılık etkileŗimleri daha da artacak ve süreçler arasındaki sınırlar daha da belirsizleŗecektir.

¹³⁸ Aytaç Aıkalı, **İnsan Kaynağının Yönetimi- Geliŗtirilmesi**, 2.B. Pegem yayıncılık, 2000, s.10.

¹³⁹ Leonard, .Nadler, “HRD in Perspective”, **Human Resources Management and Development Handbook**, Ed.by William R.Tracey, AMACOM, New York, 1985, s.13

Organizasyon personel gereksinimini, izlediği insan kaynakları politikalarına göre kurum içi ve kurum dışı kaynaklardan karşılayabilir¹⁴¹. Organizasyonun gelecekteki personel gereksinimini kurum içi kaynaklardan karşılaması için İK birimleri, işe yerleştirme kararları, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama desteği gibi araçları kullanır¹⁴². Diğer bir deyişle performans ve kariyer yönetimi, personel gereksiniminin kurum içi kaynaklardan karşılanmasında en etkin süreçlerdir.

İnsan kaynağının geliştirilmesinde en etkili araçlarından birisi, çalışanların eğitimidir. Çalışanlarının eğitilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesinin organizasyonun başarısına katkısı doğrudan somut olarak görülemese de, en azından şimdilik yeni beceri ve yeteneklerin elde edilmesi ve var olanların geliştirilmesinin organizasyonun başarısında önemli göstergeler olduğu kabul edilmektedir¹⁴³.

Çalışanların performanslarının yönetilmesinde, işin ne ölçüde yapıldığı kadar, işin nasıl yapıldığı da önemlidir. Bu yüzden çalışma yaşamındaki gelişmelere paralel olarak iş analizlerinin yerini, yetkinlik modelleri almıştır. Sonuçta her iki yaklaşım da iş-çalışan uyumunu hedeflemekte ise de, iş analizleri daha çok iş/görev odaklıdır ve öncelikle “ne” yapıldığı ile ilgilenir. Buna karşılık yetkinlik modelleri ise daha çok çalışan odaklıdır ve işin “nasıl” yapıldığı ile ilgilenir¹⁴⁴.

Çalışma yaşamında işin nasıl yapıldığının, diğer bir deyişle işin niteliğinin ön plana çıkması, bireysel yetkinlikleri ve çalışma disiplini ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte bireysel yetkinlikler tek başına bir anlam ifade etmemekte ve ekip çalışmasını gerektirmektedir. Ekip çalışmasının gerçekleşmesi ise, bu tür çalışmaya yatkın bireyler ile, ekip üyelerini yönlendirme kapasitesine sahip liderlerin varlığı ile mümkün olabilecektir. Geleceğin çalışma yaşamı, işbirliği içerisinde çalışan liderlere

¹⁴⁰ Mick Marchinton, Adrian Wilkinson, **Core personnel and Development**, Institute of Personnel and Development, London, 1997, s.396-400.

¹⁴¹ b.a. Jeanne M.Bret, Linda K.Stroh, “Jumping Ship: Who benefits from an External Labor Market Career Strategy?” **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.3, s.331-341. Bu araştırmada, kadın çalışanların kurum dışı kariyer - personel gereksiniminin karşılanmasında kurum dışı işgücünden yararlanma- stratejisinden daha az yarar sağladıkları görülmüştür.

¹⁴² William B.Werther - Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993, s. 382.

¹⁴³ Andrew Leigh, “**Show and Tell**”, **People Management**, 5 February 1998, s.29.

¹⁴⁴ Jeffery S.Shippmann, v.d., “The Practice of Competency Modeling”, **Personnel Psychology**, V.53, 2000, s.713.

gereksinim duyacaktır¹⁴⁵. İK birimleri organizasyonun gelecekteki gereksinimlerine uygun liderlik altyapısını hazırlamalı ve bu yapıya uygun liderlerin geliştirilmesini sağlamalıdır.

Performans yönetiminin en önemli araçlarından ve tamamlayıcı süreçlerinden biri kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir¹⁴⁶. Çalışma yaşamındaki gelişmeler, kariyer yönetiminin sadece organizasyonun tasarrufta bulunabileceği bir alan olarak algılanmasının doğru olmadığını göstermektedir. Kariyer kavramının bugün sadece objektif olarak değil, öğrenme ve çalışmada bireyin yaşamı boyu ilerlemelerini içerecek şekilde subjektif olarak da tanımlanmasına gereksinim duyulmaktadır. Kariyerin sahibi artık bireydir ve artık bir yapı değil, bir süreçtir¹⁴⁷. Bu süreçte bireyin yönlendirilmesine destek olmak ise, temel İK sorumluluğu haline gelmiştir.

Kariyer yönetiminde kurum hedefleri ile birey hedeflerinin uyumlaştırılması, organizasyonun başarısında önemli bir faktördür. Nitekim birçok uluslararası şirket organizasyonel hedefler ile bireysel hedeflerini uyumlaştırmak üzere daha aktif bir etkileşimin gerekli olduğunu ileri sürmektedir¹⁴⁸. Bu etkileşimde bireyin aktif olarak katılımı sağlanmaktadır. Diğer bir deyişle organizasyon, kariyer geliştirme araçlarını, birey eğilimlerini de dikkate alarak kullanmaktadır.

Çalışanın performansının artırılmasında, iş doyumu ve yaşam doyumu büyük önem taşır. İş yaşamı çalışanın yaşamının sadece bir bölümüdür ve iş doyumunun yaşam doyumuna etkisi önemli olmakla birlikte sınırlıdır. Çalışanın bir bütün olarak görülmesi, yaşam doyumu yüksek bireylerin performanslarının da yüksek olması dikkate alındığında çalışanın iş dışı yaşamındaki doyumu da İK yönetimi açısından önem taşır. İş dışı yaşamın en önemli bölümü çalışanın aile yaşamı oluşturduğundan, iş-aile çatışması İK yönetimlerinin üzerinde durması gereken bir konu haline gelmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, iş-aile çatışması baskısı

¹⁴⁵ b.a.Scott Hays, "Our Future Requires Collaborative Leadership", **Workforce**, December 1999, s.30-34. (İMİ Systes Inc. İK başkan yardımcısı Dr.Ronald Sims ile yapılan söyleşi)

¹⁴⁶ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, a.g.e.**, s.6-7.

¹⁴⁷ CERİ, **a.g.e.**, s.47.

¹⁴⁸ Yochanan Altman, "Career Management :The Big Match", **People Management**, 26 November 1998, s.42.

altında kalan çalışanların hem iş, hem yaşam doyumunun bundan olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir¹⁴⁹.

Performans yönetimi, organizasyonun amaçlarına ulaşması için her zaman büyük önem taşımıştır. Kariyer yönetimi ise organizasyon başarımında bireylerin en etkin şekilde kullanımını öngörmüştür. Birbiriyle çok yakından ilintili bu iki kavram, geleceğin organizasyonlarının başarımında da anahtar rolü oynayacaktır. Bu süreçleri etkin bir şekilde işletmek ise İK birimlerinin temel rolleri arasında yer alacaktır.

2.3.8. Kurum İçi İnsan Kaynakları Danışmanlığı

Değişimi yaratma, ilkeli liderler geliştirme, ekonomi bilgisini iletme, müşteriye odaklanma, hizmetleri maksimize ederken personeli minimize etme, değerleri koruma... İnsan kaynaklarının etkinliğinde bütün bunları organizasyon için kendisinin yapmasından çok, her düzeydeki yöneticinin görev ve sorumluluklarına dönüştürebilme yeteneğini ifade eder¹⁵⁰. İnsan kaynakları fonksiyonun bir amacı da, yöneticilere kendi birimlerindeki verimliliklerini, kalitelerini, etkinliklerini ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmeleri konusunda yardımcı olmaktır¹⁵¹.

Çalışanlar ile günlük ilişkiler operasyonel yöneticilerin sorumluluğunda olmakla birlikte, İK birimleri operasyon yöneticilerine kendilerine bağlı çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasında tavsiye ve destek verebilmelidir¹⁵². Sözelimi çalışanları arasında çeşitli nedenlerle çıkan çatışmaların üstesinden gelmekte zorlanan bir operasyonel yöneticiye, doğru araç ve yöntemlerle destek olabilmelidir¹⁵³. Görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi, sadece bir birimin yürüttüğü fonksiyonlar olmaktan çıkmakta, tüm operasyonel yöneticilerin bir insan kaynakları yöneticisi gibi hareket etmeleri gerekmektedir.

¹⁴⁹ Ellen Ernst Kossek, Cynthia Ozeki, "Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship : A Review and directions for Organizational Behavior – Human Resources Rresearch", **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, NO.2, 1998, s.139-149.

¹⁵⁰ Rucci, **a.g.e.**, s.169-170.

¹⁵¹ Fitz-Enz, **a.g.e.**, s.121.

¹⁵² Carrel-Elbert-Hatfield, **a.g.e.**, s.13.

¹⁵³ b.a. Michael W. Blum, James A.Wall, " HRM: Managing Conflicts in the Firm, **Business Horizons**, May-June 1997, s.84-87.

Gelecekte İK konuları sadece İK fonksiyonu tarafından yürütülmeyecek, diğer operasyon ve destek birimlerinin yöneticileri ile organizasyon dışındaki stratejik ortaklıklar da devreye girecektir¹⁵⁴. Nitekim Tablo-8'den görüleceği üzere insan kaynağının etkin olarak kullanılarak organizasyona katma değer sağlanmasında asıl sorumluluk, operasyon yönetimindedir ve İK birimleri etkin İK yönetimi uygulamaları ile bu sonucun alınmasında katalizör rolü oynamaktadır. İK yönetiminde asıl sorumluluk operasyon yönetiminde olunca da, İK birimleri ile diğer birim yönetici ve çalışanların çok yakın bir işbirliği içerisinde girmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Tablo- 8: İK Yönetimi ve İK Departmanı Arasındaki Farklılıklar

	İnsan kaynakları Yönetimi	İnsan Kaynakları Departmanı
Odak noktası	İK araç ve yöntemlerinin uygulanması	İK araç ve yöntemlerinin geliştirilmesi
Sorumlusu	Operasyon yönetimi	İK departmanı liderliği
Sonuçları	Yetkinliklerin etkin kullanımı ile katma değer yaratmak	Etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları

Kaynak : Ralph Christensen, "Where is HR?", **Human Resources Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, , John Wiley&Sons, Inc., s.84.

İK süreçlerinin organizasyon içerisinde başarılı bir şekilde uygulanmasında operasyon yönetimine düşen sorumluluk, İK birimlerinden bu konularla ilgili eğitim ve danışmanlık desteği alınmasını gerektirmekte, böylece İK birimleri de kurum içi İK danışmanı haline gelmektedir.

Ayrıca tepe yönetimi de organizasyonun insan kaynağı ile ilgili stratejik kararlar öncesinde İK birimlerinin ve yöneticilerini görüşlerini giderek daha fazla oranda almaktadırlar. Diğer yandan çoğu tepe yöneticisi, organizasyon içindeki konumu nedeniyle kendisini yalnız hissetmekte, işle ilgili konular dışında da paylaşımda bulunacak kişi bulma zorluğu çekmektedir. İnsan ögesini en iyi anlayan ve ya da anlaması gereken, ayrıca yürüttüğü faaliyetler dolayısıyla işinin gerektirdiği ölçüde gizlilik içerisinde çalışan, bu yönüyle de güven uyandıran İK yöneticileri de böylece tepe yönetiminin sırdaşı haline gelebilmektedir. Gerek insan kaynağı

¹⁵⁴ Ulrich, "Judge Me More by My Future, than by My Past", **a.g.e.**, s.6.

konularında giderek daha fazla görüşü alınan, gerekse güvenli bir sırdaş olabilen İK yöneticileri de tepe yönetiminin İK danışmanı haline gelmektedir.

Son olarak İK birimlerinin giderek önem kazanan rollerinden biri de kurum içi kariyer danışmanlığıdır. Halihazırdaki “Avrupa Topluluğunda Eğitim ve Meslek Danışmanlığı” raporu eğitim ve kariyer danışmanlığının unsurları olarak aşağıdaki dokuz ayrı faaliyeti belirtmektedir ¹⁵⁵:

- **Bilgi sağlama** : Objektif ve gerçekçi veri sağlama,
- **Değerleme** : Formal ve informal teknikleri kullanarak, bireyin belirli bir seçenek için uygunluğu konusunda doğru teşhis koyan değerlendirmenin yapılması
- **Öneri sunma** : danışmanın kendi bilgi ve deneyimine dayanarak önerilerde bulunması,
- **Rehberlik etme** : bireylere durumları hakkındaki kendi düşünce ve duygularını keşfetmelerine yardımcı olma.
- **Kariyer eğitimi** : bireylerin uygun kariyer tercihlerini yapabilmelerini sağlayabilecek beceri, kavram ve bilgileri geliştirmek üzere planlanan deneyimlerin bir programını sunma,
- **Yerleştirme** : Adayların belirli bir işe, eğitim veya yetiştirmenin belirli bir dersine girmelerine yardımcı olma.
- **Savunma** : Belirli bireylerin lehine kurumlarla doğrudan müzakere etme.
- **Geri besleme** : İşverenler tarafında gereksinim duyulan kurs çeşitleri ve eğitim programları hakkında eğitim kurumlarını ve diğer hizmet sağlayıcıları bilgilendirme,
- **Takip etme** : Daha önce hizmet verdikleri bireylerin son durumunu görmek için onlarla iletişim kurma ve gerekiyorsa yardım sağlama.

Yukarıda belirtilenkariyer danışmanlığı unsurlarından bir çoğu, çalışanların organizasyon içindeki kariyer yaşamını yönlendirebilmelerinde onlara yardımcı olmak üzere organizasyonlara da uyarlanabilir. Nitekim hiyerarşik organizasyon yapılarına ve organizasyonun planlamalarına dayalı klasik kariyer geliştirme süreçleri, organizasyonlarda ve çalışan profilindeki değişimler sonucunda bireyi daha fazla ön plana çıkaran kariyer danışmanlığı sistemine doğru kayacaktır.

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, uzman sistemler ve elektronik ortamda öğrenme (e-learning) kavramları ile, bir çok uzmanlık alanında çalışan sayısının azalmasına yol açtı. Son olarak yapay zeka kavramı üzerindeki çalışmalar ile, bir çok konuda danışmanlık hizmetinin elektronik ortamlardan alınması mümkün olabilecektir ¹⁵⁶. Bu çerçevede özellikle kurum içindeki gelişim olanaklarının

¹⁵⁵ CERİ, a.g.e. , s.25-26.

¹⁵⁶ Ted Solvin, Beverly Woolf, “Computers Partners in Our Future”, **The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury, World Future Society, Maryland, 1989, s.224-227.

duyurulması, kendini tanıma ve e-learning araçlarının uygulanması ile intranet ile sağlanan olanaklar, kariyer danışmanlığı konusunda İK birimlerine önemli bir destek sağlamaktadır.

İK birimlerinin tepe yönetimine, operasyon yöneticilerine ve organizasyon çalışanlarına hem İK süreçlerinin başarıyla uygulanması için organizasyonel bakış açısıyla, hem de kişisel ve kariyer gelişimleri için bireysel bakış açısıyla giderek daha fazla danışmanlık faaliyetlerinde bulunmaları, geleceğin çalışma yaşamının doğal bir gerekliliği olacaktır. Bu yüzden İK birimlerinin “Kurum İçi İnsan Kaynakları Danışmanlığı ” yapabilecek bir yetkinlikle kendilerini bu gelişime uygun olarak yapılandırmaları gerekecektir.

2.3.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve Sözleşme Yönetimi

Küresel rekabet, yönetimi kendini yeniden tarif etmeye, daha saydam olmaya ve örgütün temel yetenekleri üzerinde odaklamaya zorlamıştır. Temel yeteneklere verilen bu önem ise, temel olmayan destekleyici fonksiyonların organizasyonun dışından alınması konusunda artan bir ilgiye, kısaca outsourcing olarak bilinen bir sürece neden olmuştur¹⁵⁷. Kısa bir ifadeyle bir firmanın kendisinin üretebileceği bir malı veya hizmeti bir tedarikçiden satın alınması dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) olarak adlandırılmaktadır¹⁵⁸.

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımının çeşitliliği ve dereceleri, organizasyonların özelliklerine göre büyük farklılıklar gösterir¹⁵⁹. İnsan kaynakları konuları ile ilgili olarak her düzeyde dış kaynaklardan yararlanılabilir. Bunlar rutin hizmetler olabileceği gibi, son derece karmaşık süreçleri içeren, know-how gerektiren danışmanlık hizmetleri de olabilir. Organizasyonda dış kaynak kullanımının sınırını, dışarıdan sağlanacak kaynağın ya da hizmetin, organizasyon için taşıdığı stratejik önemi oluşturur.

İnsan kaynaklarının dış kaynaklardan yararlanma politikasına uygun olarak faaliyetlerini yeniden yapılandırması gerekmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin

¹⁵⁷ Drnevich-Crino, **a.g.e.**, s.23.

¹⁵⁸ Medcof-Needham, **a.g.e.**, s.43.

¹⁵⁹ b.a., Brian S.Klaas, John A.McCledon, Thomas W.Gainey, “Outsourcing HR : The Impact of Organizational Characteristics”, **Human Resource Management**, Vol.40, No.2, John Wiley&Sons, Inc., Summer 2001, s.125-138.

yeniden yapılandırılması sonucunda İK profesyonelleri idari (rutin) işler için harcadıkları zamanı azaltmakta, hizmet düzeylerini geliştirmekte ve çalışanların gereksinimlerini karşılayan, değer yaratan hizmetlere ayırdıkları zamanı artırmaktadırlar¹⁶⁰.

Geleneksel olarak dış kaynak kullanımı, belirli bir iş grubunun iyi tanımlanmış bir sözleşme çerçevesinde sırf bu işlere odaklanmış firmalara devredilmesidir. Nitekim firmalarda yemek, güvenlik, temizlik gibi işlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır. Diğer yandan özlük işleri ve bordrolama, eğitim, personel temini gibi konularda dış kaynaklardan yararlanma oranı giderek artmaktadır. Nitekim gelişmiş ülkelerde insan Kaynakları fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanma bir türü de, profesyonel istihdam kurumlarından personel temin etmektir. Bu kaynak ABD’de hızla gelişen bir alandır. Bu ülkede profesyonel istihdam kurumunun sayısı 1984 yılında sadece 36 iken, on yıl gibi kısabir sürede 1994’de 2246 adede ulaşmıştır¹⁶¹.

İnsan kaynakları süreçlerinde dış kaynaklardan yararlanma, ilk bakışta İK profesyonellerinin geleceğini tehlikeye sokan bir süreç gibi algılanabilir. Oysa İK süreçlerinin öneminde bir azalma olmamakta, bu süreçler organizasyon içerisinde tamamen yok olmamakta, fakat sürecin gerektirdiği işlerin yerine getirilmesi organizasyon dışına devredilmektedir. Bu gelişme sonucunda organizasyonlardaki İK birimlerinin personel sayılarının azalması kaçınılmazdır. Ancak bu işler üzerine odaklanan firmaların personel sayılarının artması, bu azalmayı dengelemektedir. Üstelik geçmişte bir çok İK sürecini uygulamayan firmaların yeni gelişmelere paralel olarak bu süreçleri uygulamaya geçirecekleri gözönünde bulundurulursa, İK süreçlerine odaklanan firmaların daha da gelişeceğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

İK süreçlerinde dış kaynaklardan etkin olarak yararlanma, İK maliyetlerini düşürebileceği gibi işlerin daha kaliteli yapılmasına da olanak sağlayabilir. Böylece İK birimleri, organizasyonları için dolaylı katma değerlerin yanında, dolaysız ve somut katma değer de yaratabilir. Ancak bunun için İK birimlerinin dış kaynaklardan etkin olarak yararlanma konusundaki yetkinliğini geliştirmesi gerekecektir. Böyle bir

¹⁶⁰ Lee, **a.g.e.**,s.91.

¹⁶¹ Medcof-Needham, **a.g.e.** , s.44.

yetkinliğin geliştirilmesinde başlıca aşağıdaki konuların ön plana çıkacağı değerlendirilmektedir :

- Hangi süreçlerin organizasyon için stratejik olduğunun, hangilerinin dış kaynaklardan yararlanarak sağlanabileceğinin belirlenmesi,
- Dış kaynaklardan yararlanılacak süreçler için en doğru partnerin ya da hizmet sağlayıcısının bulunması,
- Sağlanacak hizmetler için, organizasyonun gereksinimlerini en iyi karşılayacak şekilde ayrıntılı ve tüm anlaşmazlık doğurabilecek noktaların açıklığa kavuşturulduğu bir sözleşmenin hazırlanması,
- Uygulamaların sözleşme hükümlerine göre yapısının izlenmesi ve değerlendirilmesi.

Görüldüğü üzere İK birimlerinin bu alandaki yeni sorumlulukları, (ki bunların başında da hizmet sağlayıcı seçimi ve sözleşme yönetimi gelmektedir) yeni yetkinliklerin kazanılmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede kaynak araştırma, analiz ve değerlendirme, müzakere becerileri, sözleşme hukuku bilgileri İK profesyonelleri için giderek önem kazanan yetkinlikler haline gelecektir.

2.4. Gelecekte İKY Organizasyonu ve Rolü

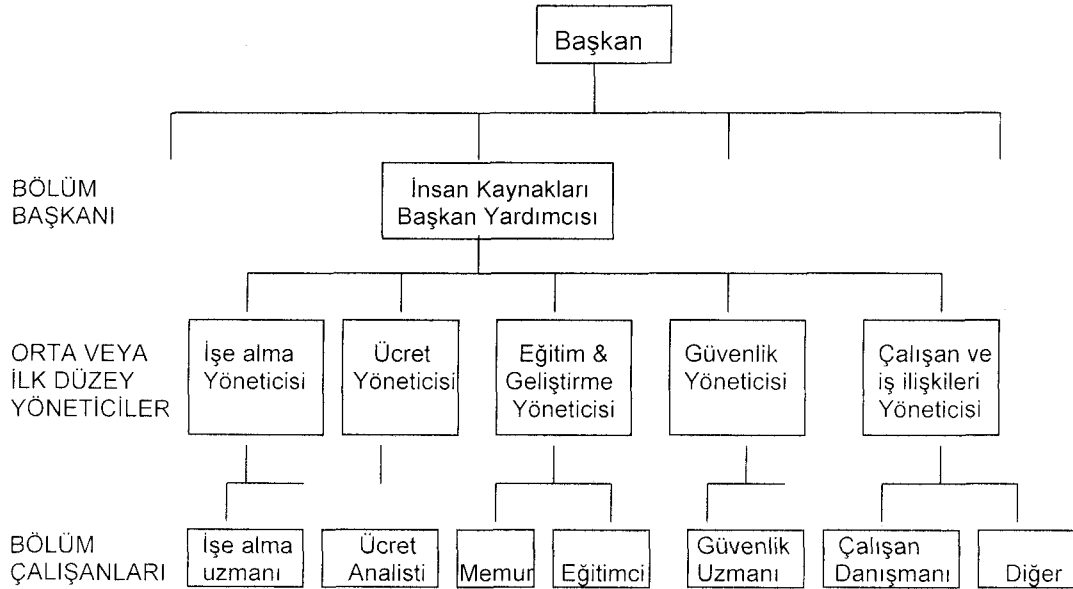
Geleceğin organizasyonunu ve çalışma yaşamını biçimlendirecek eğilimler, İK süreçlerinin işleyinde de önemli değişiklikler yapmıştır. Bunun sonucunda gelecekte İK birimlerinin yapı ve rollerinde de değişimlerin yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

2.4.1. İKY Organizasyonu ve İşletmedeki Yeri

İnsan kaynakları biriminin büyüklüğü, destek verilen organizasyonun büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Bir araştırmada İK çalışanlarının tüm çalışanlara oranının % 1 civarında olduğu bulunmuştur¹⁶². Bir araştırmada ülkemiz için bu oran %1.7 olarak bulunmuştur¹⁶³. Şekil-17, günümüzde büyük bir işletmede İK organizasyonuna örnek olarak verilebilir.

¹⁶² William B.Werther-Keith Davis , **Human Resources and Personnel Management**, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1993, s.17.

¹⁶³ Arthur Andersen Danışmanlık Ltd., **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.25.



Şekil - 17 : Büyük Bir İnsan Kaynakları Bölümündeki Pozisyonların Hiyerarşisi

Kaynak : William B.Werther-Keith Davis , **Human Resources and Personnel Management**, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1993, s.17.

İnsan kaynaklarının organizasyonu, işletmenin büyüklüğünün yanı sıra, faaliyette bulunulan sektörün, işletmenin ana faaliyet alanının ve buna bağlı olarak personel yapısının özelliklerine göre de farklılıklar gösterir. Sözgelimi büyüklükleri aynı olan bir sanayi işletmesi ile bir hizmet işletmesinin, ve hatta farklı sektörlerdeki iki sanayi işletmesinin İK organizasyonları birbirlerinden önemli farklılıklar gösterebilir.

Şekil-17'den görülebileceği üzere İK bölümlerinin organizasyonu İK fonksiyonlarının organize edilerek belirli pozisyonlar altında toplanması ile oluşturulmuştur. Örgütlerin özelliklerine göre her İK fonksiyonun taşıyacağı önem birbirinden farklı olabilir. Bu da örgütlerde İK organizasyonlarının birbirinden farklı olmasına yol açabilir.

İnsan Kaynakları bölümlerinin işletmedeki yeri, bu bölümlerin yöneticilerinin organizasyon içerisindeki yeri ile yakından ilişkilidir. Kurumsallaşmış ve İK yönetimine önem verilen organizasyonda İK bölüm yöneticisi genellikle organizasyonun en üst yöneticisine doğrudan bağlıdır ve tepe yönetimi içerisinde yer alır. Uygulamada bu, İK fonksiyonlarından sorumlu genel müdür yardımcısı veya

başkan yardımcısı şeklinde olmaktadır. İK yönetimini içselleştirememiş organizasyonlarda ise İK bölüm yöneticisi ile organizasyonun en üst yöneticisi arasında bazı ara kademeler bulunmaktadır.

İK bölümlerinin işletmedeki yerini belirleyen faktörlerden biri de İK strateji ve politikalarının olup olmaması veya yazılı olması ile ilişkilidir. Nitekim İK konusunda yazılı strateji ve politikaların olmasının, İK bölümü ve faaliyetlerine etkinlik kazandırırken, üst yönetim tarafından eşit düzeyde kabul edildiği ve ilgili strateji ve politika oluşturmada söz hakkına sahip olduğu belirtilmektedir¹⁶⁴.

İKY anlayışındaki değişimlerin, bazı süreçlerin dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletme dışına aktarılması, bazı süreçlere operasyon yöneticilerinin ve diğer çalışanların geniş katılımının sağlanması ile işletme içinde diğer birimlere kaydırılması, buna karşılık İK birimlerinden beklenen yeni rollerin eklenmesi sonucu geleceğin İK organizasyonu, bugünün İKY organizasyonundan oldukça farklı bir yapıda olacaktır. Geleceğin İKY organizasyonunu bugünden şematik olarak öngörmek oldukça zordur. Ancak bu organizasyonun özellikleri hakkında bazı öngörülerde bulunmak mümkündür.

Herşeyden önce organizasyonun bütünü için öngörülen yalınlaşma eğiliminin, İK yapılarında da ortaya çıkacağı söylenebilir. Böylece belki bir İK lideri ve bir çok İK çalışanı ile İK birimlerinin çok büyük organizasyonlarda bile en fazla iki üç seviyeden oluşması, İK liderinin tepe yönetimi içerisinde yer alması beklenmektedir. Çoğu durumda İK organizasyonu, iki seviyeyi geçmeyecek, hatta tüm İK çalışanlarının eş düzeyde bir takım halinde çalıştığı, ama aralarından birinin koordinasyonu ve tepe yönetimi ile iletişimi sağladığı yapılar giderek yaygınlaşacaktır.

Geleneksel İK faaliyetlerinin bir çoğu kurum dışından sağlanacağı ve operasyon birimlerine aktarılacağı için, İK birimi süreçlerinin koordinasyonundan sorumlu bir yapıya dönüşecektir. Yine geleneksel İK fonksiyonları bazında görev bölünmesinden çok İK profesyonellerinin tüm süreçleri izleyebildiği yapılar önem

¹⁶⁴ Oya Özçelik, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Bazı Kriterler Açısından Kümeleme Analizi ile Sınıflandırılması", **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1999-2000 Türkiye Raporu**, Haz.: Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dünder, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.98.

kazanacaktır. Kuşkusuz İK birimlerinde çalışanların sayısı önemli ölçüde azalacak, ama buna karşın rolleri ve etkinlikleri artacaktır. Bütün bu değişimler sonucu İK profesyonellerinin yetkinlikleri de artacaktır. Tablo-9'da, geleneksel ve gelecekteki İK yönetimi karşılaştırılmaktadır.

Tablo- 9: Geleneksel ve Gelecekteki İnsan Kaynakları Yönetimi

	Fonksiyonel Uzmanlaşma (Geleneksel)	İşletme partneri (Gelecek)
- İnsan Kaynakları program ve fonksiyonlarının niteliği - İnsan Kaynakları strateji ve politikaları - İnsan kaynakları fonksiyonlarının organizasyonu - İnsan Kaynakları Personelinin profili	- Sorumlu - İşlemsel - İçsel - İnsan kaynakları tam sorumluluğa sahiptir - İşçi tarafı - Fonksiyonel yapı - Raporlama - Kariyer - Uzmanlaşma - Sınırlı finansal risk - Tek dil bilen - Ulusal perspektif - Mevcut duruma Odaklı	- Pratik - Stratejik - Toplumsal - İK fonksiyonu ve kademe yönetimi sorumluluğu paylaşır - İşletme partneri - Esnek yapı - Kademe raporlama - Rotasyon - Genelci - Finansal uzmanlık - Çok dil bilen - Küresel perspektif - Gelecek odaklı

Kaynak : Perihan Tülüce, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması", **Human Resources**, Temmuz-Ağustos 2001, s.57.

Tablodan görüleceği üzere gelecekteki İK faaliyetlerinin organizasyonu, esnek bir yapı üzerine kurulacak ve İK görevleri rotasyona tabi tutularak tüm İK çalışanları tarafından yürütülecektir. Tüm İK süreçlerinin birbirleri ile çok yakın ilişkide olması, ister istemez bu tür bir yapıyı zorunlu hale getirecektir.

İK organizasyonun işletmedeki yeri üstlendiği stratejik rollere paralel olarak tepe yönetimine yakın bir yerde olacaktır. Geleceğin organizasyonunda bugünün mevki ve makamları önemlerini kaybedeceğinden, İK birimlerinin işletme organizasyonu içerisindeki yerinden çok, organizasyon başarısına katkısı ve etkinliği önem kazanacak, bunların arttığı ölçüde de organizasyon içerisinde kendisine bir yer edinecektir. Nitekim yapılan bir araştırmada, İK fonksiyonunun bağlı olduğu en üst yöneticinin işletmenin üst kurullarında yer alıp almaması ile, işletmelerin

personel temini ve temin edilenlerin işletmede devamının sağlanması için yaptıkları uygulamalar ve karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır¹⁶⁵. Bu da göstermektedir ki İK fonksiyonunun üst yönetimde temsil edilmesi etkinlik için tek başına yeterli değildir. Önemli olan organizasyon için katma değer yaratabilmektir.

2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Organizasyonların yaptığı en önemli yatırımlardan bir insan kaynağıdır. Çoğu operasyonda iş gücü maliyeti direkt maliyetin yarısına yakın bir bölümünü oluşturur¹⁶⁶. İnsan kaynaklarının İK bölümünün önde gelen görevi, organizasyonun insan kaynağının mümkün olduğunca etkin kullanımını ve yönetimini sağlamaktır¹⁶⁷. Bu amaçla çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir işyeri ortamının yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlaması gerekmektedir¹⁶⁸.

Organizasyonun kullandığı diğer kaynakların etkin kullanımı da, yine organizasyonun insan kaynağı aracılığı ile olmaktadır. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ile diğer tüm kaynakların organizasyonun hedeflerine yönelik etkin kullanımı da sağlanmış olmaktadır. Organizasyonun insan kaynaklarının etkin kullanımı için İK yönetimi bir çok rolü üstlenmek durumundadır. Başlıca insan kaynakları rolleri aşağıda belirtilmiştir¹⁶⁹ ;

- İK hizmetlerini sağlama,
- Değişim danışmanlığını sağlama,
- İş ortağı olma,
- Organizasyon becerileri ve yetkinliklerini geliştirme,
- İş gereksinimlerine uygun özgün uygulamalar geliştirme.

¹⁶⁵ Oya Özçelik, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1999-2000 Türkiye Raporu**, Haz.: Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dündar, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.87.

¹⁶⁶ William J.Traynor, **Opportunities in Human Resources Careers**, VGM Career Horizons, Chicago, 1989, s.3.

¹⁶⁷ Carrel-Elbert-Hatfield, **a.g.e.**, s.17.

¹⁶⁸ Canan Uzan, "İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Human Resources**, Kasım-Aralık 1999, s.77.

¹⁶⁹ Patrick M.Wright v.d., "Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions", **Human Resources Management**, Summer, Vol.40 , No.2, 2001, s.122.

İK yönetimi yukarıda belirtilen rollerini gerçekleştirirken operasyon yöneticileri ile koordineli bir şekilde çalışmak zorundadırlar. Operasyon yöneticileri operasyonun herhangi bir aşamasında son kararı verme yetkisine sahiptirler. Destek yöneticileri ise organizasyonun amaçlarına ulaşılmasında operasyon yöneticilerine yardım ve danışmanlık vermeye yetkilidirler¹⁷⁰. Bu kapsamda İK yönetiminin ana rolü, İKY faaliyetlerinin yerine getirilmesinde operasyon yöneticilerine destek vermektir. Dolayısı ile İKY faaliyetleri sadece İK birimlerinin sorumluluğunda olmayıp, operasyon yöneticilerinin aktif katılımını gerektirmektedir.

Tablo - 10 : İKY Faaliyetleri ve Operasyon Yöneticileri ile İK Bölümünün Sorumlulukları

FAALİYETLER	OPERASYON YÖNETİMİNİN SORUMLULUKLARI	İK BÖLÜMÜNÜN SORUMLULUKLARI
ADAY SAĞLAMA	İş analizi, iş tanımları ve minimum nitelikler için veri sağlama ; birim düzeyinde İK planları ile stratejik planları uyumlaştırma.	İş analizleri, insan kaynakları planlaması, işe alma, olumlu eylemler.
PERSONEL SEÇİMİ	Adaylarla görüşme, İK bölümlerince toplanan bilgileri birleştirme ve nihai kararı verme.	Yasa ve düzenlemelere uyum; iş başvuru formları, yazılı sınavlar, performans testleri, aday soruşturma, referans kontrolü, fiziksel sınavlar.
PERSONELİ TUTMA	Çalışanlara adil davranma, açık iletişim, anlaşmazlıkların yüzü yüze çözümü, ekip çalışmasını teşvik etme, her bireye saygı gösterme, liyakata göre ücret artışları .	Ücret ve primler, çalışma ilişkileri, sağlık ve iş güvenliği, sosyal hizmetler.
PERSONEL GELİŞİMİ	İş başı eğitimi, iş zenginleştirme, koçluk, motivasyon stratejisi uygulamaları, çalışanlara geribildirim	Teknik eğitim, organizasyon ve yönetim geliştirme, kariyer planlama ve danışmanlık.
DEĞERLEME	Performans değerlendirme ve iş doyumu araştırmaları	Performans değerlendirme ve iş doyumu araştırmalarının geliştirilmesi, personel araştırmaları ve denetimi
UYARLAMA	Disiplin, işe son verme, terfi ve yer değiştirme	İstifa, emeklilik danışmanlığı, işletme dışı işe yerleştirme hizmetleri.

Kaynak : Wayne F.Cascio, **Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3.rd. Ed., McGraw-Hill, Inc., USA, 1992, s.44.

¹⁷⁰ Singer, **a.g.e.** , s.16. Burada operasyon yöneticisi “line manager”, destek yöneticisi ise “staff manager” karşılığı olarak kullanılmıştır. Bu ayrım, organizasyonun ana faaliyet sahası ile yakından ilişkilidir. Organizasyonun ana faaliyet sahası ile ilgili mal/hizmet üretimi ile doğrudan ilişkili fonksiyonlar “operasyon”, bunların yerine getirilmesinde yardımcı olan fonksiyonlar ise “destek” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede bir organizasyondaki destek fonksiyonu, bir başka organizasyonda operasyon fonksiyonu olabilir. Söz gelimi ana faaliyeti “İnsan kaynakları yönetimi danışmanlığı” olan bir işletmede diğer işletmeler için İK danışmanlığı yapan çalışanların faaliyetleri “operasyon” olmaktadır.

Tablo-10'dan görüldüğü üzere insan kaynaklarının organizasyonda etkin kullanımı için yapılacak faaliyetlerde insan kaynakları birimleri ile operasyon yöneticilerinin yakın işbirliği içerisinde olması gerekmektedir. Nitekim her yöneticinin aynı zamanda bir İK yöneticisi olması gerektiği şeklindeki görüş¹⁷¹, operasyon yöneticisinin görevi sırasında insan kaynakları yönetimine ilişkin işlev ve çalışmaları da yerine getirmek zorunda olmasının bir ifadesidir. Bunun sonucunda İK yönetiminin etkinliği de, operasyon yöneticilerini İK faaliyetlerinin içerisine çekme becerisi ile doğru orantılı olacaktır.

Yakın bir zamanda yapılan araştırmada ise İK rolleri olarak aşağıdaki başlıklar kullanılmıştır¹⁷²:

- İnsan kaynakları hizmetlerini sunma
- Değişim yönetimi danışmanlığını sağlama
- İşletmenin stratejik partneri olma
- Organizasyon becerilerini ve yeteneklerini geliştirme
- İşletme gereksinimlerine uygun özel uygulamalar geliştirme

Görüldüğü üzere günümüzün İK rolleri sadece “İK Hizmetlerini Sağlama” olan geleneksel İK rolüne göre oldukça çeşitlenmiştir. Gelecekte ise bu geleneksel rolün de giderek azalacağını ve yeni rollerin öneminin daha da artacağı beklenmektedir. Nitekim Ulrich'e göre varlığını devam ettirmek için İK yönetimi aşağıdaki dört ana rolü üstlenmek durumundadır¹⁷³:

- Stratejinin uygulama ortağı
- Yönetim uzmanı
- Çalışanların şampiyonu
- Değişim temsilcisi

Küresel bir işletmenin rekabet avantajını artırabilmek için insan kaynakları faaliyetlerinin “örgütsel öğrenme”, “sürekli gelişim” ve “rekabet kültürü” olmak üzere organizasyonun bu üç temel yetkinliğinin geliştirilmesine odaklanması gerektiği ileri sürülmektedir¹⁷⁴. Bütün bu konular yeni İK rolleri ile ilintili olup İK birimlerinin gelecekte varlığını sürdürmesi, belirtilen alanlarda sağladığı etkinliğe bağlı olacaktır

¹⁷¹ Kaynak v.d., **a.g.e.**, s.21.

¹⁷² Patrick M.Wright v.d., “Comparing Line and HR Executives’ Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions”, **Human Resource Management**, Summer, 2000, Vol.40, No.2, s.122.

¹⁷³ Rob McLachlan “HR with Attitude”, **People Management**, 13 August 1998, (David Ulrich ile yapılan söyleşi) s.38.

¹⁷⁴ Pucik, **a.g.e.**, s.78.

ki en önemlilerinden biri, organizasyonun rekabet kapasitesine sağladığı katkıdır. Rekabetin organizasyonun yeteneklerine, bununda sahip olunan insan yeteneklerine bağlı olduğu gözönünde bulundurulacak olursa, insan kaynaklarının geleceğin yeteneklerini yaratmaları için ön plana çıkan konular aşağıdaki gibidir¹⁷⁵.

- İş partneri olma ve gelecekteki yetkinlikleri tahmin etme
- Organizasyonun halihazırdaki ve gelecekteki yetkinlik açığını belirleme
- Hangi geliştirici deneyimlerin (iş, diğerlerinden öğrenme, geribildirim kaynak ve yöntemleri, kişisel gelişim) bu yetkinlikleri en iyi geliştirdiğini belirleme
- Bütün gücünü tepe yönetimi ile birlikte güçlü bir yetenek havuzu oluşturmak için harcama.

İK rollerinin değişmesi, İK süreçleri için harcanan zamanın miktarında da önemli değişikliklere neden olmaktadır. Nitekim Amoco şirketinde İK rolünün yeniden tanımlanması çerçevesinde süreçlere ayrılan zamanlarda aşağıda görüldüğü gibi büyük kaymaların olması öngörülmektedir¹⁷⁶.

<u>Harcanan zamanın yüzdesi</u>	<u>Bugün</u>	<u>Gelecek</u>
Stratejik İK planlaması	% 10	% 25
Danışmanlık/geliştirme	% 25	% 50
Rutin/idari işler	% 65	% 25

2.4.3. İnsan Kaynakları Pozisyonları

Organizasyonların İK faaliyetlerini yürüten çalışanların yer aldığı görevler, İK pozisyonlarını oluşturur. Dolayısıyla İK organizasyonu, aynı zamanda İK pozisyonlarını belirler. İK organizasyonları işletmenin büyüklüğüne, sektörüne, ana faaliyet alanına ve kurumsallaşma derecesine göre farklılıklar gösterdiğinden, İK pozisyonları da bu farklılıklardan etkilenecektir.

İK pozisyonlarının organizasyon içerisinde kaç düzeyde ele alınacağı konusunda literatürde farklı yaklaşımlar mevcuttur. İK pozisyonlarının düzey sayısı, organizasyonun büyüklüğü ile yakından ilişkilidir. Küçük bir organizasyonda bir-iki düzey yeterli olabilirken çok büyük bir organizasyonda beş, hatta daha fazla düzey

¹⁷⁵ Lombardo-Eichinger, a.g.e., s.146.

¹⁷⁶ R.Wayne Anderson, "The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind?", **Human Resources Management**, Vol.36, No.1, Spring 1997, s.21.

sözkonusu olabilir. Diğer yandan günümüzde hiyeraşik kademelerin giderek azalması, İK pozisyonlarının düzeylerini de etkilemektedir. Eskiden beş kademeli bir İK organizasyonu, yalın organizasyon yaklaşımına uygun olarak günümüzde üç, hatta iki kademede yapılabilmektedir.

İK pozisyonları, organizasyondaki İK fonksiyonlarının ele alınma biçimi ile yakından ilişkilidir. Organizasyon için göreceli olarak önem taşıyan İK fonksiyonları, İK organizasyonuna ve dolayısı ile İK pozisyonlarına yansıyacaktır. Sözgelimi sendikaların etkin olduğu bir organizasyonda endüstri ilişkileri yönetici düzeyinde temsil edilirken, sendikanın etkin olmadığı aynı büyüklükteki diğer bir organizasyonda bir endüstri ilişkileri uzmanı yeterli görülebilecek, hatta bu fonksiyon için bir pozisyon açılmasına gerek görülmeyebilecektir. Benzer şekilde tamamen ofis ortamında çalışan bir hizmet organizasyonunda işçi sağlığı ve iş güvenliği bir İK uzmanına ek görev olarak verilebilirken, ağır ve tehlikeli işler bakımından yüksek derecede riskli bir sanayi işletmesinde bu fonksiyon yönetici düzeyinde yürütülebilecektir.

Organizasyonlar büyüdükçe, ele alınan İK fonksiyonlarındaki uzmanlaşma dereceleri de giderek artar. Bu nedenle büyük organizasyonlardaki insan kaynakları birimleri çok çeşitli pozisyonlara sahiptir¹⁷⁷. Alt düzeylere gidildikçe pozisyonlar da çeşitlenir. Sözgelimi insan kaynaklarında uzman düzeyi ele alınacak olursa, seçme ve yerleştirme, eğitim, endüstri ilişkileri, ücret yönetimi, sosyal hizmetler konuları başlıca uzmanlık alanları olarak sayılabilir¹⁷⁸. Pozisyonlar memur düzeyine indirgendiğinde, ön büro elemanından evrak kayıt elemanına, puantörden veri giriş elemanına çok sayıda pozisyon sözkonusu olacaktır.

Diğer yandan Türkçede tam karşılığı olmayan, ancak “genel uzman” olarak çevrilebilecek “generalist”ler ise daha çok küçük organizasyonlarda yer alırlar. Bu İK çalışanları genellikle tüm İK faaliyetleri hakkında genel bilgiye ve belirli bazı İK alanlarında detaylı bilgiye sahip olurlar¹⁷⁹.

¹⁷⁷ Werther-Davis, **a.g.e.**, s.18.

¹⁷⁸ Wilbert E.Scheer, **Personnel Administration Handbook**, 3.rd. Ed. The Dartnel Corp., Chicago, 1985, s.8-11.

¹⁷⁹ Singer, **a.g.e.**, s.17.

İK pozisyonları uygulamada da çok fazla çeşitliliğe sahiptir. Bu konuda en kapsamlı kaynaklardan biri olan Amerikan Çalışma İstatistikleri Bürosu Mesleki Seçenekler Elkitabı'nın “İnsan Kaynakları, Eğitim ve Endüstri İlişkileri Yöneticileri ve Uzmanları” bölümünde yer alan pozisyon başlıkları, çeşitliliğin boyutu hakkında bir fikir verebilir ¹⁸⁰:

- İnsan kaynakları genel uzmanı,
- İK yönetmeni, (HR executive)
- İK direktörü,
- İşe alma ve yerleştirme yöneticisi,
- Aday araştırma, işe alma ve yerleştirme uzmanı,
- İşe alımcı (recruiter),
- Eşit istihdam olanakları görevlisi, temsilcisi veya koordinatörü,
- İşveren ilişkileri temsilcisi (kamu sektöründe),
- İşe alma mülakatçısı,
- Personel danışmanı,
- Personel gelişim uzmanı,
- İnsan kaynakları koordinatörü,
- Ücret, yan ödeme ve iş analizi uzmanı,
- İş analisti (Pozisyon sınıflandırıcısı),
- Meslek analisti,
- Ücretlendirme yöneticisi,
- Sosyal yardım (yan ödeme) yöneticisi, uzmanı,
- Çalışan yardım planı yöneticisi (çalışan refahı yöneticisi)
- Eğitim ve geliştirme yöneticisi, uzmanı,
- Eğitim uzmanı,
- Endüstri ilişkileri direktörü,
- Endüstri ilişkileri yöneticisi,
- Arabulucu,
- Uluslararası İK yöneticisi,
- İK bilgi sistemi uzmanı

Yukarıdaki pozisyonların çoğunluğu, içeriğini gözden geçirmeden bir anlam ifade etmemektedir. Üstelik bir çoğunun tercüme olarak, tam karşılığı bulunamamıştır. Çünkü bu pozisyonlar ülkeye özgü bir anlam taşımaktadır. Ayrıca pozisyonlarının düzeyi ile ilgili bir standart bulunmamaktadır. Buradan yola çıkarak denilebilir ki ;

- İK pozisyonları, içeriğini oluşturan görev ve sorumluluklar ile birlikte değerlendirilmelidir.
- İK pozisyonlarının belirlenmesinde, ülkenin ve istihdam ilişkilerinin gelişmişlik düzeyi ile yasal düzenlemeler büyük rol oynamaktadır. Yasal düzenlemelerin ön plana çıkardığı bir İK fonksiyonu yansımaları İK pozisyonunda

¹⁸⁰ Bureau of Labour Statistics, **Occupational Outlook Handbook**, 2002-2003, s.60-62 (çevrimiçi) <http://www.bls.gov>, 18 Mayıs 2002.

bulmaktadır. Sözelimi ülkemiz için çok fazla önem taşımayan istihdamda eşitlik konusu A.B.D.'de birden fazla pozisyona kaynaklık teşkil etmektedir.

- İK pozisyonları, İK fonksiyonlarından türetilmektedir. İK fonksiyonları da büyük ölçüde ülkenin istihdam ilişkilerinin gelişmişlik düzeyinden etkilenmektedir. Bu bağlamda istihdam ilişkileri gelişmiş bir ülkenin İK pozisyonlarının içeriği dikkate alınmadan, istihdam ilişkileri daha az gelişmiş bir ülkede kullanılması kavram kargaşasına yol açabilir.
- İK pozisyonları, düzeyleri ile ilgili bir fikir verse de bu düzeylerin algılanışı, ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Örneğin İK koordinatörü yukarıdaki kaynakta uzmanlar ile bir tutulurken ülkemizde yöneticinin de üzerinde bir pozisyonda algılanabilmektedir.

Görüldüğü üzere İK pozisyonları, her ülkenin istihdam ilişkilerinin gelişmişlik düzeyi, çalışma mevzuatı ve iş yaşamı kültürü özelliklerine göre değerlendirilmelidir. Geleceğin İK organizasyonunda ise, bugünkü gibi her bir görev grubundan sorumlu çok sayıda İK pozisyonları da olmayacaktır. Geleceğin İK pozisyonu organizasyonun başarısına somut katkılar sağlayacak şekilde tüm İK süreçlerini yönlendirebilecek İK lideri ya da İK profesyoneli olacaktır.

2.4.4. İK Personeli Yetkinlikleri

Günümüzde İK personeline bulunması gereken başlıca yetkinlikler Tablo-11'de özetlenmiştir :

Tablo - 11 : İnsan Kaynakları Yetkinlikleri

Performans Yetenekleri	İnsan Kaynakları Bilgisi	İşletme Bilgisi
- Katalitik etki - Diagnostik ve analiz - Yenilik süreci ve yapı - Standartların sağlanması - Yönetim ve hizmet - Problem çözme	- Örgütsel tasarım - Yetenek yönetimi - Katılım - Eğitim - Ödüllerindirme - Moral - İletişim	- Rekabet Stratejisi - Makro ve mikro Ekonomi - Pazarlama/satış - Endüstriyel bilgi

Kaynak : Perihan Tülüce, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması", **Human Resources**, Temmuz-Ağustos 2001, s.57.

İnsan kaynakları alanında çalışacaklarda aranılan nitelikler konusunda yapılan bir araştırmanın sonuçları, İK yetkinliklerinin önem derecelerini de göstermektedir¹⁸¹ (Tablo-12) :

Tablo - 12 : İşe Alımda Aranılan En Önemli Beceriler

BECERİ	SIKLIK	BECERİ	SIKLIK
İletişim becerileri	79	Esneklik/çabuk toparlanma	16
Kişilerarası ilişki becerileri	65	Liderlik	13
Analitik beceriler	35	İK hukuku bilgisi	12
Dinleme becerileri	34	Görüşme/seçme becerileri	11
Organize etme becerileri	25	Uygulama deneyimi	9
İK bilgisi	23	Eyleme yönelik olma	9
Genel işletmecilik bilgisi	22	Yenilikçi düşünce	8
Planlama becerileri	20	Grup dinamikleri	8
Yönetim becerileri	20	Problem çözme	8
Kararverme/ sezgi	18		

Kaynak : T.Bergman, "Preparing to Enter and Succeed in Human Resources Management", **SAM Advanced Management Journal**, Winter ,1992, s.37.

Tablodan görüleceği üzere insan kaynakları çalışanlarından beklenen en önemli yetkinlikler iletişim ve insan ilişkileri, yani beşeri beceriler üzerinde olmaktadır. Çalışma konusu "insan" olan bir mesleğin insanlarla iletişim ve ilişki kurabilme yeteneğinin olmasını beklemek çok doğaldır. Ancak bu yetkinliklerin İK alanındaki meslek bilgisinden önde tutulması, bu yetkinliklerinin önemini göstermesi bakımından ilgi çekicidir. Diğer yandan İK alan bilgisinin hemen ardından genel işletmecilik bilgisi ve ilgili yetkinliklerin gelmesi, İK çalışanlarından, konularına sadece bölümleri ile ilgili değil, organizasyon düzeyinde bakmalarının beklendiğini göstermektedir.

Yapılan bir diğer araştırmada¹⁸² yöneticilerin işe başvuran adaylarda en çok eksikliğini gözlemlediği yetkinlikler arasında %30'la liderlik ve yönetim becerileri yer almıştır. Bu yetkinlikleri %29 'la yazma becerileri, %14'le problem çözme becerileri izlemiştir. Yazma becerisi eksikliğinin problem çözmeye oranla iki katı fazla olması

¹⁸¹ Carrel-Elbert-Hatfield, **a.g.e.**, s.20'den aktarılmıştır.

¹⁸² Margaret Boles-Brenda Paik Sunoo, "Wanted: Leaders Who Can Lead and Write", **Workforce**, December, 1997, s.21.

ilgi çekici bir sonuçtur. İletişimin bir boyutu olan yazma becerisinin önemi de böylece vurgulanmış olmaktadır.

İnsan kaynakları yetkinliklerinden en kolay ölçülebilir olanı kuşkusuz alan bilgisidir. Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society for Human Resources Management -SHRM) tarafından uygulanan sertifikasyon programında adaylara aşağıdaki konularda mesleki bilgi testleri uygulanmaktadır¹⁸³ :

- Ücret ve ek yararlar
- Personel ve iş ilişkileri
- Seçme ve yerleştirme
- Eğitim ve geliştirme
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- Yönetim uygulamaları

Görüldüğü üzere alan bilgisinin değerlendirilmesinde başlıca insan kaynakları fonksiyonlarının yanında genel yönetim bilgisi de test edilmektedir. Her ne kadar zorunlu olmasa da sertifikasyonun alan bilgisine dayandırılması, mesleğin gelişimi açısından önemli bir aşamadır. Ülkemizde henüz bu alanda atılmış somut bir adım yoktur. Bireylerin kendilerini “insan kaynakları uzmanı” olarak sunmaları ve firmaların bu kişileri ilgili pozisyona atamaları ile insan kaynakları uzmanı olunmaktadır. SHRM uygulamasında ise, İK uzmanı ve kıdemli İK uzmanı için iki ayrı kategoride yapılan sınavın yanısıra, formal eğitime bağlı olarak belirli süre alan deneyimi de aranmaktadır.

İK alanında yönetici olmak ise diğer alanlarda olduğu gibi daha fazla yetkinliğin bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Zweig'e göre bir insan kaynakları yöneticisinde bulunması gerekli nitelikler¹⁸⁴ :

- Becerilerini satabilme,
- Organizasyonun tüm işlerinin dizaynı hakkında bilgi sahibi olma,
- Çok çalışmaya istekli olma,
- İK yönetimi ve personel mevzuatı hakkında geniş bilgiye sahip olma.
- İyi dinleyici olma,
- Çok çeşitli kesimlerden değişik kişilerle ilişki kurabilme yeteneği,
- Çok iyi derecede sözlü ve yazılı iletişim yeteneği,

¹⁸³ Werther-Davis, **a.g.e.**, s.55.

¹⁸⁴ Zweig, **a.g.e.**, s.15-16.

Yine burada da görüldüğü üzere insan kaynakları yöneticileri sadece mesleki konulardaki uzmanlıkları ile yetinmemeli, yürürlükteki genel yönetim hakkında da geniş bilgiye sahip olmalıdırlar¹⁸⁵. Ancak bu sayede bir İK yöneticisi organizasyonun tüm işlerinin nasıl yürüdüğü hakkında bilgi sahibi olabilecek ve faaliyetlerinde bu bilgiyi kullanarak organizasyona katma değer sağlayabilecektir. Zweig'in ilk elde "Becerileri satabilme" olarak belirttiği yetkinlik ise, gerek üst yönetimi, gerekse organizasyon çalışanlarını İK programları ve faaliyetleri konusunda ikna edebilme açısından büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları profesyonellerinin günümüzde giderek daha önemli hale gelen rollerinden biri de tepe yönetiminin sırdaşı ve danışmanı olmasıdır. Bu roldeki doğru yetkinlik ise , sadece İK ve organizasyonun iş stratejisini bilmek değil, mesleğin etik gereklilikleri çerçevesinde İK'nın "müşteri"lerinin çıkarlarını ön plana almak ve dengelemektir¹⁸⁶. İK yetkinlikleri arasında çok açık olarak belirtilmemekle birlikte İK profesyonellerinin tutum ve davranışlarının mesleki etik kuralları çerçevesinde olması gerekmektedir. SHRM tarafından belirlenen mesleki etik kuralları ise aşağıdadır¹⁸⁷:

- Profesyonel ve kişisel davranışlarımda en yüksek standartları sürdüreceğime,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında kişisel gelişimim için çaba göstereceğime,
- İnsan kaynakları yönetimi mesleğinin gelişmesi için Derneğin amaç ve hedeflerini destekleyeceğime,
- Öncelikli sorun olarak tüm çalışanlara eşit ve adil davranılması konusunda işverenimi teşvik edeceğime,
- Hem finansal olarak, hem de etkin işe alma uygulamalarındaki destek ve teşvik ile işverenime kazanç sağlamak için çalışacağıma,
- İşverenimin niyet ve davranışlarını gizlilik ilkeleri çerçevesinde çalışanlara ve kamuoyuna aktaracağıma,
- İşverenime bağlı kalacağıma ve kamu yararına olan amaçlarını izleyeceğime,
- İşverenimin faaliyetlerinde bütün kanun ve düzenlemelerin tarafında olacağıma,
- Usûlüne uygun ya da gönüllü olsa dahi, resmi pozisyonumu kullanarak şahsım adına özel bir ayrıcalık, kazanç ya da menfaat sağlamaktan kaçınacağıma,
- (İşim dolayısı ile sahip olduğum) ayrıcalıklı bilginin gizliliğini koruyacağıma,
- İnsan kaynakları yönetiminin rolü hakkında kamuoyu görüşünü geliştireceğime,

Bir SHRM üyesi olarak şahsım adına sözveririm.

Görüldüğü üzere sadece belirli yetkinliklere sahip olmak, İK profesyoneli olmaya yetmemekte, bu yetkinliklerin mesleki etik kuralları çerçevesinde

¹⁸⁵ Traynor, **a.g.e.**, s. 15.

¹⁸⁶ Anderson, **a.g.e.**, s.22.

¹⁸⁷ Werther-Davis, **a.g.e.**, s.56.

davranışlara dönüştürülmesi gerekmektedir. Barber, profesyonelliğin davranışsal boyutunu dikkate alarak profesyonel davranışı dört temel özellik aracılığı ile tanımlamaktadır¹⁸⁸ :

- Yüksek derecede genel ve sistematik bir bilgi
- Bireysel çıkarlardan çok toplumsal çıkarlara yönelme
- İşteki toplumsallaşma süreci içerisinde ve uzmanların kendilerinin gönüllü olarak kurdukları ve işlettikleri dernekler aracılığı ile oluşturdukları etik kanunlar sayesinde yüksek derecede kendi kendine davranışları kontrol etme eğilimi,
- Bireysel çıkar anlamına gelmeyecek fakat sadece işteki başarıları sembolize eden (para veren ya da manevi olarak onurlandıran) bir ödül sisteminin varlığı.

İK yetkinlikleri, İK profesyoneli olmanın maddi boyutunu oluştururken, mesleki etik kurallarına uygunluk ise manevi boyutunu oluşturmaktadır. Bir meslekte profesyonellikten sözedilebilmesi için her iki boyutun birarada ele alınması zorunludur.

Geleceğin çalışma yaşamında kendini yönetme, iş ve endüstri bilgisi, işletme finansı ve ekonomi bilgisi, kritik düşünme becerileri, birleştirici iletişim becerileri, birlikte öğrenme becerileri, esnek karar alma gibi yetkinlikler, başarılı katılımcılık için her çalışanda olması gereken ön koşullardır¹⁸⁹. Tüm bu niteliklerin İK alanında çalışanlarda öncelikle aranması gerekecektir.

Yapılan araştırmalara göre geleceğin organizasyonlarında ön plana çıkacak olan başlıca yetkinlikler aşağıdaki gibidir¹⁹⁰:

- Başarı motivasyonu
- Güç ve etkinin sosyal biçimde kullanımı
- Kişilerarası duyarlılık ya da “duygusal zeka”
- Kavramsal ve eleştirel düşünme
- Sürekli öğrenebilme yeteneği ve motivasyon
- Yenilik arayışı
- İnisiyatif, “harekete geçmeye meyilli olmak”
- İlişki yönetimi

Yukarıda sıralanan tüm yetkinlikler, görevi ve uzmanlık alanı ne olursa olsun tüm çalışanlarda bulunması gereken yetkinliklerdir. Bu yetkinliklerin ortak özelliği

¹⁸⁸ Bernard Barber, **Mesleksel Sosyolojisinde Bazı Sorunlar**, Derleyen ve Çeviren : Zafer Cihrinlioğlu, Meslekler ve Sosyoloji, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1996, s.46.

¹⁸⁹ Lagan-Nel, **a.g.e.** , s.144-154.

¹⁹⁰ Ülgen Özmen, “Geleceğin Yetkinlik Modelleri”, **Human Resources**, (Lyle M.Spencer ile söyleşi), Eylül 2002, s.30-32.

geleceğin hızlı değişen ve insan ilişkilerini ön plana çıkaran organizasyonlarında çalışabilmek için asgari ölçüde gerekecek yetkinlikler olmasıdır. Tüm çalışanlar gibi, İK profesyonelleri de, belirtilen yetkinliklere, en az diğer çalışanlar kadar sahip olmalıdır. Gelecekte en yetenekli İK profesyonellerinin aşağıdaki altı rolün gerekliliklerini iyi bir şekilde yerine getirmeleleri beklenmektedir¹⁹¹:

- İş adamı
- Değişim yöneticisi
- Organizasyon danışmanı ve operasyon yöneticilerinin ortağı
- Strateji belirleyicisi ve uygulayıcısı
- Yetenek yöneticisi (örneğin işe alım personelini, operasyon yöneticilerini ve diğer İK profesyonellerini içerecek şekilde bir profesyoneller ağı oluşturma)
- Varlık yöneticisi ve maliyet deneticisi (finans ve muhasebe prosedürlerini kavramaya dayanan)

Benzer şekilde bir başka kaynakta İK profesyonelinin yeni rolleri, “Stratejik Ortak”, “Çalışanın Avukatı” ve “Değişim Sürecinde Önder” olarak belirtilmiştir¹⁹². İnsan kaynakları profesyonellerinin kendilerinden beklenen bu yeni rollerin gereğini yerine getirebilmeleri için bazı özel yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için İK profesyonelleri, küresel rekabetin temelleri hakkında bilgi sahibi olmalı, derin bir strateji bilgisi küresel mesleki uzmanlıkla tamamlanmalı, kültürel farklılıkları algılamalı ve küresel İK stratejisinin nasıl belirlendiğini ve uygulandığını anlamalıdır¹⁹³.

Ulrich ise İK profesyonellerinde gelecekte aşağıdaki yetkinliklerin ön plana çıkacağını belirtmektedir¹⁹⁴ :

- İşletmecilik bilgisi : İK profesyoneli finans, strateji, pazarlama ve operasyon alanlarını da kapsamak üzere işletmecilik alanında bilgi sahibi olmalıdır.
- İK becerileri : İK profesyoneli, İK araçlarının teorisini ve üstünlük sağlayacak uygulamalarını bilmelidir.
- Değişim ve süreç : İK profesyoneli, bir değişim modeline ve bu modeli değişik durumlara uygulayabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Güven : İK profesyoneli, yaptığı işin doğruluğu ve ilişkilerinin samimiyeti konularında kişisel olarak güven vermelidir.

¹⁹¹ Wayne F.Cascio, **Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3.rd. Ed., McGraw-Hill, Inc., USA, 1992, s.49

¹⁹² Peryön, “İnsan Kaynakları Profesyoneli Yeni Rolü”, **Peryön Dergisi**, Sonbahar 2001, s.64-65.

¹⁹³ Pucik, **a.g.e.**, s.78-79.

¹⁹⁴ Ulrich, “Judge Me More by My Future, than by My Past”, **a.g.e.**, s.7-8.

Görüldüğü üzere geleceğin İK liderinin, ya da profesyonelinin, gelecekte bugünkünden çok daha fazla yetkinliklere sahip olması gerekecektir. Kuşkusuz başkalarının yetkinliklerinin geliştirilmesinde onlara yol gösteren bir İK profesyoneli, yeni üstlendiği roller için gerekli yetkinlikleri belirleyebilecek ve kendi gelişim planını hazırlayabilecek kapasitede olacaktır.

2.4.5. İnsan Kaynaklarında Kariyer

İK pozisyonları, her ülkenin istihdam ilişkilerinin gelişmişlik düzeyi, çalışma mevzuatı ve iş yaşamı kültürü özelliklerine göre farklılık gösterdiğinden, İK alanında kariyer de yine bu kriterlere göre değerlendirilmelidir. Sözelimi Amerikada yapılan bir araştırmada¹⁹⁵ İK yöneticilerinin yarısından fazlasının doğrudan organizasyonun yönetim kurulu başkanına raporlama yaptığı ve yarısına yakınına (%43) genel müdür yardımcısı ünvanının verildiği saptanmıştır. Ülkemizde yapılan daha yeni tarihli benzer nitelikli bir araştırmada¹⁹⁶ ise genel müdür yardımcısı ünvanı verilen İK profesyonellerinin oranı sadece %12'dir.

Görüldüğü üzere istihdam ilişkilerinin gelişmiş olduğu ülkelerde İK alanına verilen önem derecesi de fazladır. Başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerde İK profesyonellerinin mesleki yeterlilikleri, sınav uygulaması ile birlikte eğitim ve deneyim kriterlerini dikkate alan bir sertifikasyon sistemi ile saptanmaktadır. Ülkemizde böyle bir sistem olmadığı için bu konu başlığı ülkemiz koşulları içerisinde ele alınacaktır.

İşletmeler için insan kaynakları konusunun giderek artan önemine paralel olarak üniversitelerde özellikle iş idaresi ve işletme eğitim programları dahilinde insan kaynakları derslerinin sayısı artmaktadır¹⁹⁷. Bununla birlikte sadece İK alanına yönelik bir eğitim, yüksek lisans programları ile üniversite ve özel eğitim kurumlarının düzenledikleri İK sertifika programları ile verilmektedir.

İK yetkinlikleri incelenirken görüldüğü üzere İK çalışanlarının alan bilgisi yanında genel işletmecilik bilgisine de sahip olması gerekmektedir. Diğer yandan

¹⁹⁵ Harvey-Bowin, a.g.e., s.10.

¹⁹⁶ Arthur Andersen Ltd., a.g.e., s.23.

¹⁹⁷ Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993, s.102.

Çalışma yaşamında insanı konu edinen bir alanda çalışmak, çok alanlı bir yaklaşımı da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda İK profesyonelinin, insanı ve çalışma yaşamını konu alan sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri, endüstri ilişkileri, iş hukuku gibi bir çok alanda en azından genel hatlarıyla bilgi sahibi olması gerekmektedir. Tüm bu bilgilerin tek bir eğitim programında sunulması neredeyse imkansızdır. Dolayısıyla bu konularda gelişimdeki sorumluluk, İK profesyonelindedir.

İK alanında çalışmak isteyen bir kişi öncelikle İK süreçlerini ve uygulamada bunların nasıl işlediğini araştırmalıdır. Bundan sonra İK pozisyonları, çalışma koşulları, gelişme olanakları ve gerekli yetkinlikler araştırılmalıdır. Son olarak kişinin yetkinlikleri ve ilgileri değerlendirilerek İK alanında çalışma isteği gözden geçirilmelidir.

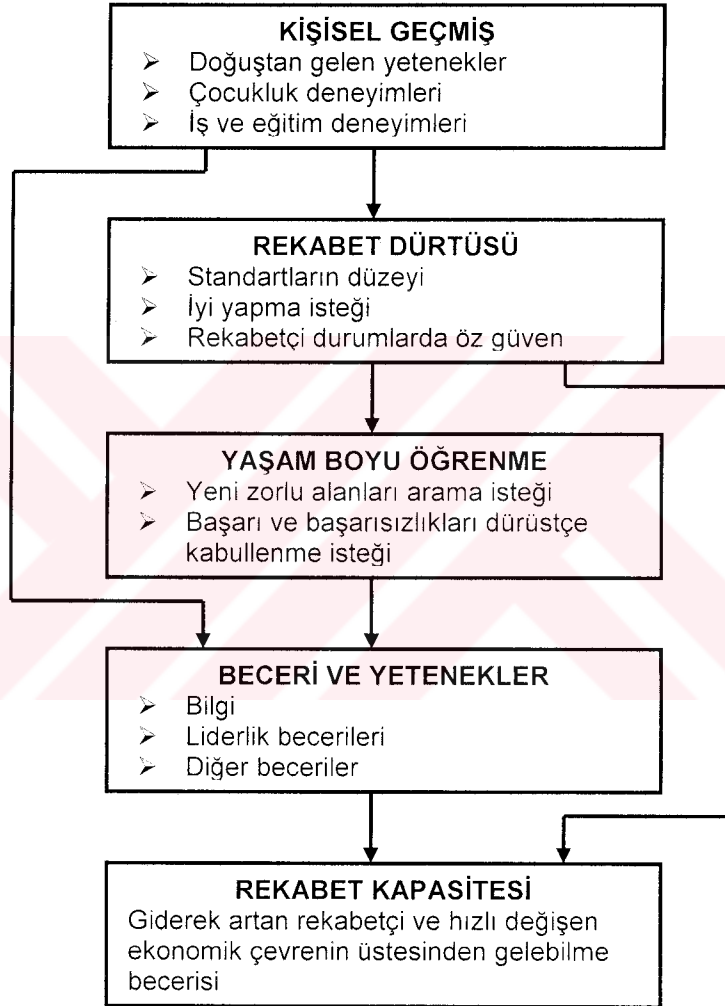
İK alanında çalışmaya başlamanın bir çok alternatifi olabilir. Giriş düzeyindeki pozisyonlarda alınan eğitim büyük rol oynar. Lise ve meslek lisesi mezunları daha çok özlük işeri ile ilgili rutin işlemleri yerine getirmek üzere mesleğe adım atabilir. Üniversite mezunları ise diğer İK fonksiyonları ile ilgili temel işlemleri yaparak mesleğe başlayabilir. İK mesleğine girmenin bir yolu da belirli bir iş kolundaki işletmeye girerek çalışma deneyimi kazanmaktır. Bu tür bir deneyim kazanmanın yegane yolu da İK alanında staj yapmaktır¹⁹⁸. Ayrıca organizasyonun farklı bir bölümünde çalışırken, İK bölümünün gereksinim duyduğu personeli organizasyon içinden temin etmek istemesi sonucu uygun görülen kişilerin İK bölümünde çalışmaya başlamaları da mesleğe giriş yollarından biridir.

Belirli bir alanda kariyer gelişimi sağlamak için öncelikle kariyer hedefleri belirlenmelidir. Bunun için uzmanlaşma alanlarının, çalışma ortamlarının ve hedef pozisyonların değerlendirilerek seçim yapılması gerekir. İK alanında mesleki gelişim sağlamak için öncelikle uzmanlaşma konusu netleştirilmelidir. Bazı kişiler ücret yönetimi gibi belirli bir alanda uzmanlaşmayı tercih edebilirken diğerleri tüm alanlardaki konularla uğraşmak için genel uzman olarak kalmayı isteyebilir. İK alanında her iki tip çalışan için de gelişim olanağı vardır¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Carrel-Elbert-Hattfield, a.g.e., s.14.

¹⁹⁹ Traynor, a.g.e., s.16.

Günümüz kariyer anlayışındaki değişim, İnsan Kaynaklarında kariyer konusunu da etkileyecektir. Geleneksel kariyer anlayışı, İK organizasyonu içerisinde hiyerarşik olarak yükselmeyi ifade etmektedir. Oysa geleceğin İK organizasyonun da yükselinebilecek bir çok İK pozisyonu bulunmayacaktır. Bu yüzden gelecekte insan kaynaklarında kariyer doğrusal değil, bir deneyimler mozaiği şeklinde olacaktır²⁰⁰.



Şekil - 18: Yaşamboyu Öğrenme, Liderlik Becerileri ve Gelecekteki Başarı Kapasitesi Arasındaki İlişkiler

Kaynak : John P.Kotter, **Leading Change**, Harward Business School Press, Boston, 1996, s.179.

Organizasyonlardaki İK çalışanlarının azalması, buna karşılık organizasyonların bir çok İK süreçlerinin yürütülmesinde dış destek veren hizmet

²⁰⁰ Ulrich, "Judge Me More by My Future, than by My Past", a.g.e., s.7.

sağlayıcı organizasyonlarda çalışanların artması, İK alanındaki kariyer kavramını da etkileyecektir. Bir çok giriş pozisyonları organizasyonda değil, hizmet sağlayıcı İK firmalarında bulunacaktır. İK çalışanı da bu süreçte bir çok İK süreci içerisinde ve bir çok organizasyon ile birlikte çalışma fırsatını bulacaktır.

Böylece İK profesyoneli, İK firmalarından Organizasyonlara, organizasyonlardan tekrar İK firmalarına, arada bir bağımsız olarak kendi adına çalışmaya yeterince girişimcilik gücü ve yeteneği varsa kendi işini kurmaya kadar son derece esnek ve geçişli bir deneyim mozaiği beklemektedir. Tüm bu süreç içerisinde İK profesyoneli, Şekil-18'de görüldüğü gibi kendi gelişim planı ve hedeflerine uygun olarak kendi kariyerini kendisi yönlendirecektir.



3. BÖLÜM

İK ÇALIŞANLARININ GELECEKTEKİ İK FONKSİYONLARI VE YETKİNLİKLERİ İLE İLGİLİ BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Kapsamı

Birinci ve ikinci bölümlerde, İKY'nin geleceğini etkileyebilecek faktörler, literatür taraması ile araştırılmıştır. Elde edilen bulgular ile İK fonksiyonlarının gelecekte ne gibi değişimler gösterebileceği ve buna bağlı olarak İK çalışanlarında bulunması gereken yetkinlikler üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise, İK çalışanlarının bu konular hakkındaki beklentileri araştırılmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile, İK çalışanlarının, İK politikası ve fonksiyonları hakkındaki 5 yıl önceki ve günümüz uygulamaları ile 5 ve 20 yıl sonrasına ilişkin beklentilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ayrıca İK organizasyonunun mevcut durumu ile İK çalışanları için 5 yıl önce ve günümüzde önemli görülen, gelecekte önemli olması beklenen yetkinliklerin araştırılması da bu çalışmanın amaçları arasındadır.

İK alanında yapılan araştırmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Son yıllarda Athurandersen Ltd.nin yapmış olduğu İK araştırmaları; Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dünder tarafından hazırlanan Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu ve Peryön'ün yapmış olduğu ve sonuçları ankete katılanlar tarafından paylaşılan bir araştırma bu alandaki başlıca araştırmalardır. Bu araştırmaların ortak yönü, ülkemizdeki mevcut İK uygulamaları hakkında bulguları ortaya koymalarıdır. Ancak İKY'nin geleceği üzerine herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Dolayısı ile bu araştırma ile, tüm eksikliklerine ve sınırlılıklarına rağmen, gelişmiş ülkelerde 95 yıllarında başlayan ve önemi azalarak da olsa günümüzde de devam eden İKY'nin geleceğine ilişkin tartışmaların, ülkemizde de başlatılması, araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

3.1.2. Araştırma Yöntemi

İK çalışanlarının gelecekteki İK fonksiyonları ve İK yetkinlikleri ilgili beklentilerini elde etmeye yönelik olarak hazırlanan anket formu EK-1'de yer almaktadır. Anket formundaki veriler, tanımlayıcı istatistik araçlarının kullanılabileceği şekilde derlenmiştir.

Peryön Genel Merkezinden talep edilen destek ile peryön üyeleri için oluşturulan elektronik posta grubuna anket duyurusu yapılmıştır. Bu duyuru üzerine ankete katılma talebinde bulunan İK çalışanlarına EK-1'de yer alan anket formu elektronik posta ekinde gönderilmiş ve yine aynı yöntemle doldurulmuş formlar toplanmıştır. Sonuç olarak 83 Peryön üyesi anket formunu doldurmuştur. Elde edilen veriler, Excel 2002 ile analiz edilmiş, tablolaştırılmış ve grafikleştirilmiştir.

Anket sonuçları, işaretlenen seçeneklerinin frekans dağılımlarını gösteren %'lik rakamlarla tablolaştırılmıştır. Bu tablolar üzerinde üç tür çalışma yapılmıştır :

1. Fonksiyonlar ve yetkinlikler bazında 5 yıl önceki, mevcut durum, 5 yıl ve 20 yıl sonraki frekans dağılımları grafikleştirilerek genel değişim eğilimleri görülmeye çalışılmıştır.
2. Frekans dağılımları mevcut duruma göre sıralanarak tablolaştırılmış, fonksiyonlar ve yetkinliklerin 5 yıl önceki, mevcut durum, 5 yıl ve 20 yıl sonraki öncelikleri ortaya konulmuştur.
3. Frekans dağılımlarının bir önceki döneme göre artış/azalış yüzdeleri hesaplanarak, değişim büyüklüğüne göre fonksiyonlar ve yetkinlikler sıralanmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Araştırmanın ilk sınırlılığı konu yönüyle olup, ikinci bölümde yer alan insan kaynakları yönetiminin geleceği ile ilgili konulardan, Firma/İK strateji ve politikaları ile İK organizasyonunun günümüzdeki durumu ele alınmış, geleceğe yönelik olarak sadece İK fonksiyonları ve yetkinlikleri araştırılmıştır.

İkinci sınırlılığı, ana kütlenin belirgin olması amacıyla, anketin tüm İK çalışanlarına değil, Peryön üyesi İK çalışanlarına uygulanması oluşturmuştur.

Üçüncü sınırlılık anket katılımının düşük oranda gerçekleşmesi olmuştur. Ankete katılım için elektronik posta grubu ile tüm peryön üyelerine çağrıda bulunulmuş, ancak geri dönüşler, yapılan tüm girişimlere rağmen 83 katılımcı ile sınırlı kalmıştır.

Araştırmanın ilk varsayımı, anketteki nispeten yeni olan kavramların İK profesyonellerince biliniyor olduğudur. Her ne kadar, anket üst yazısında, anket formunda anlaşılmayan hususlar hakkında detaylı bilgi verilebileceği belirtilmişse de, birkaç soru dışında, önemli bir açıklama talebi gelmemiştir. Nitekim katılımcı profilinden görüldüğü üzere, katılımcıların eğitim düzeyi yüksek ve deneyimli çalışanlardan oluşması, bu varsayımı desteklemektedir.

İkinci varsayım, katılımcıların geleceğe ilişkin beklentilerini, anket formuna yansıtabiliyor olduğudur. Bu varsayımda bazı sıkıntılarla karşılaşmıştır. Geleceğe ilişkin 5 yıl sonrasına ilişkin öngörülerde katılımcıların büyük çoğunluğu beklentilerini belirtirken, 20 yıl sonrasına ilişkin öngörülerde katılımcıların yarısına yakını görüş belirtmemiştir. Anket formunda da belirtildiği üzere bu gibi durumlarda, katılımcının 5 yıl sonrasına ilişkin beklentisinin 20 yıl sonrası için de değişmediği, son varsayımı oluşturmuştur. Bu nedenle de 5 yıl ve 20 yıl sonrasına ilişkin bulgular birbirine yakın çıkmıştır.

Tüm sınırlılıklarına rağmen, ülkemizde bu konuda yapılan ilk araştırma olması, elde edilen bulguların literatür taramasındaki bulgularla büyük ölçüde örtüşmesi ve bundan sonra bu konuda yapılacak araştırmalar için zemin hazırlaması yönleriyle araştırmanın yararlı sonuçlar ortaya koyduğu değerlendirilmektedir.

3.1.4. Araştırmadan Beklenen Bulgular

Bu araştırmada, araştırmanın kapsamı çerçevesinde belirli anlamlılık düzeylerinde sınanabilecek istatistiksel hipotezlerin ortaya konulması olanağı bulunmamaktadır. Bunun yerine bu tezin de odak noktasını oluşturan kavramsal hipotezleri ileri sürmek, diğer bir deyişle araştırmadan beklenen bulguları ortaya koymak mümkündür.

Anket araştırmasından elde edilen tüm grafik ve tabloların yorumlanması ile bir çok bulgu ortaya çıkarılmıştır. Ancak bu araştırmanın yapılmasına temel oluşturan başlıca beklenen bulgular aşağıda belirtilmiştir :

- Gelecekte İK departmanlarının sorumlu oldukları İK fonksiyonlarının önem sıraları değişecektir. Firmalar, çalışma yaşamındaki değişimlere paralel olarak, daha önce uygulamadıkları yeni İK fonksiyonlarını artan oranda uygulamaya başlayacaklardır.
- Geçmişte ve günümüzde ön planda yer alan rutin İK fonksiyonları yerlerini daha stratejik öneme sahip fonksiyonlara bırakacaktır.
- Firmalar gelecekte daha fazla İK fonksiyonunda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidecektir. Bunlar daha çok rutin faaliyetlerin yürütüldüğü veya ileri düzeyde uzmanlık gerektiren alanlar olacaktır.
- Çeşitlenen ve nitelik değiştiren İK fonksiyonları, İK profesyonellerinde bulunması gereken niteliklerin önceliklerini de değiştirecektir. Önem kazanan yetkinler, geleceğin iş insanında bulunması gereken yetkinliklere paralel olacaktır.

3.2 Araştırma Sonuçları ve Yorumlar

Anket soruları, 6 ana konu başlığı çerçevesinde odaklanmıştır. Bunlar ;

- Katılımcı bilgileri,
- Firma bilgileri,
- Firma ve insan kaynakları strateji ve politikaları,
- Firmalardaki insan kaynakları organizasyonu,
- Firmalarda uygulanan insan kaynakları fonksiyonları,
- İK profesyonellerinde bulunması gereken yetkinlikler.

Bu sorulardan katılımcı ve firma bilgilerine ilişkin sorular, katılımcı profilinin ortaya konulması amacıyla sorulmuştur. Diğer konulardaki sorular ise, araştırılmak istenen konulara yönelik olarak sorulmuştur. Aşağıdaki bölümlerde önce katılımcı profiline ilişkin bulgular ortaya konulmakta, daha sonra sırasıyla her konu başlığına ilişkin olarak anket sonuçlarından elde edilen bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır :

3.2.1. Anket Katılımcı Profili

Anket katılımcılarının profili, elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Anketin en önemli bölümü, İK fonksiyonlarının ve yetkinliklerinin gelecekteki durumuna ilişkin İK Profesyonellerinin öngörülerine dayanmaktadır. Bununla birlikte diğer bazı sorularda, katılımcıların çalıştıkları firmalara ilişkin veriler de talep edilmektedir. Bu nedenle anket katılımcı profili çıkarılırken, hem katılımcı bilgileri, hem de katılımcıların çalıştıkları firmalara ilişkin bilgiler dikkate alınmıştır.

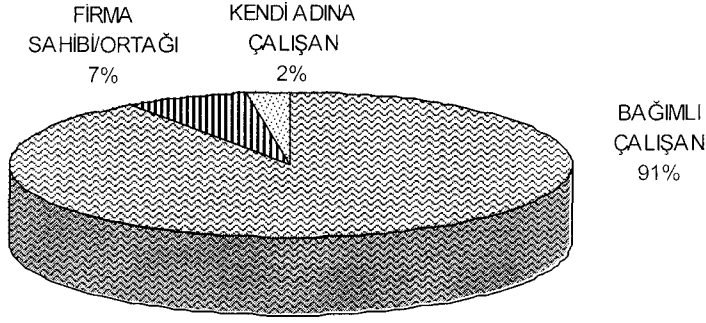
3.2.1.1 Katılımcı Bilgileri

Katılımcı bilgilerine göre profil oluştururken aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır :

- Bağımlı / bağımsız çalışma durumu,
- Toplam çalışma deneyimi
- Personel / İnsan Kaynakları alanında çalışma deneyimi,
- Çalışılan pozisyonun düzeyi,
- Eğitim düzeyi
- Ön Lisans, Lisans'ta mezun olunan bölüm
- İçinde bulunulan yaş grubu
- Cinsiyet

Bu kriterlere göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir :

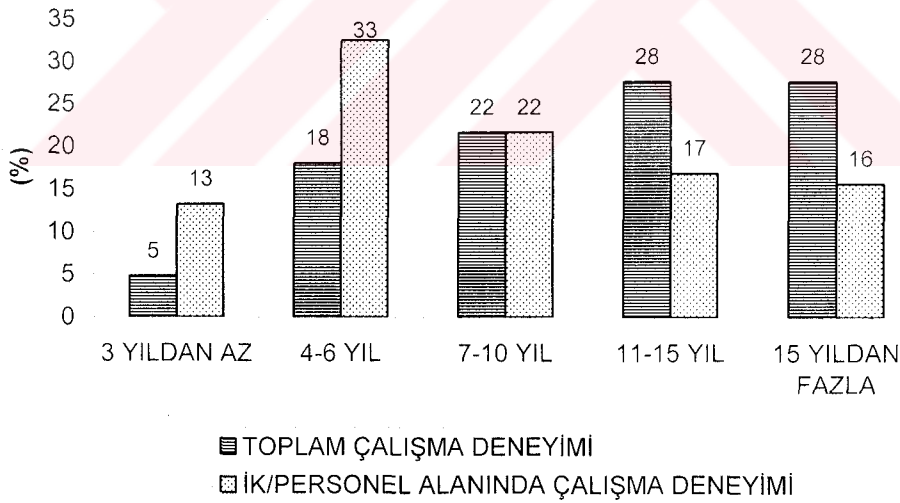
Ankete yanıt veren Peryön üyesi 83 katılımcının yukarıdaki kriterlere ilişkin frekans dağılımları aşağıdaki gibidir :



Grafik -1 : Anket Katılımcılarının Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %91 gibi büyük bir çoğunluğu, firmalarda bağımlı çalışmaktadır (Grafik -1).

Anket katılımcılarının toplam iş deneyimi ve İK/Personel alanındaki çalışma deneyimlerine göre dağılımı ise Grafik-2 'de görülmektedir.

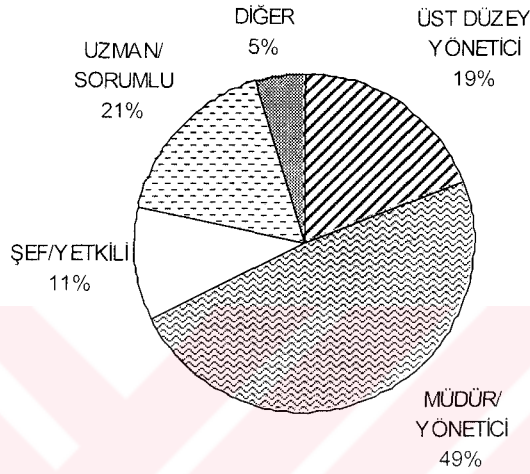


Grafik -2 : Anket Katılımcılarının Toplam İş Deneyimi Ve İK/Personel Alanındaki Çalışma Deneyimlerine Göre Dağılımı

Grafik-2'den görüldüğü üzere anket katılımcılarından 3 yılın altında iş deneyimi olanların oranı sadece % 5'dir. Katılımcıların % 78'nin iş deneyimi 6 yılın üzerindedir. Bu da anket katılımcılarının deneyimli çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların yarısına yakınının İK alanındaki çalışma deneyimi, 6 yıldan azdır. Bu da, bazı katılımcıların çalışma yaşamlarının belirli bir bölümünde İK

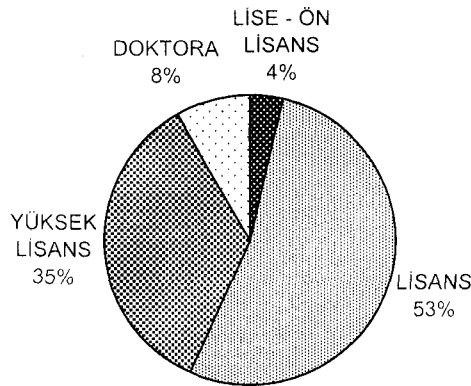
dışındaki alanlarda da çalıştıklarını göstermektedir. Nitekim firmalarda İnsan Kaynakları fonksiyonunun son on yılda önem kazanmaya başladığı dikkate alınacak olursa böyle bir sonuç doğal karşılanmalıdır.

Anket katılımcılarının üçte ikisi (% 66) , üst ve orta yönetim kademelerinde çalışmaktadır. Bu sonuç katılımcıların iş deneyimi sonuçları ile paraleldir. (Grafik -3).

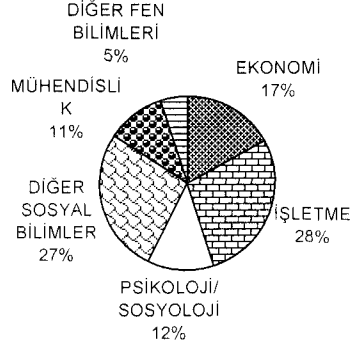


Grafik -3 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %96'sı en az lisans mezunudur. Katılımcıların %43'ünün yüksek lisans ve doktora mezunu olmaları, ankete katılan İK profesyonellerinin sadece deneyim yönüyle değil, eğitim yönü ile de nitelikli bir çalışan grubunu oluşturduğu söylenebilir. Nitekim bu sonuç, anket katılımcılarının pozisyon düzeylerine göre dağılımları ile de uyum içerisindedir. (Grafik -4).

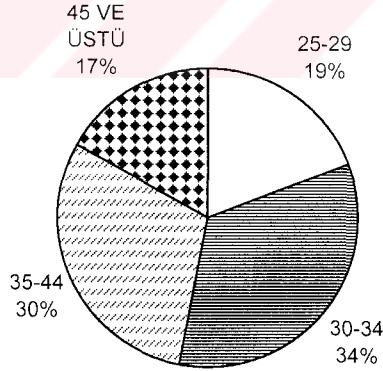


Grafik -4 : Anket Katılımcılarının Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı



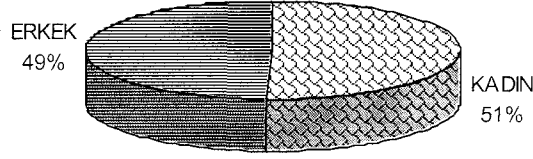
Grafik -5 : Anket Katılımcılarının Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %84'ü Ön lisans/Lisans eğitimlerinde sosyal bilimler ile ilgili bölümlerden mezun olmuşlardır. Tüm katılımcılar içerisinde ekonomi-işletme bölümlerinden mezun olanların oranı %45 ile büyük bir ağırlığa sahiptir. Fen bilimlerinden mezun olanların oranı ise %16 olup, burada da ağırlık mühendislik bölümlerindedir. (Grafik -5).



Grafik -6 : Anket Katılımcılarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %81'i 30 yaşın üzerindedir. Bu sonuç, anket katılımcılarının iş deneyimi sonuçları ile örtüşmektedir (Grafik-6).



Grafik -7 : Anket Katılımcılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

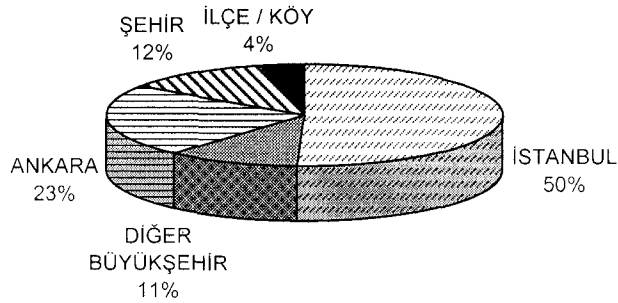
Anket katılımcılarının %49'u erkek, %51'i kadınlardan oluşmaktadır. Bu durum, son yıllarda İKY alanına kadınların daha fazla ilgi göstermelerinin doğal bir sonucudur. (Grafik -7).

3.2.1.2 Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmalara Ait Bilgiler

Anket katılımcılarının çalıştıkları firmalara ait bilgiler, aşağıdaki kriterler dikkate alınarak oluşturulmuştur :

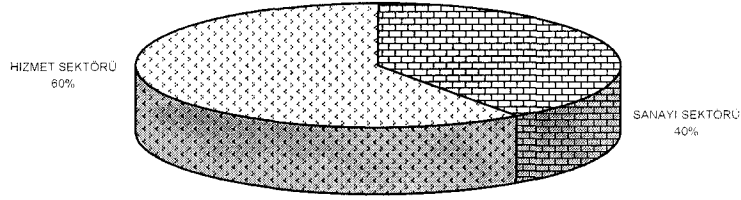
- Çalışılan yer (firmanın yeri),
- Firmanın faaliyette bulunduğu sektör,
- Firmanın çalışan sayısı (Türkiye'de)
- Firmada kadın çalışanların oranı,
- Firmadaki üniversite mezunlarının oranı,
- Firma organizasyonundaki seviye/kademe sayısı,
- Firmanın uluslararası faaliyetleri/durumu.

Bu kriterlere göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir :



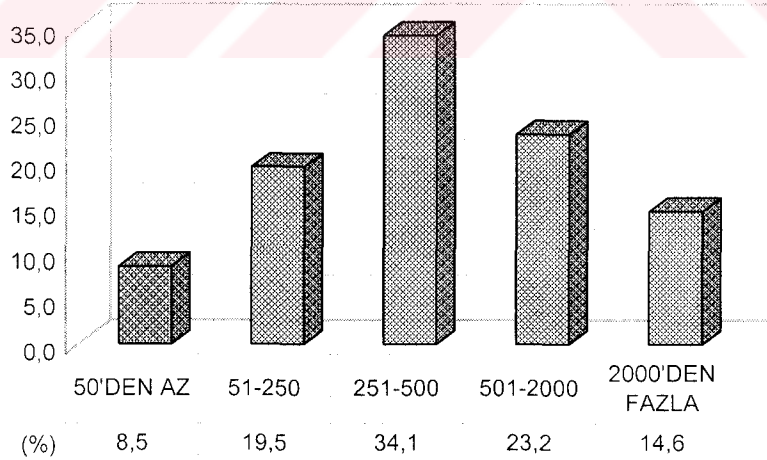
Grafik -8 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Bulundukları Yerlere Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %73'ü İstanbul ve Ankara'daki firmalarda çalışmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının daha çok büyük firmalarda uygulama alanı bulabildiği, büyük firmalarında büyük yerleşim yerlerinde ve özellikle İstanbul'da bulunduğu göz önüne alınacak olursa, bu sonuç çok şaşırtıcı değildir. Diğer yandan Peryön'ün en fazla üyesinin İstanbul'da yer almasının da böyle bir sonuca yol açtığı değerlendirilmektedir. (Grafik -8).



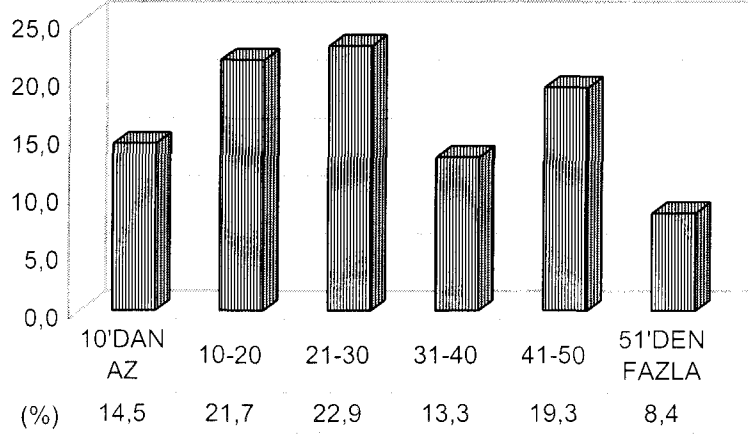
Grafik -9 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının %60'ı hizmet, %40'ı sanayi sektöründeki firmalarda çalışmaktadır. (Grafik -9).



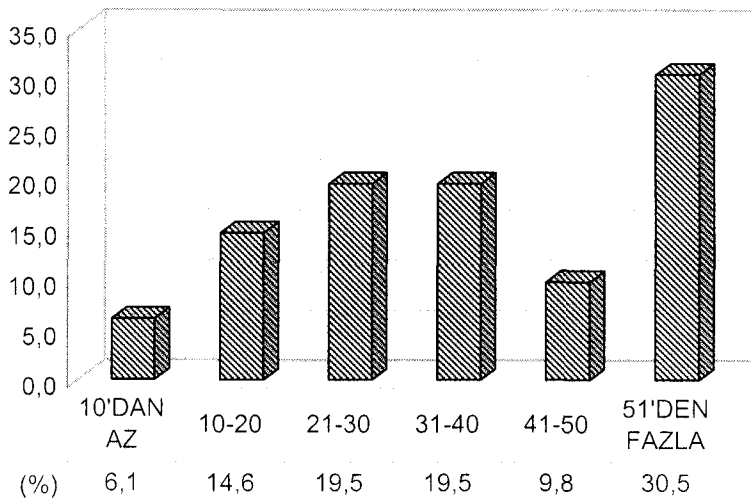
Grafik -10 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Anket katılımcılarının sadece %9'u 50'den az personeli olan firmalarda çalışmaktadır. Bu da İKY'nin daha çok personel sayısı yüksek firmalarda İK profesyoneli çalıştırarak uygulama alanı bulduğunun bir göstergesidir. (Grafik -10).



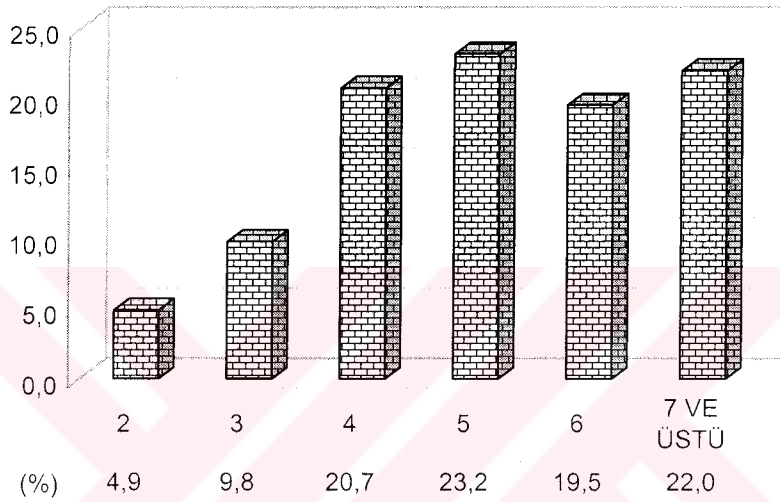
Grafik -11 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Kadın Çalışan Oranlarına Göre Dağılımı

Firmalardaki kadın çalışan oranları, firmaların personel profilinin değerlendirilmesinde önemli göstergelerden biridir. Anket katılımcılarının çok büyük bir bölümü, erkek çalışanların oranının daha fazla olduğu firmalarda çalışmaktadır ki bu sonuç ülkemizdeki kadınların işgücüne katılma oranları ve kadın çalışan oranlarının düşük olması ile de paraleldir. (Grafik -11).



Grafik -12 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Üniversite Mezunu Çalışan Oranlarına Göre Dağılımı

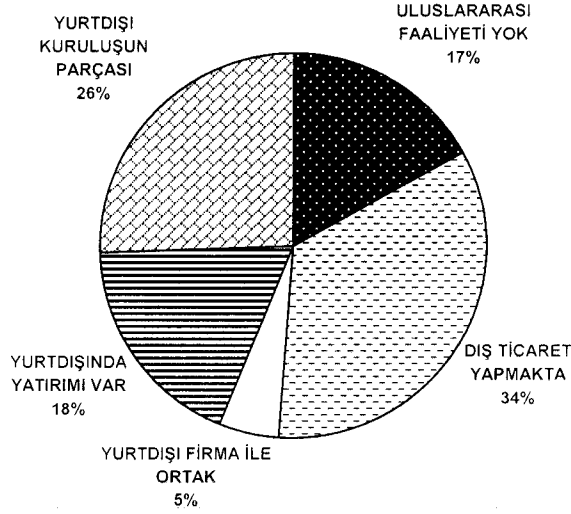
Firmalardaki üniversite (ön lisans/lisans/yüksek lisans/doktora) mezunlarının oranları da, firmaların personel profilinin değerlendirilmesinde bir diğer önemli göstergedir. Anket katılımcılarının %80' i , personelinin %20'den fazlasının üniversite mezunu olduğu firmalarda çalışmaktadır (Grafik -12).



Grafik -13 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Organizasyondaki Seviye Sayılarına Göre Dağılımı

Firma organizasyonundaki kademe sayısı firma çalışan sayısı ile paralellik göstermekle birlikte, firmanın yapısı hakkında önemli ipuçları verir. Anket katılımcılarının %85' i , organizasyondaki kademe sayısının 4 ve üzerinde olduğu firmalarda çalışmaktadır. Bu sonuç, firmaların hiyerarşik yapılara sahip olduğunun bir göstergesidir. (Grafik -13).

Anket katılımcılarının %83' ü , uluslararası bir faaliyeti ya da kimliği olan firmalarda çalışmaktadır. Ekonomik küreselleşme, giderek firmaların faaliyetlerinin uluslararası boyutunun artmasına neden olmuştur ki anket katılımcılarının çalıştığı firmaların dağılımı da bu sonucu desteklemektedir.(Grafik -14).



Grafik -14 : Anket Katılımcılarının Çalıştıkları Firmaların Uluslararası Faaliyetlerine Göre Dağılımı

3.2.2. Firma ve İnsan Kaynakları Strateji ve Politikaları

Firma ve insan kaynakları strateji ve politikalarının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır :

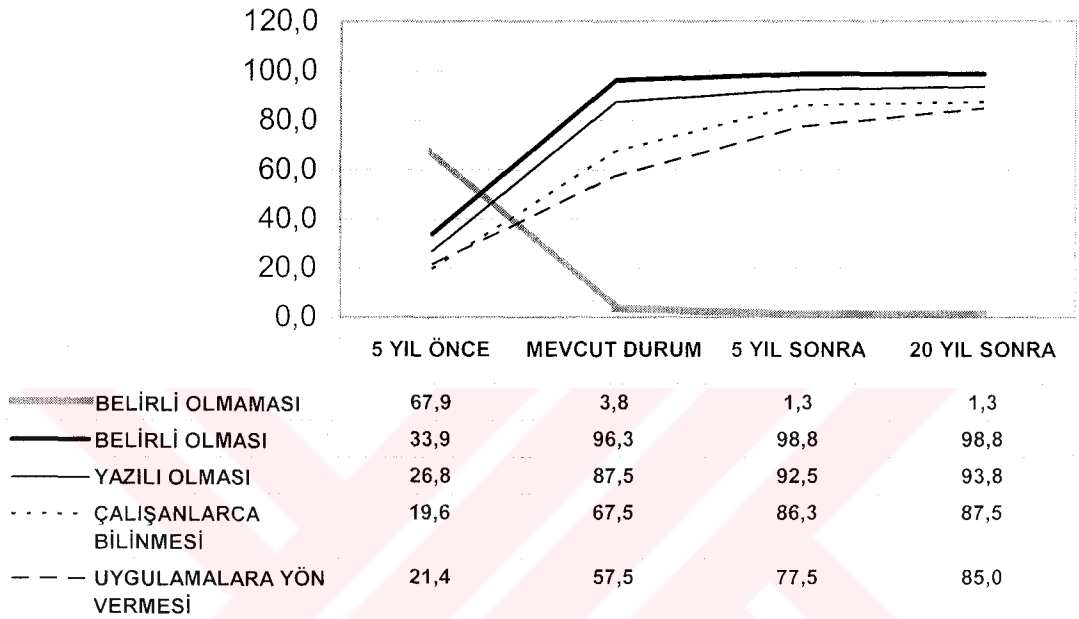
- Firmanın vizyonu ve misyonu,
- Firmanın insan kaynakları politikası,
- Firmanın temel politikalarını belirleyenler,
- Firmanın İK politikalarını belirleyenler,
- Firmanın gelecek ufku,

Bu kriterlere göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir :

Bundan beş yıl önce firmaların üçte ikisinin vizyonu ve misyonu belirli değilken günümüzde vizyonu ve misyonu belirli olmayan firmaların oranı sadece %4 olup, gelecekte hemen tüm firmaların vizyon ve misyonlarının belirli hale geleceği öngörülmektedir. Vizyon ve misyonlarını yazılı hale getiren firmaların oranı beş yıl önce % 27 iken günümüzde bu oran % 88'e çıkmıştır. Gelecekte ise daha çok firmanın vizyon ve misyonlarını yazılı hale getireceği öngörülmektedir.

Firmaların vizyon ve misyonları beş yıl önce firmaların sadece %20'sinde çalışanlar tarafından bilinirken, günümüzde firmaların %68'inde çalışanlar tarafından bilinmekte, gelecekte ise bu oranın %90'lar düzeyine çıkacağı öngörülmektedir. Beş

yıl önce firmaların vizyon ve misyonlarının uygulamalara yön vermesi %20'ler düzeyinde iken, günümüzde bu oran %60'lar düzeyindedir. Vizyon ve misyonların uygulamaya geçirilmesinin gelecekte %80'lerin üzerine çıkması beklenmektedir. (Grafik -15)

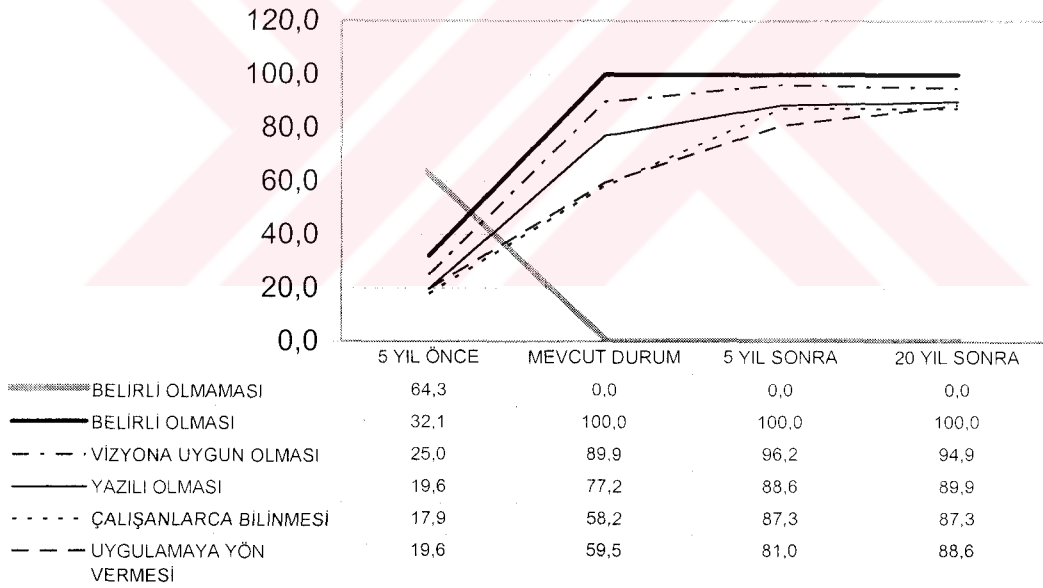


Grafik -15 : Firmaların Vizyon ve Misyonlarına İlişkin Bulgular ve Öngörüler

Firmaların vizyon ve misyonlarının tarihsel süreç içerisinde gelişimi irdelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır :

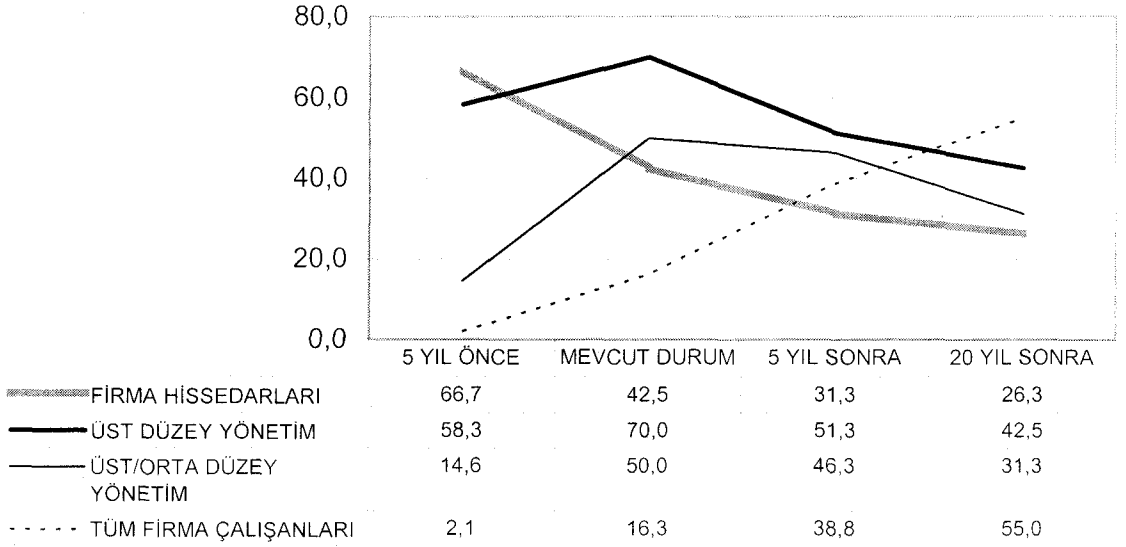
- Giderek daha fazla sayıda firma, vizyon ve misyonunu belirli ve yazılı hale getirmekte, bunları çalışanları ile paylaşmakta ve uygulamalara yön vermesini sağlamaktadır.
- Günümüzde firmaların büyük çoğunluğunda vizyon ve misyonun yazılı olmasına rağmen, aynı oranda çalışanlar tarafından bilinmediği ve uygulamalara yön vermediği görülmektedir. Gelecekte bu farkın azalacağı, diğer bir deyişle firma vizyon ve misyonunun çalışanlarca bilinme ve uygulamalara yön verme derecelerinin artacağı öngörülmektedir. Çalışanları firma vizyonu ve misyonu çerçevesinde yönlendirmenin gelecekte firmaların insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanmanın ve böylece rekabet üstünlüğü sağlamanın bir yolu olduğu göz önüne alındığında böyle bir beklentinin gerekçesi de anlaşılmaktadır.

Firmaların vizyon ve misyonuna ilişkin bulgu ve öngörüler ile firmaların insan kaynakları politikalarına ilişkin bulgu ve öngörüler birbirlerine çok benzemektedir. Bundan beş yıl önce firmaların yaklaşık üçte ikisinde İK politikaları belirli değilken günümüzde tüm firmalarda İK politikaları belirlidir. Buna karşılık bu politikaların firma vizyonuna sahip olanlarının % 90, yazılı hale getirenlerin oranı % 77, çalışanlarınca bilinen ve uygulamaya yön verenlerin oranı ise %60'lar düzeyindedir. Firma İK politikalarının firmanın vizyonuna uygun olması, yazılı hale getirilmesi çalışanlarca bilinmesi ve uygulamaya yön vermesinin sağlanması, gelecekte İK bölümlerinin önemli uğraşı alanlarından biri olacaktır. Nitekim İK çalışanları, gelecekte bu unsurlar arasındaki farkın kapanacağını öngörmektedir. Bununla birlikte katılımcıların % 12'si uzun dönemde de olsa, İK politikalarının çalışanlar tarafından bilinmesi ve uygulamaya yön vermesi konularında karamsar görünmektedir. (Grafik -16)



Grafik -16 : Firmaların İK Politikalarına İlişkin Bulgular ve Öngörüler

Firmaların temel politikalarının belirlenmesinde beş yıl önce firma hissedarları ve üst düzey yönetim çok büyük bir paya sahipken günümüzde orta düzey yönetim de temel politikaların belirlenmesinde söz sahibi olmaktadır. Geleceğe ilişkin öngörüler ise temel politikaların belirlenmesinde tüm çalışanların temsil edilmesinin ağırlık kazanacağını ortaya koymaktadır.(Grafik -17)

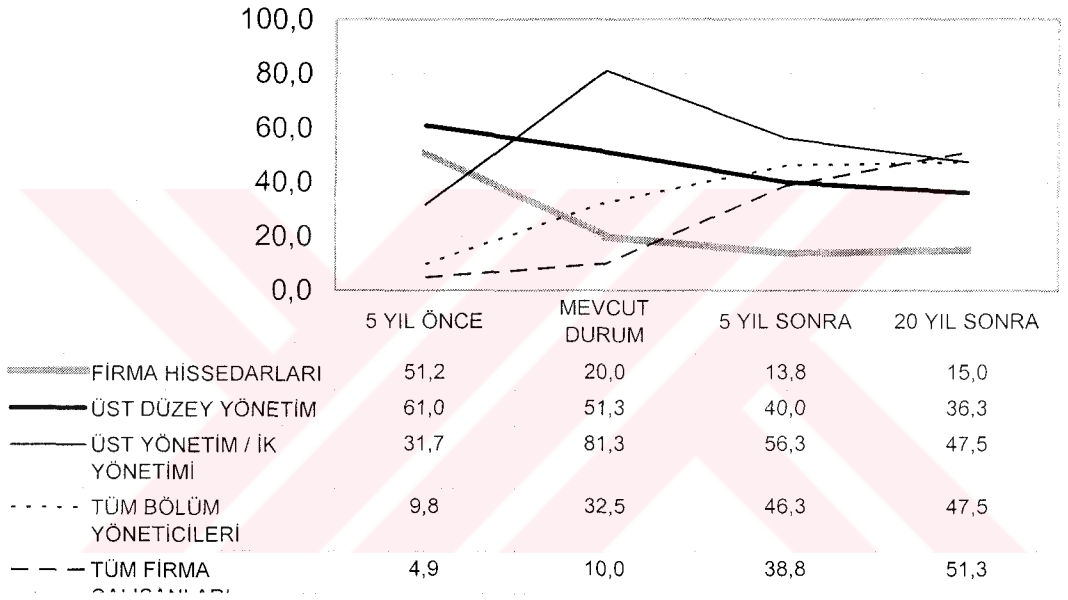


Grafik -17 : Firmaların Temel Politikalarını Belirleyenlere İlişkin Bulgular ve Öngörüler

Firmaların temel politikalarının belirlenmesinde etkili olan kişi ve grupların tarihsel süreç içerisinde gelişimi irdelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır :

- Firma hissedarlarının temel politikaları belirlemedeki rolü giderek azalmaktadır.
- Üst düzey yönetimin politika belirlemedeki rolü azalmakla birlikte ağırlığını korumaya devam edecektir. Bunda üst düzey yönetimin firmanın başarısında hissedarlara karşı sorumlu olmasının etkisi büyüktür. Diğer yandan profesyonel bir üst yönetimin firmanın vizyon ve misyonuna uygun politikaları geliştirebileceği varsayılmaktadır.
- Orta düzey yönetimin rolü, gelecekte organizasyonların daha yalın olmasına paralel olarak azalacaktır. Buna karşın temel politikalarının belirlenmesinde tüm firma çalışanlarının temsil edilmesi belirgin bir şekilde artmaktadır. Bunda geleceğin yönetim politikalarında “yönetime katılma”nın önemli gereksinim olarak ortaya çıkması etkili olmaktadır.

Firmaların İK politikalarının belirlenmesinde beş yıl önce firma hissedarları ve üst düzey yönetim çok büyük bir paya, İK yönetimi daha küçük bir paya sahipken günümüzde bu politikalar üst yönetim ve İK yönetimi tarafından birlikte belirlenmektedir. Geleceğe ilişkin öngörüler ise İK politikaların belirlenmesinde diğer bölüm yöneticilerinin katılımının ve tüm çalışanların temsil edilmesinin önem kazanacağını ortaya koymaktadır.(Grafik -18)



Grafik -18 : Firmaların İK Politikalarını Belirleyenlere İlişkin Bulgular ve Öngörüler

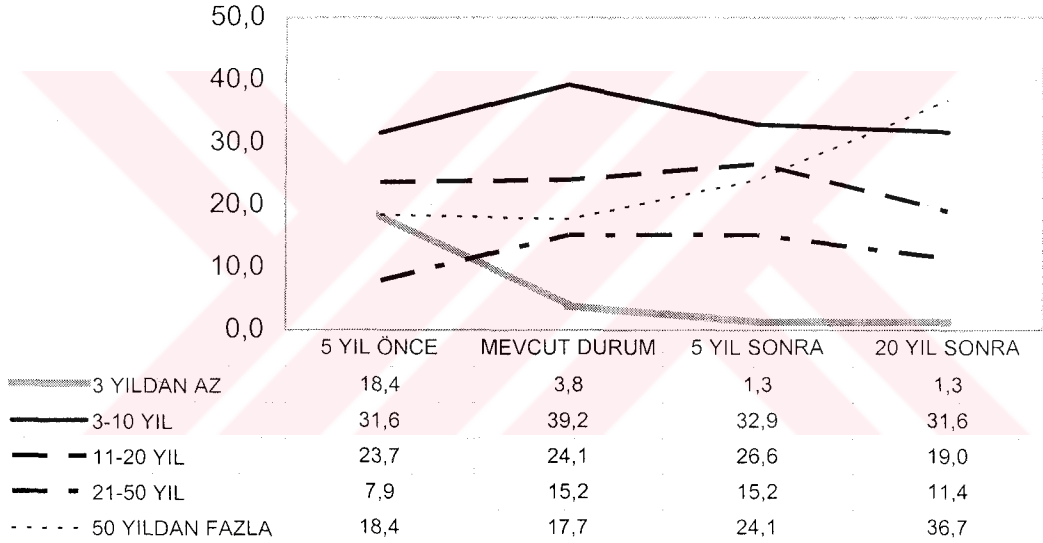
Firmaların İK politikalarının belirlenmesinde etkili olan kişi ve grupların tarihsel süreç içerisinde gelişimi irdelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır :

- Firma hissedarlarının İK politikalarını belirlemedeki rolü giderek azalmaktadır. Günümüzde bile bu rolün çok azalmış olduğu söylenebilir.
- Üst düzey yönetimin tek başına politika belirlemedeki rolü azalmaktadır. Geçmişte İK Yönetiminin üst yönetim ile birlikte politika belirlediği firmaların oranı çok düşükken, günümüzde firmaların büyük çoğunluğunda (%81) bu kesimler önemli bir rol oynamaktadır. Gelecekte diğer bölüm yöneticilerinin ve

çalışan temsilcilerinin de İK politikalarının belirlenmesine katılacak olması, Üst Yönetim/İK Yönetiminin bu alandaki ağırlığını azaltacaktır.

- İK politikalarının belirlenmesinde önce tüm bölüm yöneticileri, sonra tüm firma çalışanları giderek daha fazla söz sahibi olmaya başlayacaklardır. Bu durum, insan kaynaklarını fonksiyonlarının giderek bölüm yöneticilerince yerine getirileceği ve yönetime katılmanın giderek artacağı şeklindeki literatürdeki öngörülerle de örtüşmektedir.

Firmaların gelecek ufku, diğer bir deyişle vizyon, misyon, strateji ve politikalarını belirlerken, kaç yıllık bir zaman dilimini dikkate aldığı, bu bölümde irdelenen son konudur.



Grafik -19 : Firmaların Gelecek Ufkuna İlişkin Bulgular ve Öngörüler

Geçmişte firmalarının %18'inin gelecek ufukları 3 yıldan az iken, günümüzde bu oran %4'e düşmüştür. Gelecekte 3 yıldan daha az ufku olan firmaların ise yok denecek kadar az olacağı öngörülmektedir. Bu da firmaların giderek daha uzun vadeli düşündükleri anlamına gelmektedir.

Günümüzde ağırlıklı olarak (%63) 3-20 yıl olan firmaların gelecek ufukları, zaman içerisinde daha da artacaktır. Nitekim 20 yıl sonra firmaların üçte ikisinin 10 yıldan fazla, bunların da yarısından fazlasının 50 yıldan fazla gelecek ufkuna sahip olması öngörülmektedir.(Grafik -19) Kuşkusuz artan değişim hızı karşısında geleceği kestirmek giderek daha da zorlaşmaktadır. Gelecek ufkunun giderek

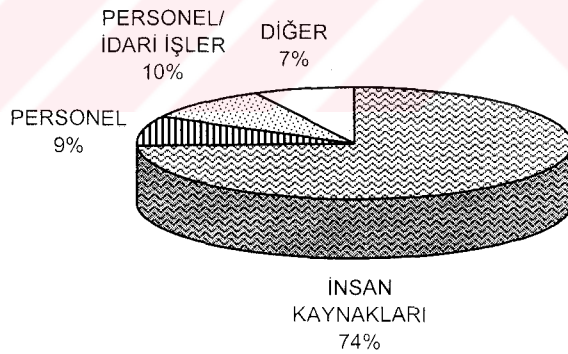
uzaması, belirsizliğin azalmasından değil, firmaların daha uzun dönemli düşüncelerinin ve kalıcı olma istemlerindeki artışın bir sonucudur. Diğer bir deyişle firmaların vizyonu, daha uzun dönemli düşüncelerin bir yansıması olarak ortaya çıkacaktır.

3.2.3. Firmalardaki İnsan Kaynakları Organizasyonu

Firmalardaki insan kaynakları organizasyonlarının mevcut durumlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır :

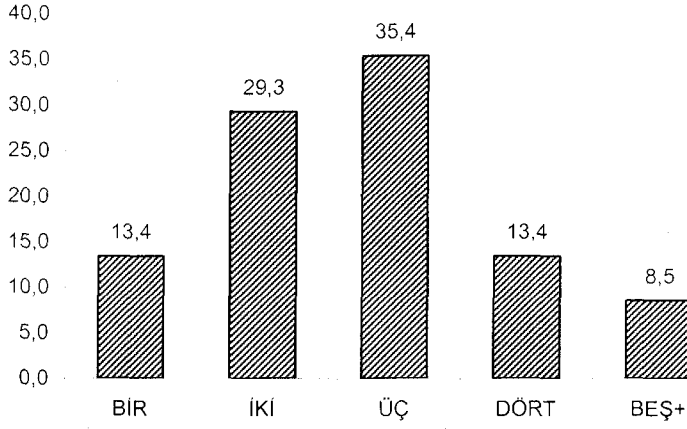
- İK fonksiyonlarını yürüten departmanın adı,
- İK departmanlarındaki seviye sayısı,
- En üst İK pozisyonundaki kişinin bağlı olduğu pozisyonun düzeyi,
- En üst İK pozisyonundaki kişinin düzeyi,
- İK departmanlarının etkinliklerinin değerlendirilme durumu,
- İK personelinin yetkinliklerinin geliştirilmesinde kullanılan yöntemler.

Bu kriterlere göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir :



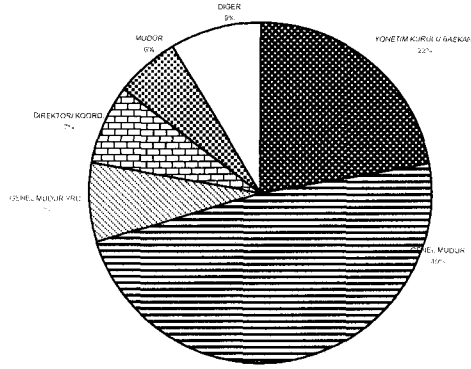
Grafik-20 :İK Fonksiyonlarını Yürüten Departman Adına Göre Firmaların Dağılımı

Firmaların %74'ünde İK fonksiyonlarını yürüten departmanların adında "İnsan Kaynakları" terimi kullanılmaktadır. "Personel" terimini kullanan firmaların oranı ise %19'da kalmaktadır. (Grafik-20) Buradan, İnsan kaynakları teriminin, İK fonksiyonlarını yürüten departmanların adlandırılmasında yaygınlık kazandığı sonucu çıkarılabilir.



Grafik -21 : İK Departmanlarındaki Seviye Sayılarına Göre Firmaların Dağılımı

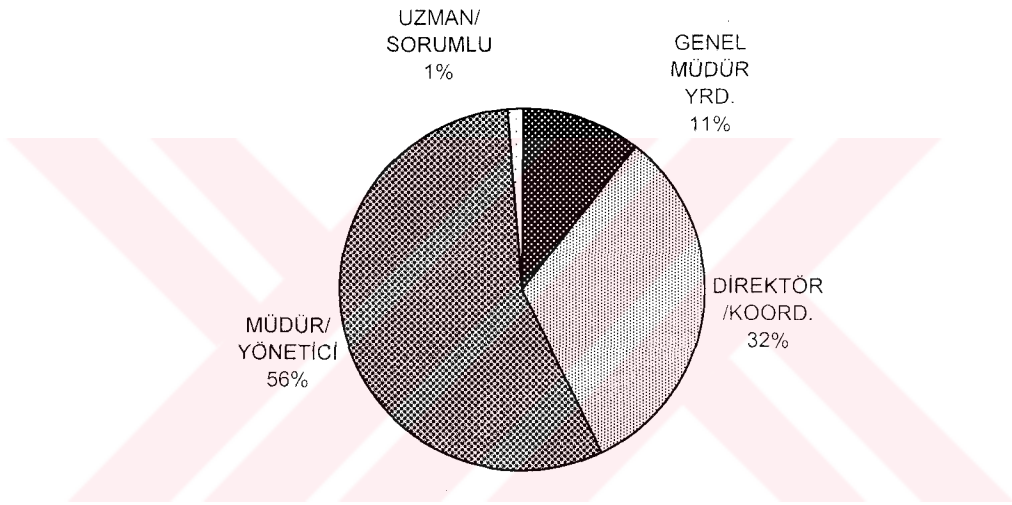
Firmaların %56'sında İK fonksiyonlarını yürüten departmanlarda üç ve daha fazla seviye vardır. Firma organizasyonlarındaki seviye sayılarına paralel olarak İK organizasyonundaki seviye sayısının yüksekliği, bizzat İK departmanlarında bile hiyerarşik bir yapının hakim olduğunu göstermektedir. (Grafik-21) Seviye sayısının bir olduğu firmalar ise genellikle tüm İK fonksiyonlarının bir kişi tarafından yürütüldüğü küçük firmalardır.



Grafik -22 : En Üst İK Pozisyonundaki Kişinin Bağlı Olduğu Pozisyonun Düzeyine Göre Firmaların Dağılımı

Firmalarda en üst İK pozisyonundaki kişilerin %49'unun genel müdüre, %22'sinin yönetim kurulu başkanına olmak üzere %71'inin tepe yönetimine bağlı

olması İKY'nin iyi bir konumda olduğunun bir göstergesi olarak algılanabilir. (Grafik - 22) Amerika'da yapılan bir araştırmada¹ ise İK yöneticilerinin yarısından fazlasının doğrudan organizasyonun yönetim kurulu başkanına raporlama yaptığı saptanmıştır. Bu açıdan ülkemizdeki İK yönetiminin önünde kat edilecek daha çok mesafenin olduğunu ileri sürmek pek de yanlış olmayacaktır. Diğer yandan İK yönetiminin en üst pozisyonu ile Genel Müdür arasında bir kademe bulunan firmaların oranı %29 olup, bu aynı zamanda bu firmalarda İK yönetimin destek fonksiyonları arasında bağımsız konuma gelemediğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.



Grafik -23 : En Üst İK Pozisyonundaki Kişinin Düzeyine Göre Firmaların Dağılımı

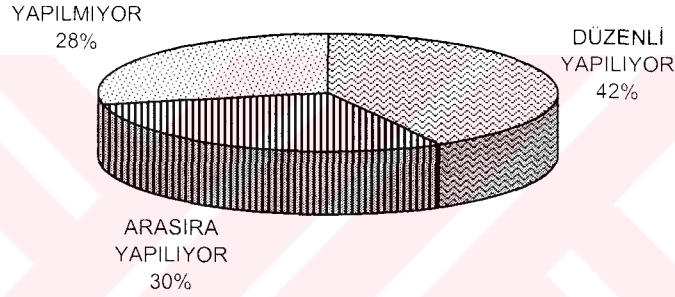
En üst İK pozisyonunun düzeyi firmaların %56'sında müdür/yönetici, %32'si ise direktör/koordinatör konumudur. (Grafik -23) Uygulamada direktör pozisyonu, müdür/yönetici pozisyonunun bir üyesi, ancak genel müdür yardımcısının bir alt düzeyi olarak algılanmaktadır. Koordinatör pozisyonu ise, genellikle direktör düzeyinde olmakla birlikte, zaman zaman yönetici/müdür pozisyonlarının altında uzman düzeyinde de kullanılabilir. Firmaların sadece %11'inde en üst İK pozisyonu, genel müdür yardımcısı ünvanlıdır. Ülkemizde yapılan benzer nitelikli diğer bir araştırmada² da genel müdür yardımcısı ünvanı verilen İK

¹ Don Harvey- Robert Bruce Bowin, **Human Resources management - An Experiential Approach** Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996., s.10.

² Arthur Andersen Ltd., **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.23.

profesyonellerinin oranı %12'dir. Amerika'da yapılan bir araştırmada³ ise İK yöneticilerinin %43'ne genel müdür yardımcısı ünvanının verildiği saptanmıştır.

Grafik-22 ve Grafik-23 birlikte değerlendirildiğinde, ülkemizde İK departmanlarının diğer destek fonksiyonları (finans, pazarlama vb.) gibi bağımsız bir işlev olma yolunda önemli ilerlemeler kaydettiği, ancak firmanın stratejik partneri olma yönünde tepe yönetimi içerisinde aktif bir rol alamadığı söylenebilir. Bunda ülkemizde İKY'nin gelişmiş ülkelere nazaran daha geç uygulama alanı bulmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir.



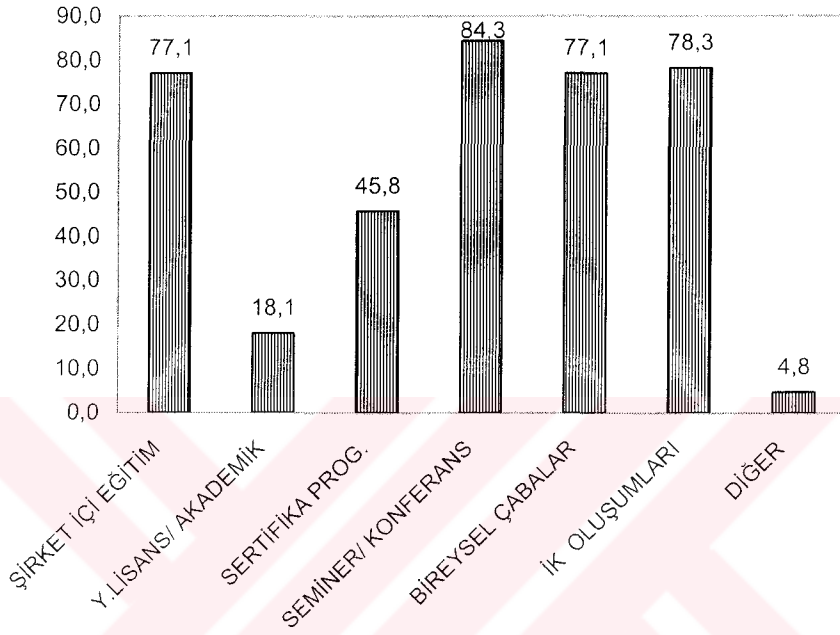
Grafik -24 : İK Departmanlarının Etkinliklerinin Değerlendirilme Durumlarına Göre Firmaların Dağılımı

İKY'nin stratejik ortak olabilmesi, firmaya somut katkılar sağlamasına bağlıdır. Bunun için de İK departmanlarının etkinliklerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Oysa anket sonuçlarına göre firmaların ancak %42'si İK departmanlarının etkinliklerini değerlendirmektedir (Grafik -24). Geri kalan firmalarda böyle bir değerlendirme ya hiç yapılmamakta (%28), ya da arasıra yapılmaktadır (%30). Ülkemizde İK departmanları gelişmiş ülkelere nazaran daha yeni oldukları için, henüz etkinlikleri çok fazla sorgulanmamaktadır. Ancak yakın gelecekte daha fazla firmada İK departmanlarının etkinliklerinin ölçüleceği, gelişmiş ülkelerdeki eğilim göz önüne alındığında kaçınılmaz olacaktır.

İKY'nin firmadaki etkinliği, nitelikli İK personeli ile sağlanabilir. Bu açıdan İK personelinin yetkinliklerini geliştirilmesi, hayati önem taşıyan bir konudur. İK

³ Harvey-Bowin, a.g.e., s.10.

personelinin yetkinliklerinin geliştirilmesinde en önemli faktör olarak seminer ve konferanslar ön plandadır. İK konusundaki, dernek,grup ve oluşumlara katılım, organizasyon içi eğitim ve bireysel çabalar diğer önemli yetkinlik geliştirme yöntemleri olarak ortaya çıkmaktadır. (Grafik -25)



Grafik -25 : İK Personelinin Yetkinliklerinin Geliştirilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Ağırlıkları

Ne kadar planlı yapılırsa yapılsın, gerek seminer ve organizasyonlar, gerekse organizasyon içi eğitimler, sertifika programları ve yüksek lisans/akademik programlar kadar uzun süreli ve yetkinlik geliştirme konusunda planlı olamaz. Oysa bu yöntemlerin, yetkinlik geliştirmede diğerlerine nazaran çok daha düşük oranlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu da gösteriyor ki günümüzde İK personelinin yetkinliklerinin geliştirilmesi, uzun dönemli ve sistematik faaliyetlerden çok, kısa dönemli ve arazi faaliyetler ile önemli ölçüde bireylerin kendi çabalarına bağlı bulunmaktadır. Kuşkusuz yetkinliklerin geliştirilmesinde bireysel çabalar da çok önemli bir yer tutmakla birlikte firmaların İK personelinin yetkinliklerinin geliştirilmesine azami desteği vermesi, bunun için de özellikle sertifika programları, yüksek lisans/akademik programlar gibi uzun dönemli ve sistematik yetkinlik geliştirme yöntemlerini desteklemeleri gerekmektedir.

3.2.3. Firmalarda Uygulanan İnsan Kaynakları Fonksiyonları

İK fonksiyonlarının firmalarda uygulanma durumu ve bu konudaki öngörüler bu araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Firmalarda uygulanan İK fonksiyonlarının irdelenmesinde üç yaklaşım esas alınmıştır :

1. Fonksiyonlar bazında 5 yıl önceki, mevcut durum, 5 yıl ve 20 yıl sonraki frekans dağılımları grafikleştirilerek genel değişim eğilimleri görülmeye çalışılmıştır.
2. Fonksiyonların İK sorumluluğunda olması, İK departmanlarınca yürütülmesi, dış kaynaklardan sağlanması, birlikte yürütülmesi durumları baz alınarak İK fonksiyonlarının frekans dağılımları mevcut duruma göre sıralanarak tablollaştırılmış, fonksiyonların 5 yıl önceki, mevcut durum, 5 yıl ve 20 yıl sonraki öncelikleri ortaya konulmuştur.
3. Frekans dağılımlarının bir önceki döneme göre artış/azalış yüzdeleri hesaplanarak, değişim büyüklüğüne göre fonksiyonlar sıralanmıştır.

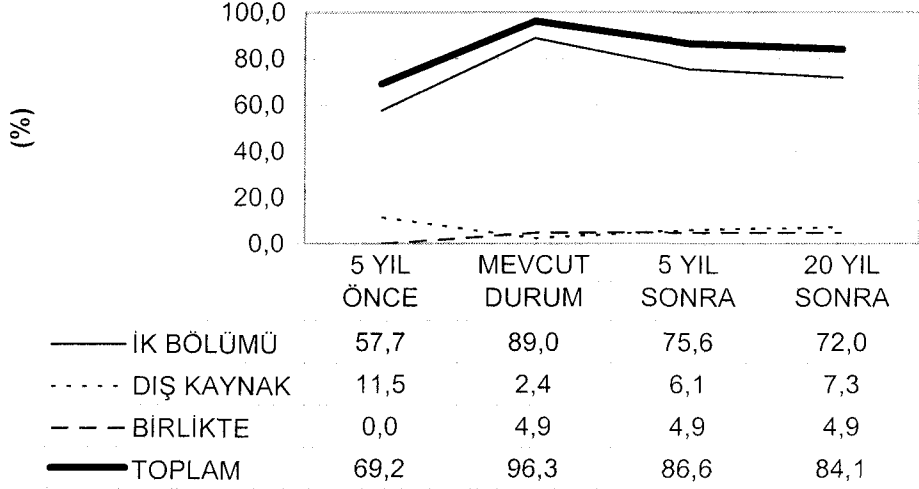
3.2.3.1. İK Fonksiyonlarındaki Değişimler

Bu bölümde fonksiyonlar bazında 5 yıl önceki, mevcut durum, 5 yıl ve 20 yıl sonraki frekans dağılımları grafikleştirilerek genel değişim eğilimleri görülmeye çalışılmıştır. Her bir grafikte İK fonksiyonlarının,

- İK departmanlarınca yürütülmesi,
- Dış kaynaklardan sağlanması,
- İK departmanları ve dış kaynaklardan sağlanarak birlikte yürütülmesi
- Sonuç olarak İK departmanlarının sorumluluk alanında görülmesi

bazında genel değişim eğilimleri gösterilmiştir. Tablolarda bütün olarak sunulan veriler içerisinde fonksiyon bazındaki değişimlerin görülememesi, her bir fonksiyonun ayrı ayrı irdelenmesini gerektirmiştir.

İK POLİTİKASININ BELİRLENMESİ



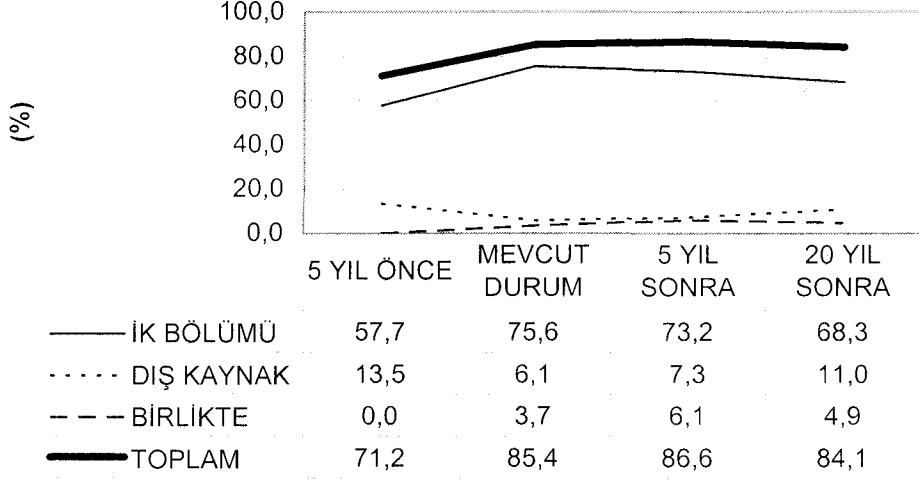
Grafik -26 : “İK Politikasının Belirlenmesi” Fonksiyonundaki Değişimler

İK politikasının belirlenmesi 5 yıl önce firmaların % 70’inde İK departmanının sorumluluğunda iken günümüzde hemen tüm firmalarda (%96.3) İK departmanının sorumluluk alanı içerisinde görülmektedir (Grafik-26). Gelecekte ise bu konunun yine önemini korumakla birlikte, İK departmanlarının sorumluluğunda olmayacağını düşünen katılımcıların oran %15 civarındadır. Firmaların İK politikalarının belirlenmesinde İK yönetiminin etkinliğinin azalacağına ilişkin bulgular (Grafik-18) ile yukarıdaki grafiğin sonuçları örtüşmektedir.

Bu fonksiyondaki dış kaynak kullanımı, günümüzde 5 yıl öncesine nazaran azalmışken, gelecekte tekrar artacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte bu fonksiyondaki dış kaynak kullanımının düzeyi (%11) düşük kalacaktır.

Kurum kültürü oluşturmaın İK sorumluluğunda görülmesi 5 yıl öncesine göre günümüzde %14’lük bir artış göstermiş olup gelecekte de bugünkü seviyesinde devam edeceği öngörülmektedir. 20 yıl sonra bu alandaki dış kaynaklardan yararlanılacağını öngören katılımcıların oranı %16 olup yine düşük düzeydedir. (Grafik-27)

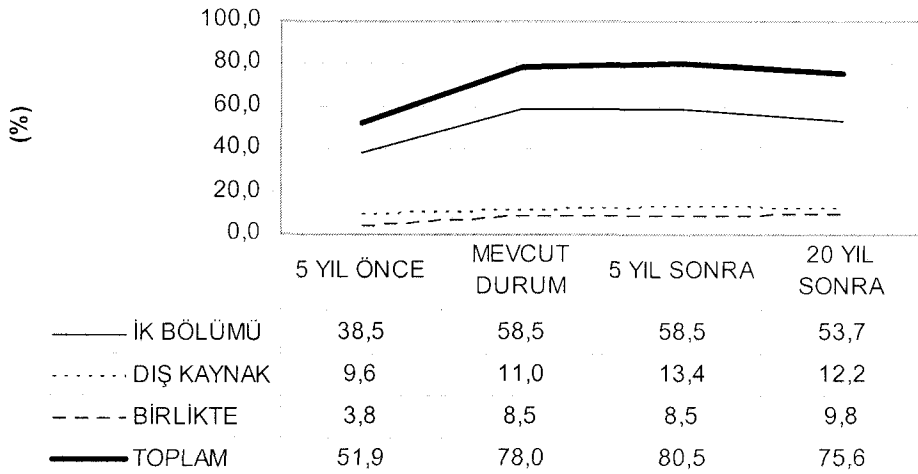
KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA



Grafik -27 : “Kurum Kültürü Oluşturma” Fonksiyonundaki Değişimler

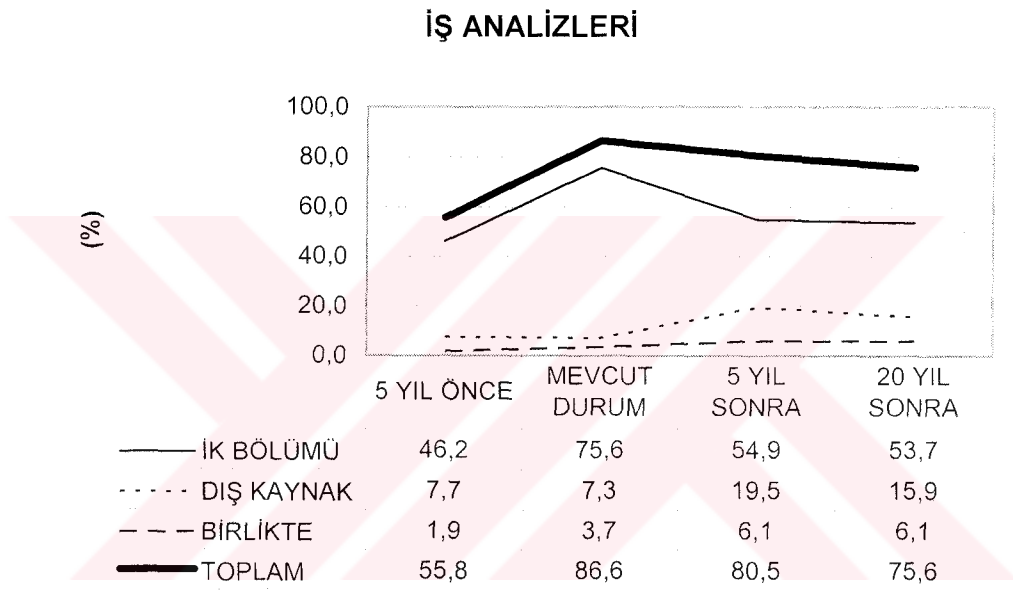
Değişim yönetimin İK sorumluluğunda görülmesi, 5 yıl öncesine göre günümüzde önemli bir artış (%24) göstermiştir. Kurum kültürü oluşturmada olduğu gibi değişim yönetiminin de gelecekte bugünkü seviyelerde (%75-80) devam edeceği öngörülmektedir. Diğer fonksiyonlara nazaran değişim yönetiminde dış kaynak kullanımı daha fazladır. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma 5 yıl önce % 13 düzeyinde iken 20 yıl sonra %22 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-28)

DEĞİŞİM YÖNETİMİ



Grafik -28 : “Değişim Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler

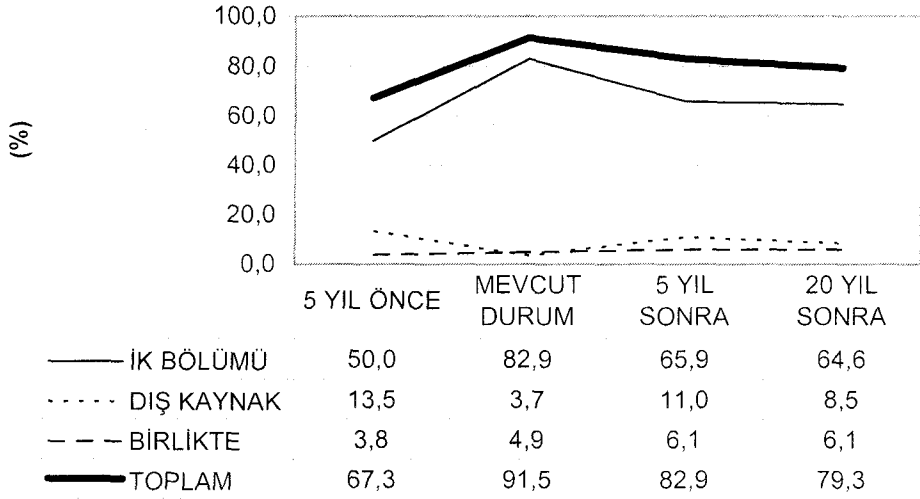
İş analizlerinin İK sorumluluğunda görülmesi 5 yıl öncesine göre % 30 artarak günümüzde %85'ler düzeyine çıkmıştır. Gelecekte bu fonksiyonun uygulanmasında hafif de olsa düşme eğilimi vardır ki bu, İK bölümlerince yürütülmesinde daha belirgindir. Çünkü günümüze oranla 5 yıl sonra bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma düzeyinin %14 artarak % 25'ler düzeyine çıkacağı öngörülmektedir. (Grafik-29)



Grafik -29 : “İş Analizleri” Fonksiyonundaki Değişimler

Günümüzde organizasyon şeması ve iş tanımlarının hazırlanmasını katılımcıların % 92'si İK sorumluluğunda olduğunu ve %83'ü de İK tarafından yürütüldüğünü belirtmiştir. Günümüzde bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlananların oranı sadece %9'dur. 5 yıl sonra bu oranın %17'lere çıkması öngörülmüşse de, iş analizleri gibi bu fonksiyonun da uygulanmasında gelecekte düşme eğilimi vardır. (Grafik-30) Bunda gelecekteki “iş” kavramının bugünkünden daha farklı olacağının; klasik iş analizleri, iş tanımları ve organizasyon şemalarının önemini kaybedeceği düşüncesinin etkili olduğu değerlendirilmektedir.

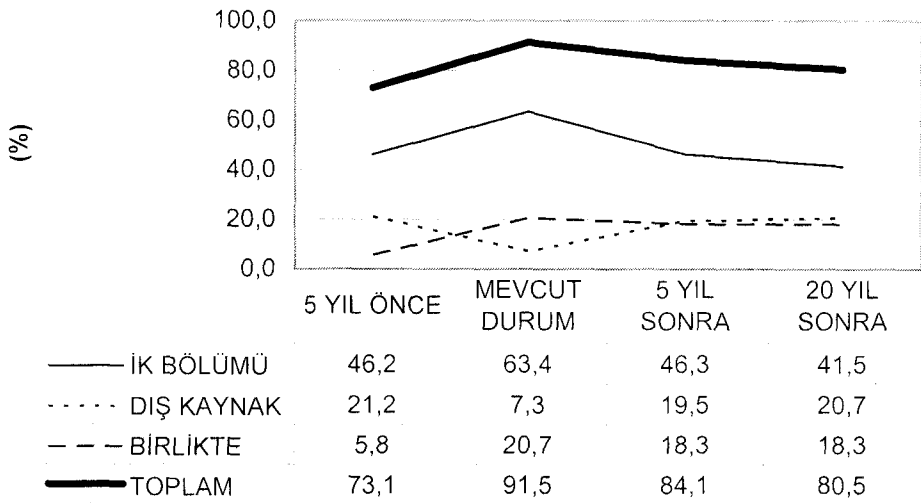
ORGANİZASYON ŞEMASI / İŞ TANIMLARI



Grafik -30 : “Organizasyon Şeması/İş Tanımları” Fonksiyonundaki Değişimler

Yönetici seçme/yerleştirme günümüzde % 92 oranında İK sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülmektedir. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlananların oranı %28 olup, 20 yıl sonra bu oranın %40'lar düzeyine çıkması beklenmektedir. (Grafik-31)

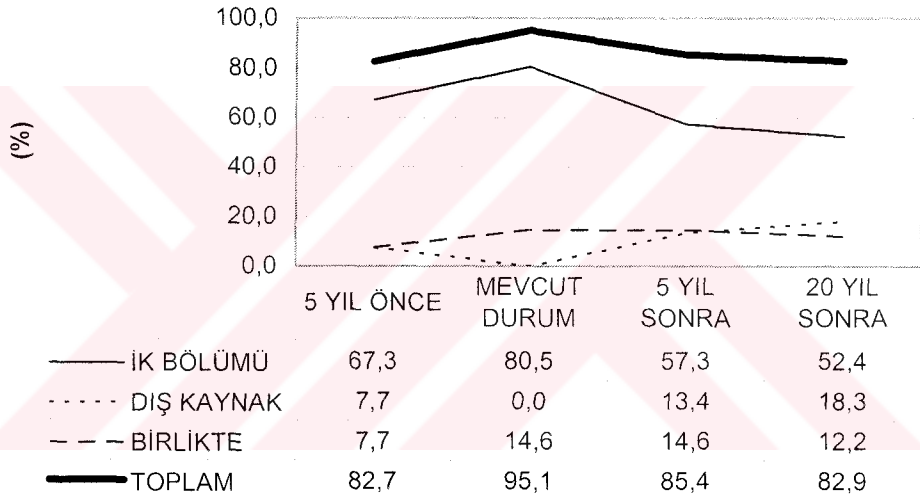
YÖNETİCİ SEÇME / YERLEŞTİRME



Grafik -31 : “Yönetici Seçme/Yerleştirme” Fonksiyonundaki Değişimler

Personel seçme/yerleştirme günümüzde % 95 oranında İK sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülmektedir. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlananların oranı sadece % 15 olup, 20 yıl sonra bu oranın %30'lar düzeyine çıkması beklenmektedir. (Grafik-32) Görüldüğü üzere personel seçiminde, yönetici seçimine göre dış kaynaklardan yararlanma oranı daha düşüktür. Gerek yönetici, gerekse personel seçme ve yerleştirmenin İK sorumluluğunda görülme oranının gelecekte hafifçe de olsa azaldığı görülmektedir. Gelecekte bu fonksiyonlarda diğer bölüm yönetimlerinin daha etkin olacağı beklentisinin böyle bir sonuca yol açtığı değerlendirilmektedir.

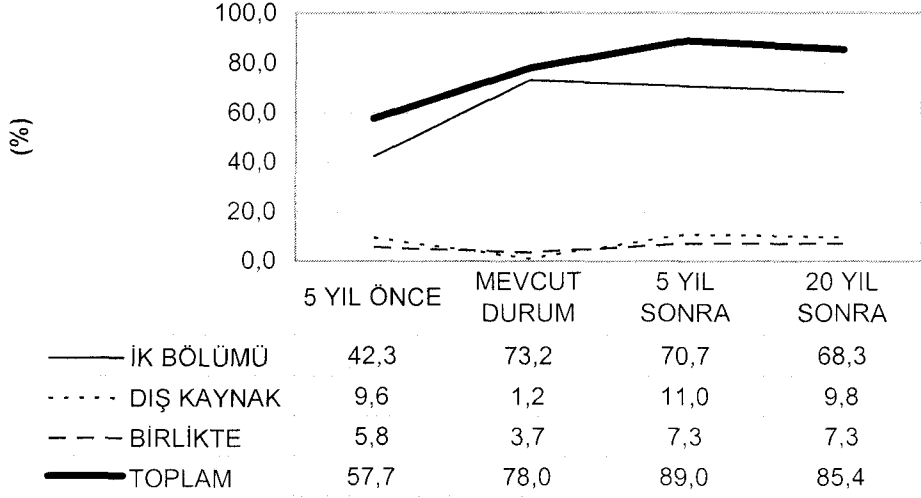
PERSONEL SEÇME / YERLEŞTİRME



Grafik -32 : “Personel Seçme/Yerleştirme” Fonksiyonundaki Değişimler

Performans değerlendirme günümüzde % 75 oranında İK sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülürken gelecekte bu oranın %90'lar düzeyine çıkması öngörülmektedir. Günümüzde bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlananların oranı sadece % 5 olup, gelecekte bu oranın %17 düzeyine çıkması beklenmektedir. (Grafik-33) Yukarıda incelenen diğer fonksiyonlara göre, performans değerlendirmenin gelecekte daha fazla uygulama alanı bulacağı açıkça görülmektedir.

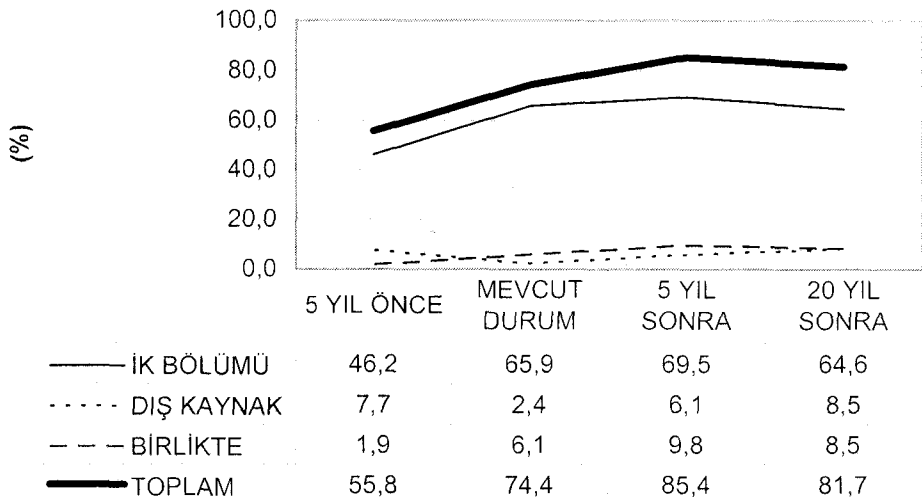
PERFORMANS DEĞERLENDİRME



Grafik -33 : “Performans Değerlendirme” Fonksiyonundaki Değişimler

Performans yönetiminde de performans değerlendirmenin sonuçlarına çok benzer bulgular elde edilmiştir. Günümüzde % 75 oranında İK sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülürken gelecekte bu oranın %85’ler düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-34)

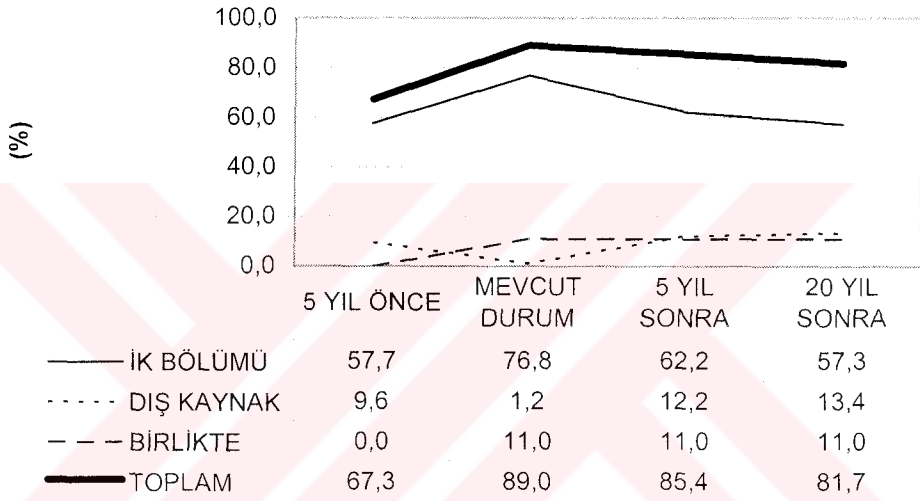
PERFORMANS YÖNETİMİ



Grafik -34 : “Performans Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler

Eğitim gereksinimlerini belirleme günümüzde % 89 oranında İK sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülmektedir. 20 yıl sonra bu oranın %82 düzeyine düşmesi beklenmektedir. Günümüzde bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlananların oranı % 12 iken, gelecekte bu oranın % 24 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-35)

EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİ BELİRLEME

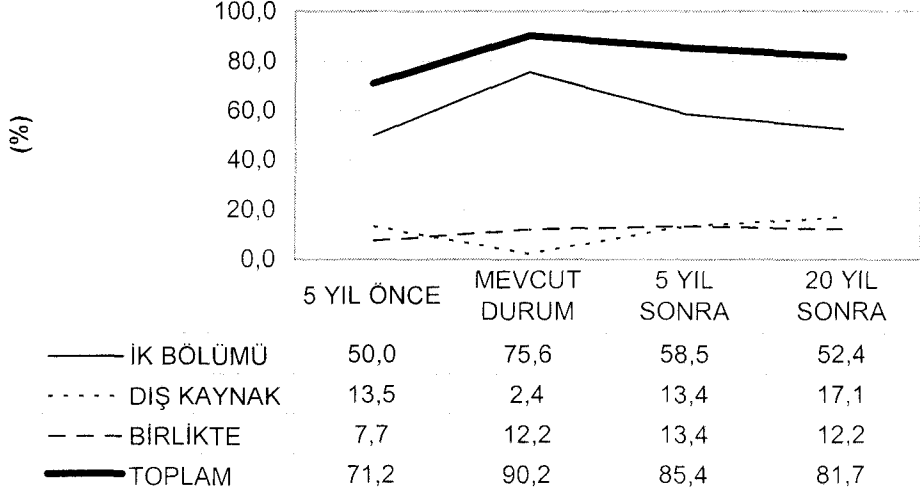


Grafik -35 : “Eğitim Gereksinimlerini Belirleme” Fonksiyonundaki Değişimler

Eğitim organizasyonlarının yürütülmesi günümüzde % 90 oranında İK sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülmektedir. 20 yıl sonra bu oranın %82 düzeyine düşmesi beklenmektedir. Günümüzde bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlananların oranı % 15 iken, 20 yıl sonra bu oranın % 30'lar düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-36)

Gerek eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde, gerekse eğitim organizasyonunda dış kaynaklardan yararlanma oranının 20 yıl sonra günümüzdeki duruma göre iki kat artacağı öngörülmektedir. Çok az da olsa, eğitim organizasyonunda, gereksinim belirlemeye göre daha fazla oranda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

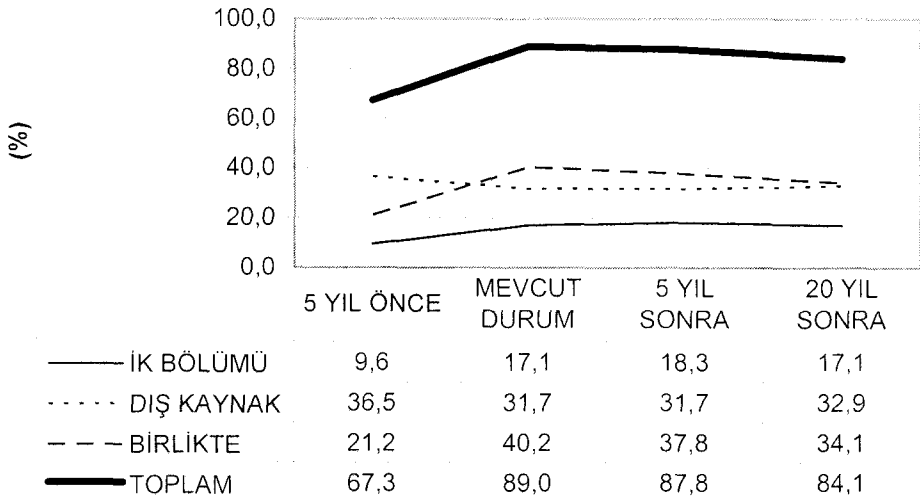
EĞİTİM ORGANİZASYONU



Grafik -36 : “Eğitim Organizasyonu” Fonksiyonundaki Değişimler

Günümüzde eğitimlerin verilmesi % 89 oranında İK sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülürken İK departmanlarınca bu fonksiyonların yürütülme oranı sadece %17’dir. Görüldüğü üzere bu fonksiyon en fazla oranda (%70’ler) dış kaynaklardan yararlanarak (yada birlikte yürütülen) bir fonksiyon olup bu durumun gelecekte de sürmesi beklenmektedir. (Grafik-37)

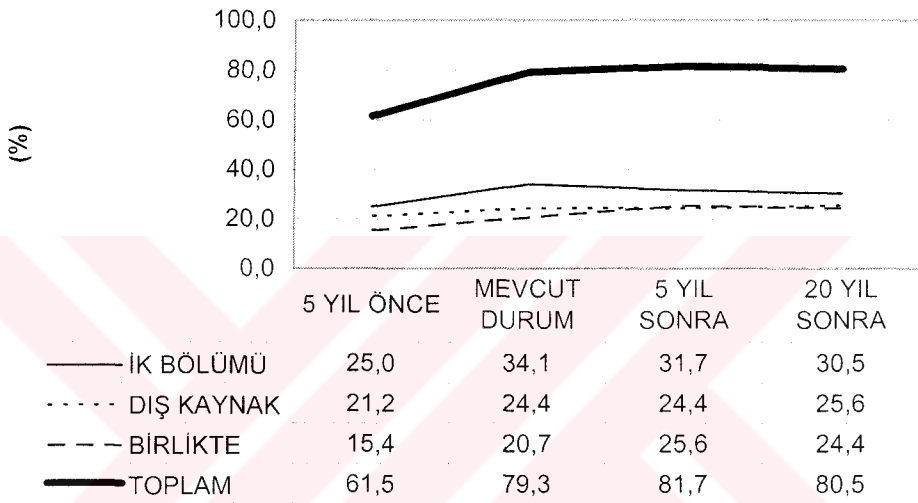
EĞİTİM VERİLMESİ



Grafik -37 : “Eğitim Verilmesi” Fonksiyonundaki Değişimler

Beş yıl öncesine göre uygulanma oranı önemli ölçüde artan (%62'den %79'a) ve gelecekte de önemini koruması öngörülen fonksiyonlardan biri de yönetici geliştirmedir. Günümüzde ve gelecekte % 80 oranında uygulama alanı bulması öngörülen bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı günümüzde %45 olup gelecekte bu oranın % 50 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-38)

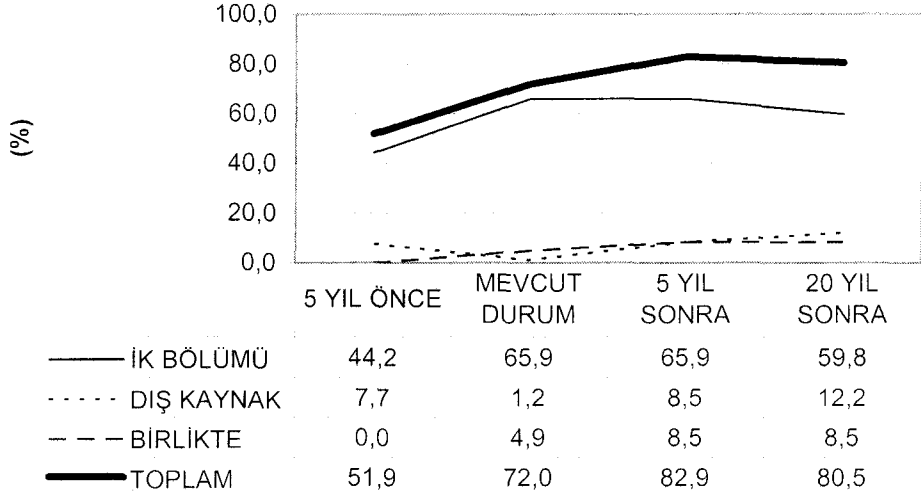
YÖNETİCİ GELİŞTİRME



Grafik -38 : “Yönetici Geliştirme” Fonksiyonundaki Değişimler

Beş yıl öncesine göre uygulanma oranı önemli ölçüde artan (%52'den %72'ye) bir diğer fonksiyon da kariyer yönetimidir. Uygulanma oranı artışının gelecekte de sürdürmesi beklenen ve % 80 oranında uygulama alanı bulması öngörülen bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı günümüzde sadece %6 olup 20 yıl sonra bu oranın ancak % 20'ler düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-39) Bu da göstermektedir ki gelecekte İK departmanlarının yürüteceği önemli fonksiyonlardan biri de kariyer yönetimi olacaktır.

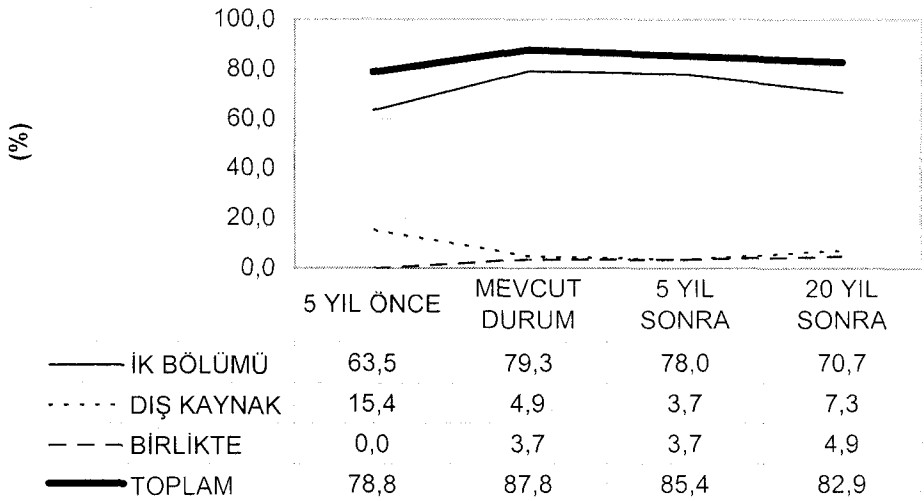
KARIYER YÖNETİMİ



Grafik -39 : “Kariyer Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler

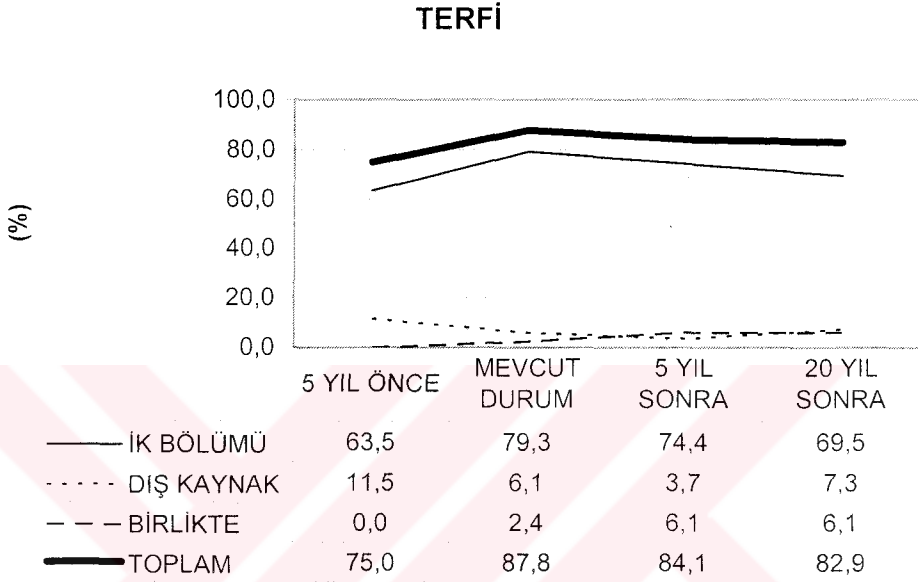
Kariyer yönetimi uygulamalarından biri olan nakiller/atamalar, günümüzde ve gelecekte daha fazla İK bölümlerince yürütülen bir fonksiyon olarak öngörülmektedir. Bu alanda dış kaynaklardan yararlanma oranı (%8-10) düşük düzeylerde kalmaktadır. (Grafik-40)

NAKİLLER / ATAMALAR



Grafik -40 : “Nakiller / Atamalar” Fonksiyonundaki Değişimler

Bir diğer kariyer yönetimi uygulaması olan terfiler de günümüzde ve gelecekte daha çok İK bölümlerince yürütülen bir fonksiyon olarak öngörülmektedir. Bu alanda dış kaynaklardan yararlanma oranı gelecekte biraz artacak olmakla birlikte (%8'den %13'e) yine de düşük düzeylerde kalmaktadır. (Grafik-41)

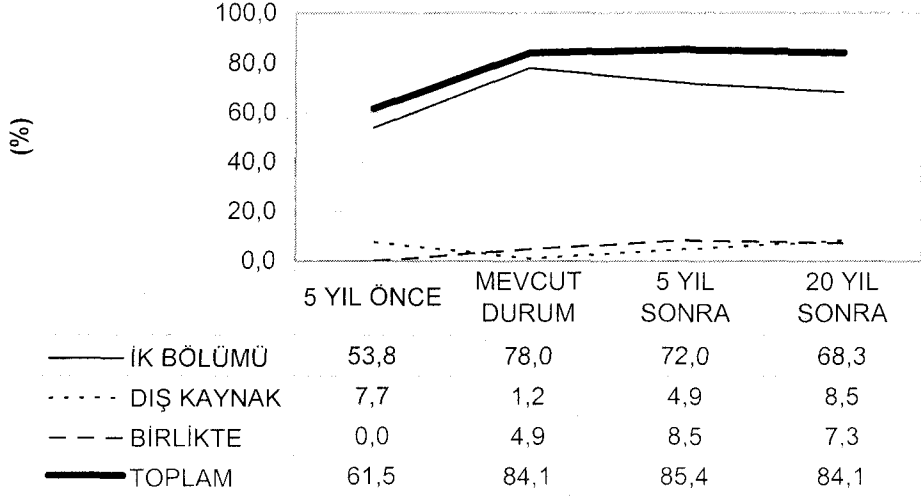


Grafik -41 : “Terfi” Fonksiyonundaki Değişimler

Beş yıl öncesine göre uygulanma oranı önemli ölçüde artan (%62'den %84'e) ve gelecekte de önemini koruması öngörülen fonksiyonlardan biri de kurum içi İK danışmanlığıdır. Günümüzde ve gelecekte % 85 oranında uygulama alanı bulması öngörülen bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı günümüzde %6 olup 20 yıl sonra bu oranın % 16 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-42)

Literatür taraması sonucu gelecekte İK departmanlarının asli fonksiyonlarından biri olarak öngörülen kurum içi İK danışmanlığında dış kaynaklardan yararlanma oranının düşük düzeyde kalması olağandır. Çünkü İK departmanları bu fonksiyon ile, diğer departmanlara İK fonksiyonlarının uygulanması aşamalarında (işe alma, performans değerlendirme vb) karşılaştıkları sorunların çözülmesinde yardımcı olmaktadır ki bunun İK departmanlarınca yürütülmesi normal karşılanmaktadır.

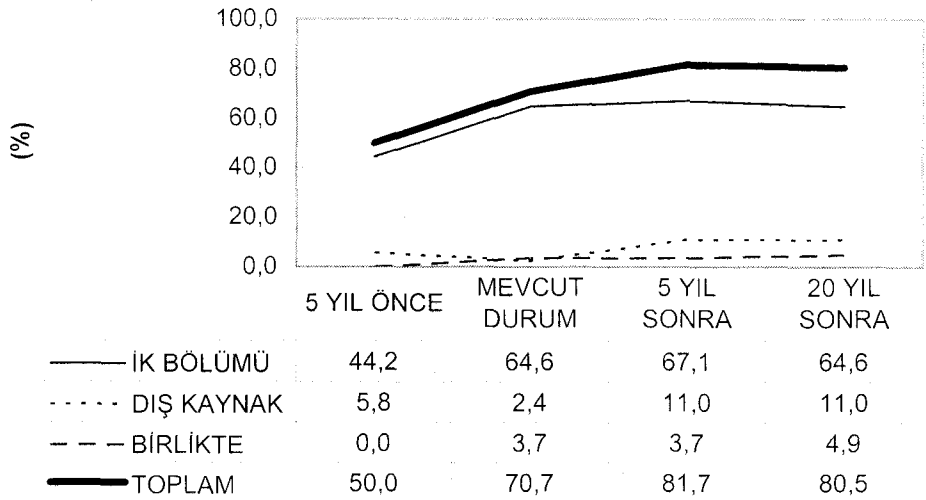
KURUM İÇİ İK DANIŞMANLIĞI



Grafik -42 : “Kurum İçi İK Danışmanlığı” Fonksiyonundaki Değişimler

Beş yıl öncesine göre uygulanma oranı önemli ölçüde artan (%50'den %71'e) bir diğer fonksiyon da kurum içi kariyer danışmanlığıdır. Uygulanma oranı artışını gelecekte de sürdürmesi beklenen ve % 80'ler düzeyinde uygulama alanı bulması öngörülen bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranının %6'dan %16'ya çıkması öngörülmektedir. (Grafik-43)

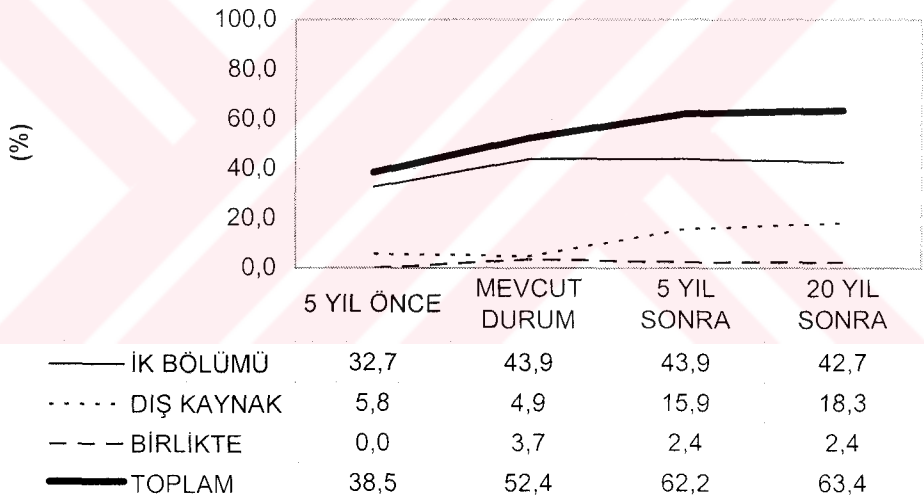
KURUM İÇİ KARIYER DANIŞMANLIĞI



Grafik -43 : “Kurum İçi Kariyer Danışmanlığı” Fonksiyonundaki Değişimler

Farklılıkların yönetimi; ekonomik küreselleşme, sermaye/işgücü hareketliği ve işgücüne katılan demografik unsurların çeşitlenmesi sonucu çalışan profilinde meydana gelen değişimler nedeniyle son zamanlarda üzerinde daha fazla tartışılan konulardan biridir. Beş yıl öncesine göre uygulanma oranı (%38'den %52'ye) önemli ölçüde artmıştır. Uygulanma oranı artışını gelecekte de sürdürmesi beklenen ve % 64'ler düzeyinde uygulama alanı bulması öngörülen bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranının %9'dan %21'e çıkması öngörülmektedir. (Grafik-44) Anket katılımcılarının %83'nün uluslararası bir faaliyeti ya da kimliği bulunan firmalarda çalıştıkları göz önünde bulundurulduğunda (Grafik-14), bu fonksiyonun uygulanma oranındaki artışın gerekçesi de anlaşılmaktadır.

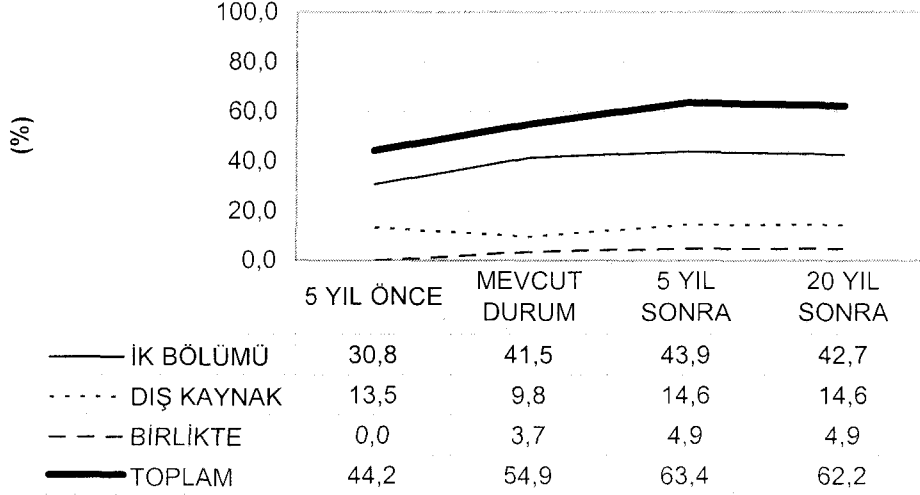
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ



Grafik -44 : “Farklılıkların Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler

İK fonksiyonlarında giderek daha fazla dış kaynaklardan yararlanılması, Sözleşme yönetimini de önemli bir fonksiyon haline getirmektedir. Nitekim beş yıl öncesine göre uygulanma oranı %44'den %55'e artmıştır. Uygulanma oranı artışını gelecekte de sürdürmesi beklenen ve % 63'ler düzeyinde uygulama alanı bulması öngörülen bu fonksiyonda da dış kaynaklardan yararlanma oranının %14'den %20'ye çıkması öngörülmektedir. (Grafik-45)

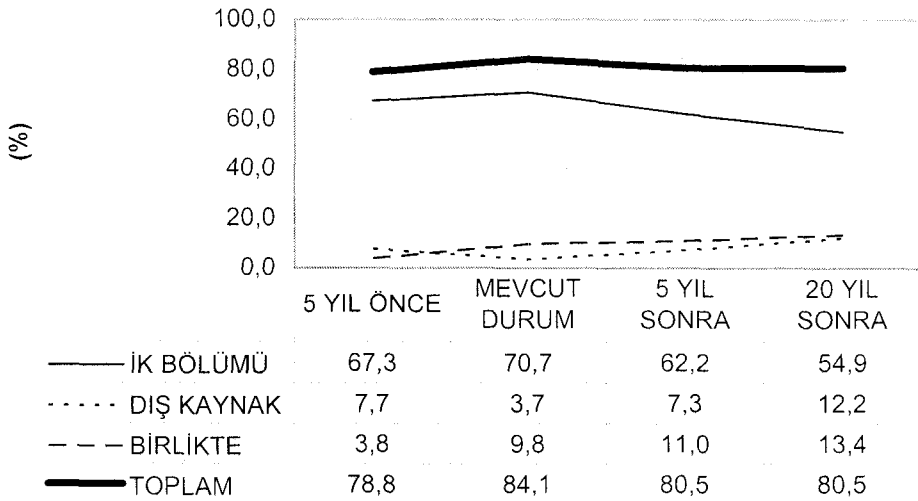
SÖZLEŞME YÖNETİMİ



Grafik -45 : “Sözleşme Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler

Geçmişten günümüze önemli bir uygulama alanı bulan (%80’ler düzeyinde) ücret belirleme fonksiyonunun bu durumunun gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir. Bu fonksiyonda önemli değişim, dış kaynaklardan yararlanma oranlarında görülmektedir : Bu oran 5 yıl önce %12 ve günümüzde %14 iken, 5 yıl sonra % 18’e, 20 yıl sonra ise %25’e çıkması öngörülmektedir. (Grafik-46)

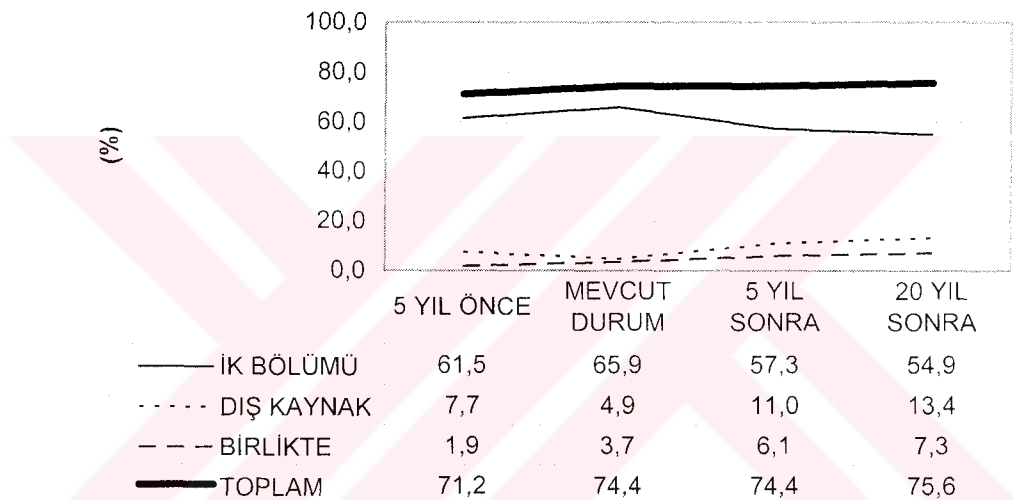
ÜCRET BELİRLEME



Grafik -46 : “Ücret Belirleme” Fonksiyonundaki Değişimler

Ücret belirleme fonksiyonunda olduğu gibi geçmişten günümüze önemli bir uygulama alanı bulan (%75'ler düzeyinde) bir diğer fonksiyon da ek kazanç/prim sistemidir. Gelecekte bu fonksiyonun gelişiminde küçük de olsa bir artışın gerçekleşmesi beklenmektedir. Günümüzde bu fonksiyonda %9 olan dış kaynaklardan yararlanma oranının 5 yıl sonra %17'ye, 20 yıl sonra ise %21'e çıkması öngörülmektedir. (Grafik-47)

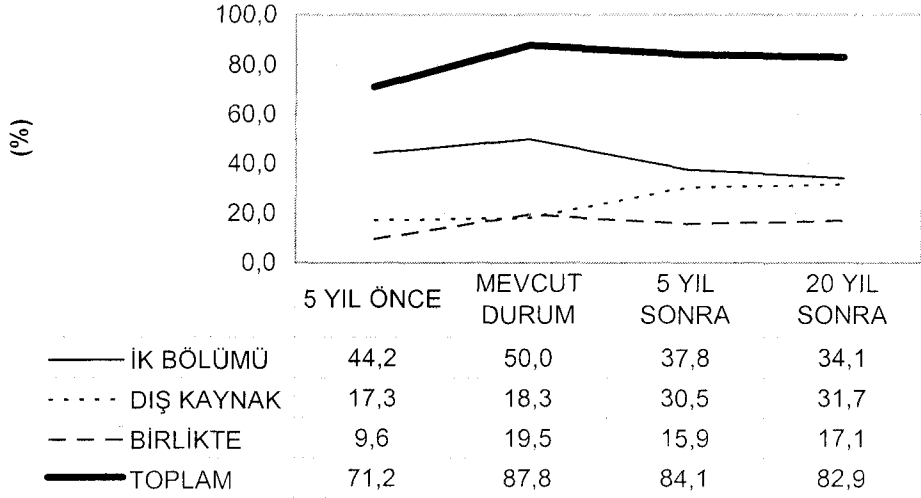
EK KAZANÇ / PRİM SİSTEMİ



Grafik -47 : “Ek Kazanç/Prim Sistemi” Fonksiyonundaki Değişimler

Çalışanlarına verdikleri ücretlerin piyasa koşullarındaki yerini görmek isteyen firmalar için ücret araştırmaları önemli İK fonksiyonlarından birisidir. Nitekim 5 yıl önce bu fonksiyon %71 düzeyinde uygulama alanı bulurken günümüzde bu oran %87'dir. Gelecekte bu oranın %83'ler düzeyine gerilemesi öngörülmekte ise de, bu düzeyde bile önemli İK fonksiyonları arasında yer almaktadır. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı, çarpıcı bir şekilde artmaktadır : 5 yıl önce %27 ve günümüzde %39 iken, 5 yıl sonra % 46'ya, 20 yıl sonra ise %49'a çıkması öngörülmektedir. (Grafik-48)

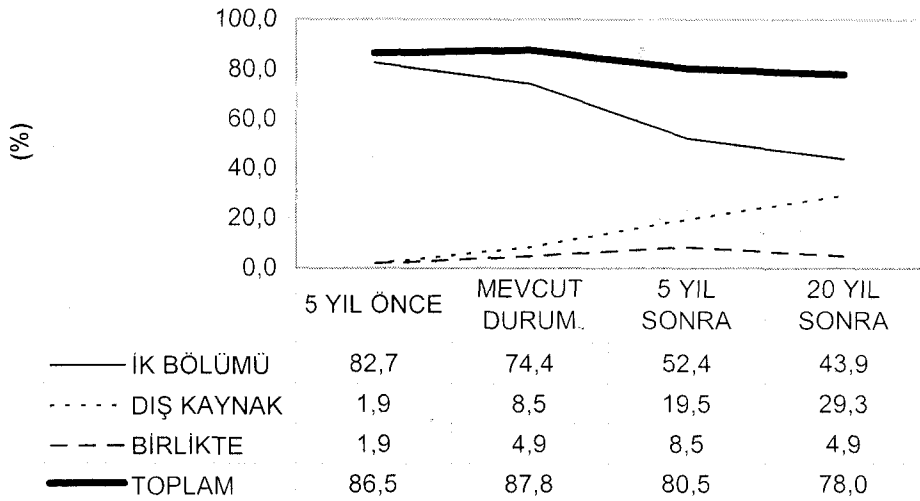
ÜCRET ARAŞTIRMALARI



Grafik -48 : “Ücret Araştırmaları” Fonksiyonundaki Değişimler

Firmaların geçmişte ve günümüzde en önemli İK fonksiyonlarından biri olan bordro uygulamalarının, gelecekte bugünkü önemini kaybedeceği değerlendirilmektedir. Bu fonksiyonda da dış kaynaklardan yararlanma oranı, çarpıcı bir şekilde artmaktadır : 5 yıl önce %8 ve günümüzde %13 iken, 5 yıl sonra % 28'e, 20 yıl sonra ise %34'e çıkması öngörülmektedir. (Grafik-49)

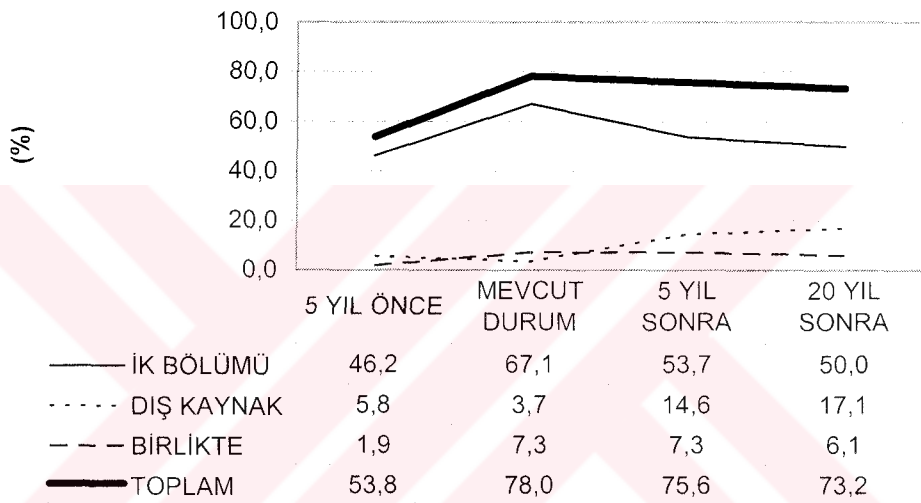
BORDRO UYGULAMALARI



Grafik -49 : “Bordro Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler

İK fonksiyonlarının bilişim teknolojilerindeki gelişmelerden yararlanmalarına paralel olarak 5 yıl önce %54 olarak uygulama alanı bulan bu fonksiyon günümüzde %78 düzeyinde kendine yer bulmuştur. Gelecekte rutin bir fonksiyona dönüşecek olmasının, bu fonksiyonun uygulama alanında düşük de olsa bir azalmaya neden olacağı öngörülmektedir. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı, günümüzde %11 iken, 20 yıl sonra %23'e çıkması öngörülmektedir. (Grafik-50)

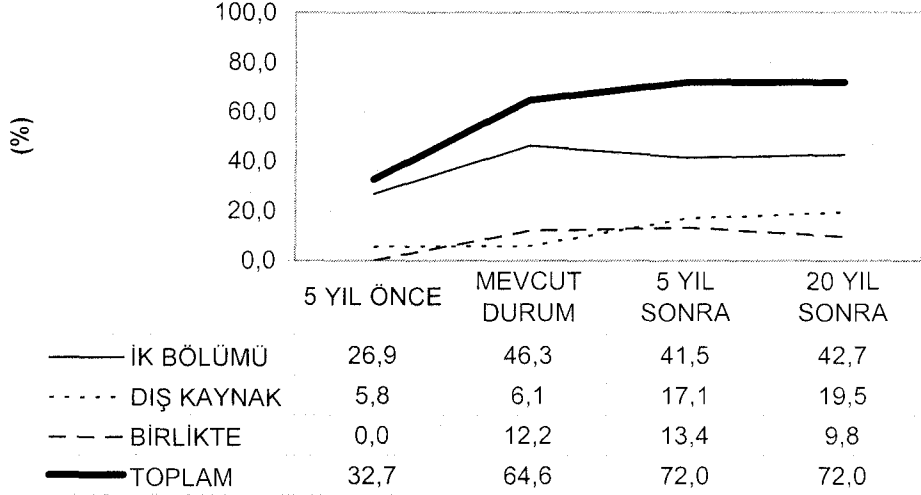
İK BİLGİ YÖNETİMİ SİSTEMİ



Grafik -50 : “İK Bilgi Yönetimi Sistemi” Fonksiyonundaki Değişimler

Firma içi bilgi akışına, İK sistemlerinin çalışanlar tarafından işletilmesi ve kullanılmasına olanak veren İK intranet uygulamaları da 5 yıl öncesine nazaran (%33) günümüzde çarpıcı bir artışla İK fonksiyonları arasında yerini almıştır (%65). Hafifte olsa gelecekte bu artış eğiliminin sürmesi beklenmektedir. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı, 5 yıl önce %6, günümüzde %18 iken, 5 ve 20 yıl sonra ise %30'lar düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-51)

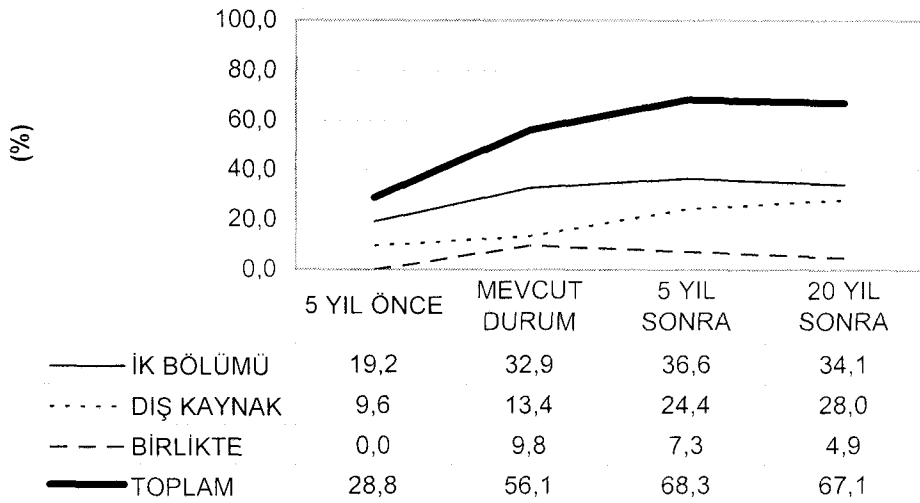
İK INTRANET UYGULAMALARI



Grafik -51 : “İK Intranet Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler

Beş yıl öncesine nazaran günümüzde en çarpıcı artış (%29'dan %56'ya) , web-internet bazlı İK uygulamalarında görülmektedir. Artış eğiliminin gelecekte de sürmesi beklenmektedir. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı, 5 yıl önce %10, günümüzde %23 iken, 5 ve 20 yıl sonra ise % 32-33 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-52)

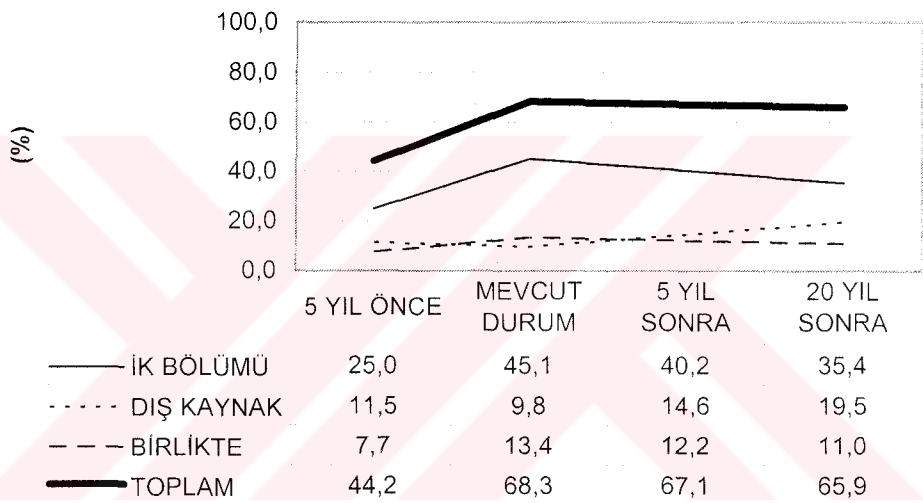
WEB-INTERNET BAZLI İK UYGULAMALARI



Grafik -52 : “Web-İnternet Bazlı İK Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler

Beş yıl öncesine nazaran günümüzde önemli artış (%44'den %66'ya) gösteren fonksiyonlardan biri de kalite yönetimi uygulamalarıdır. Bunda günümüzde en fazla uygulama alana bulan ISO 9000 kalite sisteminin 2000 versiyonunda İK sistemleri ile ilgili önemli değişiklikler yapılmış olmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Gelecekte de bu uygulama seviyesini koruması beklenen bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı, 5 yıl önce %19, günümüzde %23 iken, 5 ve 20 yıl sonra % 29-30 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-53)

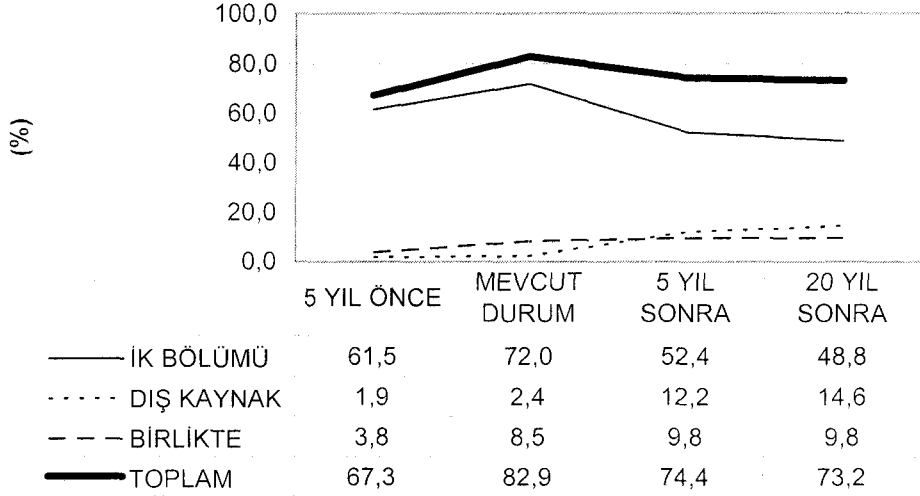
KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI



Grafik -53 : “Kalite Yönetimi Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler

Sosyal faaliyetler, zaman içerisinde ilginç bir gelişim gösteren bir fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır. Beş yıl önce %67 düzeyinde uygulama alanı bulan bu fonksiyon günümüzde %83 düzeyine kadar çıkmıştır, ancak gelecekte tekrar %73'ler düzeyine gerileyeceği öngörülmüştür. Bunda, İK'nın gelecekte daha doğrudan ve sonuç odaklı fonksiyonlara yönelmesi gerekeceğinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı da belirgin bir şekilde artmaktadır : 5 yıl önce %6, günümüzde %11 iken, 5 yıl sonra %22, 20 yıl sonra ise % 25 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-54)

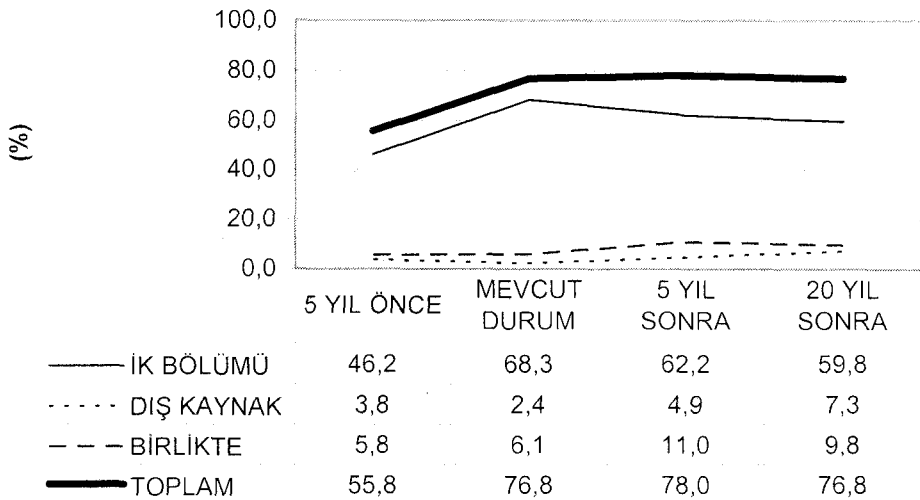
SOSYAL FAALİYETLER



Grafik -54 : “Sosyal Faaliyetler” Fonksiyonundaki Değişimler

Firma içi iletişimin öneminin anlaşılmasına paralel olarak beş yıl önce %56 düzeyinde uygulama alanı bulan iletişim yönetimi fonksiyonu günümüzde %77 düzeyine kadar çıkmıştır. Gelecekte de bu düzeyini koruması beklenmektedir. Günümüzde bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı %9 iken, gelecekte % 16-17 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-55)

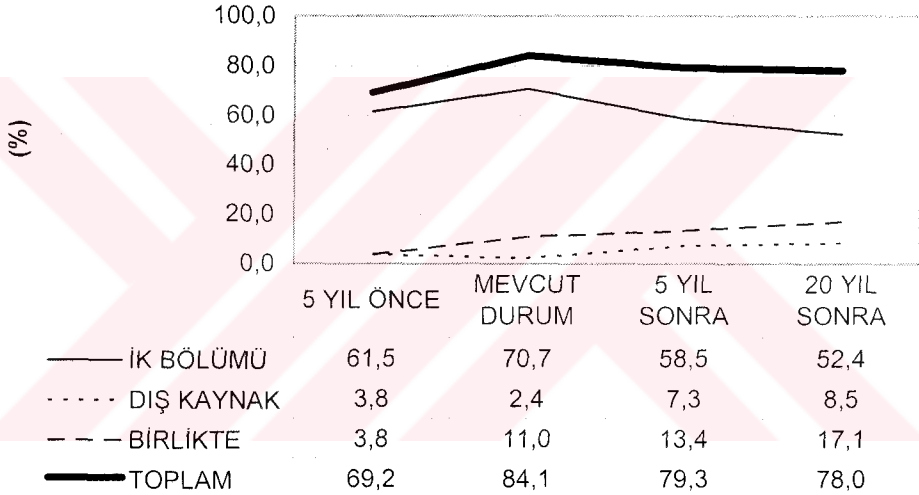
İLETİŞİM YÖNETİMİ



Grafik -55 : “İletişim Yönetimi” Fonksiyonundaki Değişimler

Motivasyon uygulamalarındaki gelişim, sosyal faaliyetler fonksiyonu ile büyük benzerlik göstermektedir. Beş yıl önce %69 düzeyinde uygulama alanı bulan bu fonksiyon günümüzde %84 düzeyine kadar çıkmıştır, ancak gelecekte tekrar %78'ler düzeyine gerileyeceği öngörülmüştür. Bununla birlikte bu düşüş, sosyal faaliyetlerdeki azalmadan daha küçüktür. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranı da belirgin bir şekilde artmaktadır : 5 yıl önce %8, günümüzde %13 iken, 5 yıl sonra %21, 20 yıl sonra ise % 26 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-56)

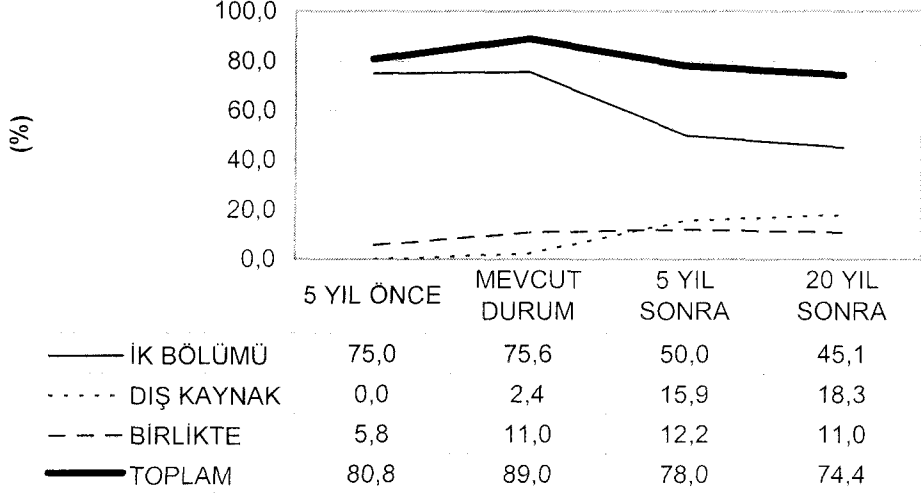
MOTİVASYON UYGULAMALARI



Grafik -56 : “Motivasyon Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler

Geçmişte ve günümüzde en fazla uygulama alanı olan (%80-89) ve büyük ölçüde (%75 düzeyinde) İK departmanlarınca yürütülen iş hukuku ve SSK uygulamalarının İK sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülme düzeyi, 5 ve 20 yıl sonra belirgin bir şekilde azalmaktadır (sırasıyla %78 ve %74). Bordro uygulamalarında olduğu gibi bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranında belirgin bir şekilde arttığı görülmektedir : 5 yıl önce %6, günümüzde %13 iken, 5 ve 20 yıl sonra ise % 28-29 düzeyine çıkması öngörülmektedir. (Grafik-57)

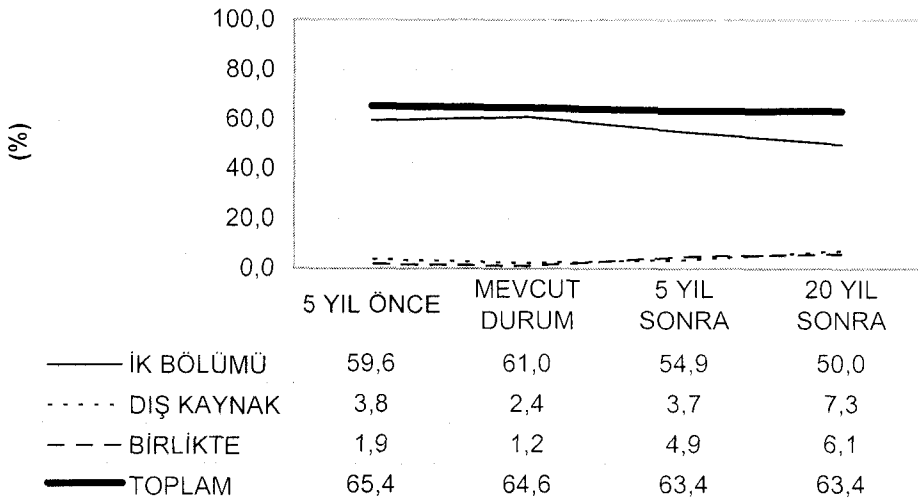
İŞ HUKUKU/SSK UYGULAMALARI



Grafik -57 : “İş Hukuku/SSK Uygulamaları” Fonksiyonundaki Değişimler

Geçmişte ve günümüzde %65’ler düzeyinde uygulama alanı bulan endüstri ilişkilerinin gelecekte de bu düzeyini koruyacağı öngörülmektedir. Bu fonksiyonda da dış kaynaklardan yararlanma oranının arttığı görülmektedir : 5 yıl önce %6, günümüzde %4 iken, 5 yıl sonra %9 ve 20 yıl sonra ise % 13 düzeyine çıkması beklenmektedir. (Grafik-58)

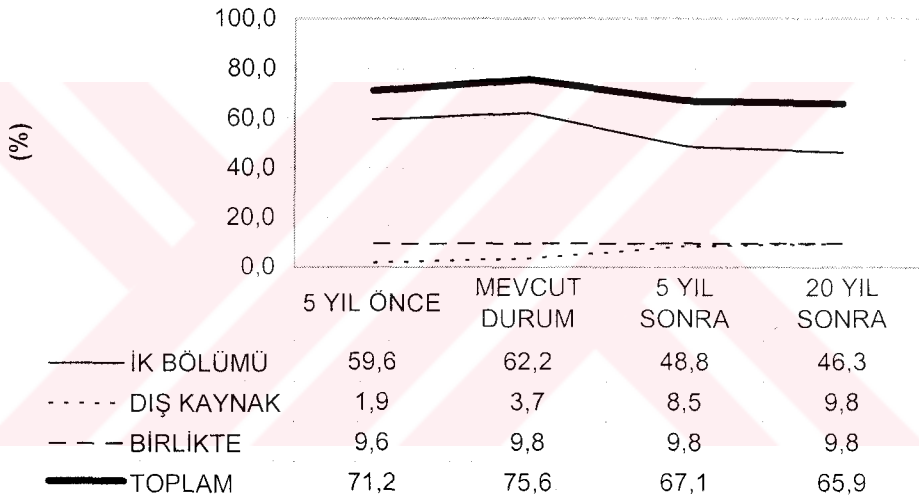
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ



Grafik -58 : “Endüstri İlişkileri” Fonksiyonundaki Değişimler

5 yıl önce %71 ve günümüzde %76 düzeyinde uygulama alanı bulan iş güvenliğinin gelecekte İK sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülme düzeyi, 5 ve 20 yıl sonra belirgin bir şekilde azalmaktadır (sırasıyla %67 ve %66). Bu azalış bu fonksiyonun İK departmanlarınca yürütülmesinde daha belirgindir : Günümüzdeki %62'lik uygulama düzeyinden 20 yıl sonra %46'lık uygulama düzeyine düşülmektedir. Bu fonksiyonda da dış kaynaklardan yararlanma oranının arttığı görülmektedir : 5 yıl önce %11, günümüzde %14 iken, 5 yıl sonra %18 ve 20 yıl sonra ise % 20 düzeyine çıkması beklenmektedir. (Grafik-59)

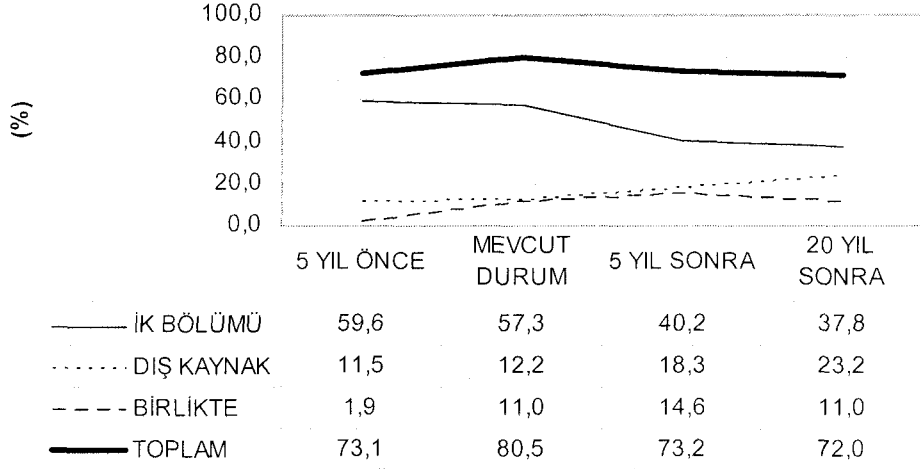
İŞ GÜVENLİĞİ



Grafik -59 : “İş Güvenliği” Fonksiyonundaki Değişimler

Sağlık fonksiyonu da sosyal faaliyetler gibi 5 yıl öncesine göre günümüzde uygulama alanı artan (%73 'ten %82'ye), ancak gelecekte 5 yıl önceki düzeyine inmesi öngörülen bir fonksiyondur. Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranının giderek artmasına paralel olarak 5 ve 20 yıl sonra İK departmanlarınca yürütülme oranı da belirgin bir şekilde azalmaktadır (%57'den sırasıyla %40 ve %38'e). Bu fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanma oranının belirgin bir şekilde arttığı görülmektedir : 5 yıl önce %13, günümüzde %23 iken, 5 yıl ve 20 yıl sonra %33'ler düzeyine çıkması beklenmektedir. (Grafik-60)

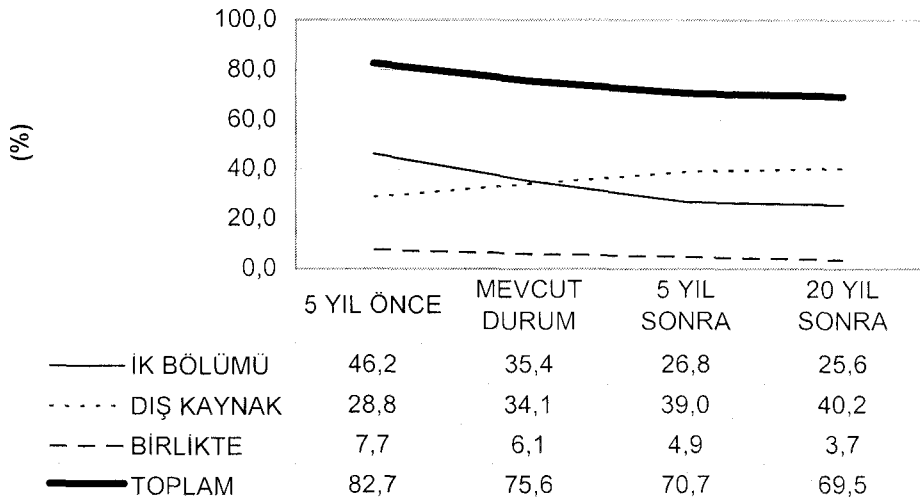
SAĞLIK



Grafik -60 : “Sağlık” Fonksiyonundaki Değişimler

Beş yıl önce önemli uygulama alanı olan fonksiyonlardan biri olan ulaşımın (%83 düzeyinde) günümüzde uygulama alanının azaldığı (%76 düzeyinde) görülmekte ve bu azalma eğiliminin devam ederek, 5 ve 20 yıl sonra %70'ler düzeyine gerilemesi beklenmektedir. Bu fonksiyonda 5 yıl önce ve günümüzde yüksek olan (%36-40) dış kaynaklardan yararlanma oranının 5 ve 20 yıl sonra %44'ler düzeyine çıkması beklenmektedir. (Grafik-61)

ULAŞIM (SERVİS)



Grafik -61 : “Ulaşım(Servis)” Fonksiyonundaki Değişimler

3.2.3.2. İK Fonksiyonlarının Önceliklerinin Değişimi

İK fonksiyonlarının günümüzden 5 yıl öncesinden 20 yıl sonrasına kadar olan gelişimine ilişkin İK çalışanlarının beklentileri fonksiyon bazında bir önceki bölümde incelendi. Ancak resmin bütününe görebilmek, diğer bir deyişle uygulanma oranları bakımından bu fonksiyonların önceliklerini belirleyebilmek için, bu oranları bir arada incelemek gerekir. Bu çerçevede anket sonucunda elde edilen bulgular, 3 alt konu başlığı çerçevesinde incelenmiştir. Bunlar ;

- İK departmanlarının sorumluluğunda olan İK fonksiyonları,
- İK departmanları tarafından yürütülen İK fonksiyonları,
- Dış kaynaklardan sağlanan veya İK departmanları ve dış kaynak ile birlikte yürütülen (dış kaynaklardan yararlanılan) İK fonksiyonları.

Bu çerçevede her alt konu başlığındaki bulgular, 5 yıl önce, mevcut durum, 5 yıl sonra ve 20 yıl sonra zaman perspektifleri içerisinde olup anket sonuçlarından elde edilen bulgular, mevcut duruma göre sıralanmış fonksiyonlar ile tablolaştırılmıştır.

Tablolarda sunulan fonksiyonlar, uygulanma oranlarına göre sıralanmaktadır. Böylece tarihsel süreç içerisinde bu fonksiyonların önem derecelerindeki değişimler de görülmüş olmaktadır. Ayrıca her tablonun altında fonksiyonların uygulama oranlarının ortalaması alınarak, genel bir değerlendirme yapılmasına da olanak sağlanmıştır.

Aşağıdaki bölümlerde sırasıyla her konu başlığına ilişkin olarak anket sonuçlarından elde edilen bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır :

3.2.3.2.1. İK Departmanlarının Sorumluluğunda Olan İK Fonksiyonları

Gerek İK departmanlarınca yürütülüyor olsun, gerekse dış kaynaklardan sağlanıyor ya da birlikte yürütülüyor olsun, öncelikle İK departmanlarının sorumluluk alanlarının firmalar tarafından ne şekilde algılandığını irdelemek yararlı olacaktır. Tablo-13 incelendiğinde ;

- Beş yıl önce bordro uygulamaları, iş hukuku/SSK uygulamaları, ulaşım, nakil, atama, terfi gibi özlük işlerine ilişkin faaliyetler, ana sorumluluk alanları olarak firmalarda geniş ölçüde uygulama alanı bulmaktadır. Bu alanların İK departmanlarının sorumluluğu altında bulunmaması, ya ayrı bir personel bölümünün bulunduğu, ya da bu tür faaliyetlerin diğer departmanlar (örneğin muhasebe) tarafından yürütüldüğü anlamına gelmektedir.
- Personel seçme ve yerleştirme, geçmişte ve günümüzde, İK politikasının belirlenmesi ise günümüzde İK departmanlarının en önemli sorumluluk alanlarından biri olmuştur.
- Geçmişle kıyaslandığında günümüzde İK departmanlarının sorumluluk alanlarının genel olarak genişlediği görülmektedir. Nitekim fonksiyonların uygulama oranlarının ortalaması, %64'ten %80'e çıkmıştır. Bunun yanı sıra fonksiyonların geçmişe nazaran önem sıraları da değişmiştir. Sözelimi bordro uygulamalarının oranı artarken (%87'den %89'a), diğer fonksiyonlara göre sıralaması düşmüştür. Bunda, diğer fonksiyonların daha fazla oranda İK departmanlarının sorumluluk alanına girmesi etkili olmuştur. Sözelimi yönetici seçme ve yerleştirme 5 yıl önce firmaların %73'ünde İK departmanlarının sorumluluk alanına girerken, günümüzde bu oran %92'ye çıkmıştır.
- Genel olarak belirtmek gerekirse, 5 yıl öncesine nazaran İK departmanlarının sorumluluk alanları oldukça genişlemiş görünmektedir. Hemen her fonksiyon, geçmişe oranla daha fazla uygulama alanına girmiştir. Ancak bu genişleme, her fonksiyonda aynı oranda olmamıştır. Bunun sonucunda fonksiyonların görece önemleri, büyük ölçüde değişmiştir. Yukarıda örnekleri verilen bu değişimlerin detaylarını Tablo-13'den görmek mümkündür.

Tablo -13 : İK Departmanlarının Sorumluluğunda Olan İK Fonksiyonları

İK FONKSİYONLARI	FREKANSLAR (%)				ÖNCELİKLER (SIRA)			
	BYO	MD	BYS	YYS	BYO	MD	BYS	YYS
İK Politikasının Belirlenmesi	69,2	96,3	86,6	84,1	15	1	3	2
Personel Seçme/Yerleştirme	82,7	95,1	85,4	82,9	2	2	5	6
Org.Şeması/İş Tanımları	67,3	91,5	82,9	79,3	17	3	14	18
Yönetici Seçme/Yerleştirme	73,1	91,5	84,1	80,5	8	4	11	13
Eğitim Organizasyonu	71,2	90,2	85,4	81,7	11	5	8	12
Eğitim Gereksinimi Belirleme	67,3	89,0	85,4	81,7	18	6	7	11
Eğitim Verilmesi	67,3	89,0	87,8	84,1	19	7	2	4
İş Hukuku/ SSK Uygulamaları	80,8	89,0	78,0	74,4	4	8	24	25
Nakiller/Atamalar	78,8	87,8	85,4	82,9	5	9	9	7
Terfi	75,0	87,8	84,1	82,9	7	10	12	8
Ücret Araştırmaları	71,2	87,8	84,1	82,9	13	11	13	9
Bordro Uygulamaları	86,5	87,8	80,5	78,0	1	12	21	19
İş Analizleri	55,8	86,6	80,5	75,6	25	13	19	23
Kurum Kültürü Oluşturma	71,2	85,4	86,6	84,1	10	14	4	3
Kurum İçi İK Danışmanlığı	61,5	84,1	85,4	84,1	23	15	10	5
Ücret Belirleme	78,8	84,1	80,5	80,5	6	16	20	17
Motivasyon Uygulamaları	69,2	84,1	79,3	78,0	16	17	22	20
Sosyal Faaliyetler	67,3	82,9	74,4	73,2	20	18	27	27
Sağlık	73,1	80,5	73,2	72,0	9	19	28	29
Yönetici Geliştirme	61,5	79,3	81,7	80,5	22	20	16	14
Değişim Yönetimi	51,9	78,0	80,5	75,6	29	21	18	22
Performans Değerlendirme	57,7	78,0	89,0	85,4	24	22	1	1
İK Bilgi Yönetimi Sistemi	53,8	78,0	75,6	73,2	28	23	25	26
İletişim Yönetimi	55,8	76,8	78,0	76,8	27	24	23	21
İş Güvenliği	71,2	75,6	67,1	65,9	14	25	33	33
Ulaşım (Servis)	82,7	75,6	70,7	69,5	3	26	30	30
Performans Yönetimi	55,8	74,4	85,4	81,7	26	27	6	10
Ek Kazanç/Prim Sistemi	71,2	74,4	74,4	75,6	12	28	26	24
Kariyer Yönetimi	51,9	72,0	82,9	80,5	30	29	15	15
Kurum İçi Kariyer Danışmanlığı	50,0	70,7	81,7	80,5	31	30	17	16
Kalite Yönetimi Uygulamaları	44,2	68,3	67,1	65,9	33	31	32	32
İK Intranet Uygulamaları	32,7	64,6	72,0	72,0	35	32	29	28
Endüstri İlişkileri	65,4	64,6	63,4	63,4	21	33	35	35
Web-İnternet Bazlı İK Uyg.	28,8	56,1	68,3	67,1	36	34	31	31
Sözleşme Yönetimi	44,2	54,9	63,4	62,2	32	35	34	36
Farklılıkların Yönetimi	38,5	52,4	62,2	63,4	34	36	36	36
ORTALAMA	63,5	79,6	78,7	76,7				

Tablo-13 'de İK departmanlarının sorumluluk alanlarına ilişkin anket katılımcılarının öngörülerini incelendiğinde ise ;

- Anket katılımcılarının 5 yıl ve 20 yıl sonraki duruma ilişkin öngörülerini arasında çok az bir fark bulunmaktadır. Bunda çoğu katılımcının ya anketteki 20 yıl sonrasına ilişkin bölümü boş bırakması (ki bu durum ankette belirtildiği üzere 5 yıl sonraki durumun aynen devam edeceği şeklinde yorumlanmıştır) ya da aynı seçenekleri işaretlemesi etkili olmuştur. Bir çok katılımcının (haklı olarak) 20 yıl sonraki durum için bir öngöründe bulunamamasının böyle bir sonuca yol açtığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, geleceğe ilişkin öngörüler, günümüzdeki durumla kıyaslandığında, anlamlı sonuçlar vermektedir.
- Gelecekte İK politikalarının belirlenmesi, kurum kültürü oluşturma, personel seçme ve yerleştirme, eğitim verilmesi, performans değerlendirmesi, Kurum içi İK danışmanlığı gibi, firmanın temel yetkinliklerinin artırılmasına ve rekabet üstünlüğüne katkıda bulunacak, böylece üst yönetimin stratejik partneri olmasına yönelik fonksiyonların ön plana çıkacağı görülmektedir.
- Tablo-14'ün alt sıralarında yer alan sözleşme yönetimi, farklılıkların yönetimi, İK intranet uygulamaları, web-internet bazlı İK uygulamaları gibi geçmişte ve günümüzde pek fazla uygulama alanı bulmayan fonksiyonların, yine alt sıralarda kalmakla birlikte gelecekte çok daha fazla uygulama alanı bulacağı (%60'lar düzeyinde) öngörülmektedir. Nitekim en çok gelişim gösteren alanların bunlar olduğu fonksiyon bazında yapılan incelemede görülmektedir.
- İK fonksiyonlarının uygulanma oranları ve buna bağlı olarak İK departmanlarının sorumluluk alanlarında genel olarak gelecekte kısmen de olsa bir daralma görülmektedir. Bazı fonksiyonlardaki (İK politikasının belirlenmesi, kurum kültürü oluşturma, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirmesi vb.) düşüşü İK departmanlarının sorumluluk alanlarının daralması şeklinde değil, bu fonksiyonlara ait sorumlulukların diğer departman yöneticileri ile paylaşılacağı tarzında yorumlamak, literatürdeki yaklaşımlara daha uygun düşmektedir. Bu yorum tarzı, İK departmanlarının sayısal olarak küçüleceğine ilişkin öngörülerle de örtüşmektedir. İK'nın rutin fonksiyonlardan uzaklaşması ve daha etkin olacağı alanlarda yoğunlaşması sonucu fonksiyonlardaki bu genel daralma normal karşılanmaktadır.

3.2.3.2.2. İK Departmanları Tarafından Yürütülen İK Fonksiyonları

İK departmanlarının sorumluluğu altında olan İK fonksiyonlarının tamamının departman personeli tarafından yürütülmesi gerekmez. Bazı İK fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması ya da birlikte yürütülmesi de mümkündür. Bu bölümde İK departmanları tarafından yürütülen İK fonksiyonları ele alınmaktadır. Tablo-14 incelendiğinde ;

- Beş yıl önce bordro uygulamaları, iş hukuku/SSK uygulamaları gibi mevzuattan doğan yükümlülüklerle ilişkin fonksiyonların ağırlıklı olarak İK departmanlarınca yürütüldüğü görülmektedir. Günümüzde de bu fonksiyonlar önemini korumakla birlikte; İK politikasının belirlenmesi, organizasyon şeması/iş tanımları, personel seçme/yerleştirme, eğitim gereksinimi belirleme, nakil, atama ve terfiler, kurum içi İK danışmanlığı, iş analizleri gibi mevzuattan kaynaklanmayan ve firmanın başarısına daha fazla katma değer sağlayacak fonksiyonların daha ön plana çıktığı görülmektedir.
- Genel olarak İK departmanlarının yürüttüğü İK fonksiyonlarının uygulama oranlarının ulaşım, bordro uygulamaları ve sağlık fonksiyonları hariç geçmişe nazaran günümüzde daha fazla arttığı söylenebilir. Söz konusu fonksiyonlardaki düşüşün ise, dış kaynaklardan yararlanma sonucu ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.
- Gelecekte İK departmanlarının yürüttüğü fonksiyonlardan , İK politikalarının belirlenmesi, kurum kültürü oluşturma, performans değerlendirmesi, nakil, atama ve terfi, kurum içi İK danışmanlığı gibi stratejik öneme sahip fonksiyonların ön plana çıkacağı görülmektedir. Nitekim bu öngörü, literatürdeki bulgularla da örtüşmektedir. Bununla birlikte bu fonksiyonların oranlarında günümüze kıyasla görece azalışların meydana gelmesi, diğer departmanların da sürece katılması ile açıklanabilir. Nitekim, kurum kültürünün de bir parçasını oluşturan temel politikaların belirlenmesi ve İK politikalarını belirlenmesinde geleceğe ilişkin daha önce belirtilen bulgular ile de örtüşmektedir. Geçmişte geniş ölçüde İK departmanlarınca yürütülen bordro uygulamaları (%83), iş hukuku/SSK uygulamaları (%75) gibi rutin fonksiyonların gelecekte bu departmanlar tarafından uygulanma oranlarının önemli ölçüde azalması (%45), ama buna karşın İK departmanlarının sorumluluğu altında kalması (%75-78) , bu tür fonksiyonların gelecekte dış kaynaklardan sağlanmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo -14 : İK Departmanları Tarafından Yürütülen İK Fonksiyonları

İK FONKSİYONLARI	FREKANSLAR (%)				ÖNCELİKLER (SIRA)			
	BYO	MD	BYS	YYS	BYO	MD	BYS	YYS
İK Politikasının Belirlenmesi	57,7	89,0	75,6	72,0	14	1	2	1
Org.Şeması/İş Tanımları	50,0	82,9	65,9	64,6	17	2	9	7
Personel Seçme/Yerleştirme	67,3	80,5	57,3	52,4	4	3	17	17
Nakiller/Atamalar	63,5	79,3	78,0	70,7	5	4	1	2
Terfi	63,5	79,3	74,4	69,5	6	5	3	3
Kurum İçi İK Danışmanlığı	53,8	78,0	72,0	68,3	16	6	5	6
Eğitim Gerekсинimi Belirleme	57,7	76,8	62,2	57,3	15	7	11	12
Kurum Kültürü Oluşturma	57,7	75,6	73,2	68,3	13	8	4	4
İş Analizleri	46,2	75,6	54,9	53,7	22	9	19	16
Eğitim Organizasyonu	50,0	75,6	58,5	52,4	18	10	15	18
İş Hukuku/ SSK Uygulamaları	75,0	75,6	50,0	45,1	2	11	24	24
Bordro Uygulamaları	82,7	74,4	52,4	43,9	1	12	22	25
Performans Değerlendirme	42,3	73,2	70,7	68,3	28	13	6	5
Sosyal Faaliyetler	61,5	72,0	52,4	48,8	7	14	23	22
Ücret Belirleme	67,3	70,7	62,2	54,9	3	15	12	13
Motivasyon Uygulamaları	61,5	70,7	58,5	52,4	8	16	16	19
İletişim Yönetimi	46,2	68,3	62,2	59,8	23	17	13	11
İK Bilgi Yönetimi Sistemi	46,2	67,1	53,7	50,0	24	18	21	20
Performans Yönetimi	46,2	65,9	69,5	64,6	21	19	7	8
Kariyer Yönetimi	44,2	65,9	65,9	59,8	27	20	10	10
Ek Kazanç/Prim Sistemi	61,5	65,9	57,3	54,9	9	21	18	14
Kurum İçi Kariyer Danışmanlığı	44,2	64,6	67,1	64,6	26	22	8	9
Yönetici Seçme/Yerleştirme	46,2	63,4	46,3	41,5	19	23	26	29
İş Güvenliği	59,6	62,2	48,8	46,3	11	24	25	23
Endüstri İlişkileri	59,6	61,0	54,9	50,0	12	25	20	21
Değişim Yönetimi	38,5	58,5	58,5	53,7	29	26	14	15
Sağlık	59,6	57,3	40,2	37,8	10	27	31	30
Ücret Araştırmaları	44,2	50,0	37,8	34,1	25	28	32	32
İK Intranet Uygulamaları	26,9	46,3	41,5	42,7	32	29	29	28
Kalite Yönetimi Uygulamaları	25,0	45,1	40,2	35,4	34	30	30	31
Farklılıkların Yönetimi	32,7	43,9	43,9	42,7	30	31	27	26
Sözleşme Yönetimi	30,8	41,5	43,9	42,7	31	32	28	27
Ulaşım (Servis)	46,2	35,4	26,8	25,6	20	33	35	35
Yönetici Geliştirme	25,0	34,1	31,7	30,5	33	34	34	34
Web-İnternet Bazlı İK Uyg.	19,2	32,9	36,6	34,1	35	35	33	33
Eğitim Verilmesi	9,6	17,1	18,3	17,1	36	36	36	36
ORTALAMA	49,1	63,2	54,5	50,8				

3.2.3.2.3. Dış Kaynaklardan Sağlanan Veya İK Departmanları Ve Dış Kaynak İle Birlikte Yürütülen (Dış Kaynaklardan Yararlanılan) İK Fonksiyonları,

İK departmanlarının sorumluluğu altında olmakla birlikte dış kaynaklardan sağlanan veya İK departmanları ve dış kaynak ile birlikte yürütülen (dış kaynaklardan yararlanılan) İK fonksiyonları ile ilgili olarak Tablo-15 incelendiğinde;

- Geçmişte ve günümüzde, eğitim verilmesi, yönetici seçme ve yerleştirme, yönetici geliştirme, ulaşım, ve ücret araştırmaları dış kaynaklardan en fazla yararlanılan fonksiyonlardır. Gelecekte bu fonksiyonlarda dış kaynaklardan yararlanan firmaların oranının daha da artacağı beklenmektedir.
- Gelecekte sağlık, bordro uygulamaları ve web-internet bazlı İK uygulamaları alanlarında günümüzdekine oranla daha fazla dış kaynak kullanımı yoluna gidilecektir. Görüldüğü üzere İK fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı, özellikle rutin faaliyetlerde ve belirli bir uzmanlık birikimi gerektiren alanlara doğru kaymaktadır.
- Genel olarak İK fonksiyonlarının hemen her alanında dış kaynaklardan yararlanmak mümkündür. Nitekim veriler, düşük oranlarda da olsa, tüm fonksiyonlarda dış kaynaklardan yararlanıldığını/yararlanılmasının beklendiğini göstermektedir. Rutin ya da aşırı uzmanlık gerektiren alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmasının İK departmanlarının etkinliklerini artıracığı öngörülmekte ise de, İK politikasının belirlenmesi, Kurum Kültürü oluşturma, Kurum içi İK ve kariyer danışmanlığı gibi gelecekte İK departmanlarının varlık nedenini oluşturacak alanlarda, gerekli ölçüde danışmanlık alınabilecek olmakla birlikte dış kaynaklardan yararlanmanın en az seviyede tutulması önerilmektedir.
- İK departmanlarının, dış kaynaklardan giderek daha fazla oranlarda yararlandıkları görülmektedir. İK profesyonellerinin geleceğe ilişkin öngörülerinde de bu eğilimin artarak süreceği anlaşılmaktadır. Nitekim İK departmanlarının kendi yürüteceği fonksiyonların oranlarının azalması, bu eğilimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Gelecekte İK departmanlarının varlıklarını koruyabilmeleri, etkinliklerinin artırılmasına, bu da dış kaynaklardan etkin olarak yararlanma ile mümkün olabilecektir.

Tablo -15 : Dış Kaynaklardan Yararlanılan İK Fonksiyonları

İK FONKSİYONLARI	FREKANSLAR (%)				ÖNCELİKLER (SIRA)			
	BYO	MD	BYS	YYS	BYO	MD	BYS	YYS
Eğitim Verilmesi	57,7	72,0	69,5	67,1	1	1	1	1
Yönetici Geliştirme	36,5	45,1	50,0	50,0	2	2	2	2
Ulaşım (Servis)	36,5	40,2	43,9	43,9	3	3	4	4
Ücret Araştırmaları	26,9	37,8	46,3	48,8	4	4	3	3
Yönetici Seçme/Yerleştirme	26,9	28,0	37,8	39,0	5	5	5	5
Web-İnternet Bazlı İK Uyg.	9,6	23,2	31,7	32,9	21	6	7	8
Kalite Yönetimi Uygulamaları	19,2	23,2	26,8	30,5	7	7	13	10
Sağlık	13,5	23,2	32,9	34,1	15	8	6	6
Değişim Yönetimi	13,5	19,5	22,0	22,0	12	9	16	19
İK Intranet Uygulamaları	5,8	18,3	30,5	29,3	32	10	8	13
Eğitim Organizasyonu	21,2	14,6	26,8	29,3	6	11	12	11
Personel Seçme/Yerleştirme	15,4	14,6	28,0	30,5	10	12	9	9
Motivasyon Uygulamaları	7,7	13,4	20,7	25,6	29	13	19	15
İş Hukuku/ SSK Uygulamaları	5,8	13,4	28,0	29,3	34	14	11	12
Sözleşme Yönetimi	13,5	13,4	19,5	19,5	14	15	20	24
Ücret Belirleme	11,5	13,4	18,3	25,6	19	16	23	14
Bordro Uygulamaları	3,8	13,4	28,0	34,1	36	17	10	7
İş Güvenliği	11,5	13,4	18,3	19,5	19	18	24	25
Eğitim Gereksinimi Belirleme	9,6	12,2	23,2	24,4	20	19	15	16
Sosyal Faaliyetler	5,8	11,0	22,0	24,4	33	20	17	17
İş Analizleri	9,6	11,0	25,6	22,0	22	21	14	20
İK Bilgi Yönetimi Sistemi	7,7	11,0	22,0	23,2	28	22	18	18
Kurum Kültürü Oluşturma	13,5	9,8	13,4	15,9	13	23	31	29
Performans Yönetimi	9,6	8,5	15,9	17,1	23	24	29	26
Terfi	11,5	8,5	9,8	13,4	18	25	34	33
İletişim Yönetimi	9,6	8,5	15,9	17,1	26	26	28	28
Org.Şeması/İş Tanımları	17,3	8,5	17,1	14,6	8	27	25	32
Nakiller/Atamalar	15,4	8,5	7,3	12,2	11	28	36	36
Farklılıkların Yönetimi	5,8	8,5	18,3	20,7	31	29	22	22
Ek Kazanç/Prim Sistemi	9,6	8,5	17,1	20,7	24	30	27	23
İK Politikasının Belirlenmesi	11,5	7,3	11,0	12,2	17	31	33	35
Kariyer Yönetimi	7,7	6,1	17,1	20,7	26	32	26	21
Kurum İçi İK Danışmanlığı	7,7	6,1	13,4	15,9	27	33	32	31
Kurum İçi Kariyer Danışmanlığı	5,8	6,1	14,6	15,9	30	34	30	30
Performans Değerlendirme	15,4	4,9	18,3	17,1	9	35	21	27
Endüstri İlişkileri	5,8	3,7	8,5	13,4	35	36	35	34
ORTALAMA	14,3	16,4	24,2	25,9				

3.2.3.3. İK Fonksiyonlarındaki Değişim Oranları

İK fonksiyonlarının günümüzden 5 yıl öncesinden 20 yıl sonrasına kadar olan gelişimine ilişkin İK çalışanlarının beklentileri, fonksiyon bazında ve bu fonksiyonların uygulanma oranlarına göre öncelikler bazında önceki bölümlerde incelendi. Bu bölümde ise fonksiyonların uygulanma oranlarındaki değişimler incelenmiş ve fonksiyonlardaki değişim oranlarına göre sıralama yapılmıştır.

Bu çerçevede anket sonucunda elde edilen bulgular, 3 alt konu başlığı çerçevesinde incelenmiştir. Bunlar ;

- İK departmanlarının sorumluluğunda olan İK fonksiyonları,
- İK departmanları tarafından yürütülen İK fonksiyonları,
- Dış kaynaklardan sağlanan veya İK departmanları ve dış kaynak ile birlikte yürütülen (dış kaynaklardan yararlanılan) İK fonksiyonları,

Her alt konu başlığındaki bulgular, mevcut durumun 5 yıl öncesine göre değişim oranı ve 20 yıl sonrasına ilişkin beklentilerin mevcut duruma göre oranı olmak üzere ikiye ayrı tablodan sunulmaktadır. Böylece her alt konu başlığında önce bu fonksiyonların geçmişten günümüze değişim oranları incelenmekte, daha sonra gelecekle ilgili öngörülerin mevcut duruma göre ne oranda değişimi ifade ettiğı ortaya konulmaktadır.

Tablolarda fonksiyonlar, uygulanma oranlarındaki dönemsel değişimlerin büyüklüklerine göre sıralanmaktadır. Böylece tarihsel süreç içerisinde bu fonksiyonların gelişme dereceleri de görülmüş olmaktadır. Buradaki sıralamaları yorumlarken dikkat edilmesi gereken nokta, fonksiyonların uygulanma oranlarına göre değil, dönemsel değişim büyüklüklerine göre sıralanmış olduğudur. Sözgelimi Tablo-16'da 5 yıl öncesine göre günümüzde %98'lik uygulama oranı artışı ile ilk sırada İK İnternet uygulamaları fonksiyonu yer almaktadır. Oysa günümüzdeki %65 uygulama oranı ile bu fonksiyon, 36 fonksiyon arasında 32. sıradadır. Görüldüğü üzere bu tabloda önemli olan fonksiyonların uygulanma oranları değil, dönemsel değişimlerin büyüklüğüdür. Bu bölümdeki yorumlar dikkate alınırken, bu husus gözden uzak tutulmamalıdır. Aşağıdaki bölümlerde sırasıyla her konu başlığına ilişkin olarak anket sonuçlarından elde edilen bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır :

3.2.3.3.1. İK Departmanlarının Sorumluluğunda Olan İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları

İK departmanlarının sorumluluğunda olan İK fonksiyonlarının değişim oranlarının yer aldığı Tablo-16 incelendiğinde ;

- 5 yıl öncesine göre günümüzde, endüstri ilişkileri ve ulaşım fonksiyonları dışındaki tüm fonksiyonların uygulanma oranları artmıştır.
- Uygulama oranı artışında ilk iki sırada yer alan, İK İntranet uygulamaları ve web-internet bazlı İK uygulamaları ile 6. sırada yer alan İK Bilgi yönetimi sistemindeki artışlar, bilişim teknolojisindeki gelişimlerin İK alanına yansımalarının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.
- Değişim yönetimi, kalite yönetimi uygulamaları, iş analizleri, kariyer yönetimi ve kurum içi kariyer danışmanlığı gibi fonksiyonlardaki artış, İK'nın güncel konuları yakalamaya çalıştığını göstermektedir.
- İK fonksiyonlarının 20 yıl sonraki uygulama oranlarının günümüzdeki durumla karşılaştırılmasında ise bir çok fonksiyonun uygulanma oranlarının azaldığı görülmektedir. Listenin alt sıralarına bakıldığında, iş hukuku SSK uygulamaları, iş güvenliği, bordro uygulamaları ve sağlık gibi rutin İK fonksiyonları göze çarpmaktadır. Bu arada, geçmişe göre günümüzde yıldızı parlayan iş analizlerindeki düşüş oranı da ilgi çekicidir. Yönetici ve personel seçimi fonksiyonlarındaki düşüş ise bu süreçlerde sorumluluğun diğer departmanlara devredilmesi ile açıklanabilir.
- 20 yıl sonrasının uygulama oranlarındaki en büyük artış, farklılıkların yönetiminde görülmektedir. Kariyer yönetimi ve kurum içi kariyer danışmanlığı, performans yönetimi ve performans değerlendirme, sözleşme yönetimi gibi konulardaki artışlar, literatür taraması sonucunda elde edilen ve ikinci bölümde belirtilen bulgular ile örtüşmektedir.
- İntranet ve Web-internet bazlı İK uygulamaları günümüzdeki gelişimini geleceğe de taşıyacak, artan eğilimli fonksiyonlar olarak göze çarpmaktadır.

Tablo -16 : İK Departmanlarının Sorumluluğunda Olan İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları (%)

İK FONKSİYONLARI	5 YIL ÖNCE	MEVCUT DURUM	DEĞİŞİM ORANI (%)
İK Intranet Uygulamaları	32,7	64,6	97,7
Web-İnternet Bazlı İK Uyg.	28,8	56,1	94,5
İş Analizleri	55,8	86,6	55,3
Kalite Yönetimi Uyg.	44,2	68,3	54,4
Değişim Yönetimi	51,9	78,0	50,3
İK Bilgi Yönetimi Sistemi	53,8	78,0	44,9
Kurum İçi Kariyer Danışman.	50,0	70,7	41,5
İK Politikasının Belirlenmesi	69,2	96,3	39,2
Kariyer Yönetimi	51,9	72,0	38,6
İletişim Yönetimi	55,8	76,8	37,8
Kurum İçi İK Danışmanlığı	61,5	84,1	36,7
Farklılıkların Yönetimi	38,5	52,4	36,3
Org.Şeması/İş Tanımları	67,3	91,5	35,9
Performans Değerlendirme	57,7	78,0	35,3
Performans Yönetimi	55,8	74,4	33,4
Eğitim Gereksinimi Belirleme	67,3	89,0	32,3
Eğitim Verilmesi	67,3	89,0	32,3
Yönetici Geliştirme	61,5	79,3	28,8
Eğitim Organizasyonu	71,2	90,2	26,8
Yönetici Seçme/Yerleştirme	73,1	91,5	25,2
Sözleşme Yönetimi	44,2	54,9	24,1
Ücret Araştırmaları	71,2	87,8	23,4
Sosyal Faaliyetler	67,3	82,9	23,2
Motivasyon Uygulamaları	69,2	84,1	21,5
Kurum Kültürü Oluşturma	71,2	85,4	20,0
Terfi	75,0	87,8	17,1
Personel Seçme/Yerleştirme	82,7	95,1	15,0
Nakiller/Atamalar	78,8	87,8	11,4
İş Hukuku/ SSK Uyg.	80,8	89,0	10,2
Sağlık	73,1	80,5	10,1
Ücret Belirleme	78,8	84,1	6,7
İş Güvenliği	71,2	75,6	6,3
Ek Kazanç/Prim Sistemi	71,2	74,4	4,5
Bordro Uygulamaları	86,5	87,8	1,5
Endüstri İlişkileri	65,4	64,6	-1,1
Ulaşım (Servis)	82,7	75,6	-8,6

İK FONKSİYONLARI	MEVCUT DURUM	20 YIL SONRA	DEĞİŞİM ORANI (%)
Farklılıkların Yönetimi	52,4	63,4	20,9
Web-İnternet Bazlı İK Uyg.	56,1	67,1	19,6
Kurum İçi Kariyer Danış.	70,7	80,5	13,8
Sözleşme Yönetimi	54,9	62,2	13,3
Kariyer Yönetimi	72,0	80,5	11,9
İK Intranet Uygulamaları	64,6	72,0	11,3
Performans Yönetimi	74,4	81,7	9,8
Performans Değerlendirme	78,0	85,4	9,4
Ek Kazanç/Prim Sistemi	74,4	75,6	1,6
Yönetici Geliştirme	79,3	80,5	1,5
Kurum İçi İK Danışmanlığı	84,1	84,1	0,0
İletişim Yönetimi	76,8	76,8	0,0
Kurum Kültürü Oluşturma	85,4	84,1	-1,4
Endüstri İlişkileri	64,6	63,4	-1,9
Değişim Yönetimi	78,0	75,6	-3,1
Kalite Yönetimi Uyg.	68,3	65,9	-3,6
Ücret Belirleme	84,1	80,5	-4,3
Eğitim Verilmesi	89,0	84,1	-5,5
Nakiller/Atamalar	87,8	82,9	-5,6
Terfi	87,8	82,9	-5,6
Ücret Araştırmaları	87,8	82,9	-5,6
İK Bilgi Yönetimi Sistemi	78,0	73,2	-6,3
Motivasyon Uygulamaları	84,1	78,0	-7,2
Ulaşım (Servis)	75,6	69,5	-8,1
Eğitim Gereksinimi Belir.	89,0	81,7	-8,2
Eğitim Organizasyonu	90,2	81,7	-9,5
Sağlık	80,5	72,0	-10,6
Bordro Uygulamaları	87,8	78,0	-11,1
Sosyal Faaliyetler	82,9	73,2	-11,8
Yönetici Seçme/Yerleşt.	91,5	80,5	-12,0
İK Politikasının Belirlenme.	96,3	84,1	-12,7
İş Analizleri	86,6	75,6	-12,7
Personel Seçme/Yerleşt.	95,1	82,9	-12,8
İş Güvenliği	75,6	65,9	-12,9
Org.Şeması/İş Tanımları	91,5	79,3	-13,3
İş Hukuku/ SSK Uyg.	89,0	74,4	-16,4

3.2.3.3.2. İK Departmanları Tarafından Yürütülen İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları

İK departmanları tarafından yürütülen İK fonksiyonlarının değişim oranlarının yer aldığı Tablo-17 incelendiğinde ;

- 5 yıl öncesine göre günümüzde, ulaşım, bordro uygulamaları ve sağlık fonksiyonları dışındaki tüm fonksiyonların uygulanma oranları artmıştır. Bu fonksiyonlardaki azalma ise dış kaynaklardan yararlanmanın artmasından kaynaklanmıştır. (Tablo-18)
- Uygulama oranı artışında ilk üçte yer alan, kalite yönetimi uygulamaları, ve performans değerlendirmedeki artışların, İK'nın güncel konuları yakalamaya çalışmalarından; eğitim verilmesindeki artışın ise kurum-içi eğitimlere ağırlık verilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. İK İtranet uygulamaları ve web-internet bazlı İK uygulamaları sistemindeki artışlar, aynı zamanda dış kaynaklardan da sağlanmakla birlikte, İK departmanlarınca da yürütüldüğünü göstermektedir.
- İK fonksiyonlarının 20 yıl sonraki İK departmanlarınca yürütülme oranlarının günümüzdeki durumla karşılaştırılmasında ise web-internet bazlı İK uygulamaları ve sözleşme yönetimi fonksiyonları dışında tüm fonksiyonların İK departmanlarınca yürütülme oranlarının azaldığı görülmektedir. Bunun başlıca iki nedeni vardır : Birincisi, Tablo-17'den görüleceği üzere İK departmanlarının sorumluluk alanlarındaki fonksiyonların uygulama oranları azalmaktadır. İkincisi, Tablo-19'dan görüleceği üzere gelecekte hemen tüm fonksiyonlarda dış kaynaklardan yararlanma oranları artmaktadır. Bu iki ters yönlü etki birleştiğinde, fonksiyonların İK departmanlarınca yürütülme oranlarının azalması sonucunu doğurmaktadır.
- 20 yıl sonrasının, fonksiyonların İK departmanlarınca yürütülme oranlarının en fazla düşüş gösterdiği alanlar, günümüzde temel İK fonksiyonları olarak kabul edilen, yönetici ve personel seçme/yerleştirme, iş hukuku/SSK ve bordro uygulamalarıdır. Çünkü Tablo-18'den görüleceği üzere bu alanlarda dış kaynaklardan yararlanma oranları artmaktadır.

Tablo -17 : İK Departmanları Tarafından Yürütülen İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları (%)

İK FONKSİYONLARI	5 YIL ÖNCE	MEVCUT DURUM	DEĞİŞİM ORANI (%)	İK FONKSİYONLARI	MEVCUT DURUM	20 YIL SONRA	DEĞİŞİM ORANI (%)
Kalite Yönetimi	25,0	45,1	80,5	Web-İnternet Bazlı İK Uyg.	32,9	34,1	3,7
Eğitim Verilmesi	9,6	17,1	77,6	Sözleşme Yönetimi	41,5	42,7	2,9
Performans Değerlendirme	42,3	73,2	72,9	Eğitim Verilmesi	17,1	17,1	0,0
İK Intranet Uygulamaları	26,9	46,3	72,1	Kurum İçi Kariyer Danışman	64,6	64,6	0,0
Web-İnternet Bazlı İK Uyg.	19,2	32,9	71,2	Performans Yönetimi	65,9	64,6	-1,9
Org. Şeması/İş Tanımları	50,0	82,9	65,9	Farklılıkların Yönetimi	43,9	42,7	-2,8
İş Analizleri	46,2	75,6	63,8	Performans Değerlendirme	73,2	68,3	-6,7
İK Politikasının Belirlenmesi	57,7	89,0	54,3	İK Intranet Uygulamaları	46,3	42,7	-7,9
Değişim Yönetimi	38,5	58,5	52,2	Değişim Yönetimi	58,5	53,7	-8,3
Eğitim Organizasyonu	50,0	75,6	51,2	Kariyer Yönetimi	65,9	59,8	-9,3
Kariyer Yönetimi	44,2	65,9	48,9	Kurum Kültürü Oluşturma	75,6	68,3	-9,7
İletişim Yönetimi	46,2	68,3	48,0	Yönetici Geliştirme	34,1	30,5	-10,7
Kurum İçi Kariyer Danışman.	44,2	64,6	46,1	Nakiller/Atamalar	79,3	70,7	-10,8
İK Bilgi Yönetimi Sistemi	46,2	67,1	45,3	Terfi	79,3	69,5	-12,3
Kurum İçi İK Danışmanlığı	53,8	78,0	44,9	Kurum İçi İK Danışmanlığı	78,0	68,3	-12,5
Performans Yönetimi	46,2	65,9	42,7	İletişim Yönetimi	68,3	59,8	-12,5
Yönetici Seçme/Yerleştirme	46,2	63,4	37,4	Ek Kazanç/Prim Sistemi	65,9	54,9	-16,7
Yönetici Geliştirme	25,0	34,1	36,6	Endüstri İlişkileri	61,0	50,0	-18,0
Sözleşme Yönetimi	30,8	41,5	34,8	İK Politikasının Belirlenmesi	89,0	72,0	-19,2
Farklılıkların Yönetimi	32,7	43,9	34,3	Kalite Yönetimi Uyg.	45,1	35,4	-21,6
Eğitim Gereklinimi Belirleme	57,7	76,8	33,2	Org. Şeması/İş Tanımları	82,9	64,6	-22,1
Kurum Kültürü Oluşturma	57,7	75,6	31,1	Ücret Belirleme	70,7	54,9	-22,4
Nakiller/Atamalar	63,5	79,3	24,9	Eğitim Gereklinimi Belir.	76,8	57,3	-25,4
Terfi	63,5	79,3	24,9	İK Bilgi Yönetimi Sistemi	67,1	50,0	-25,5
Personel Seçme/Yerleştirme	67,3	80,5	19,6	İş Güvenliği	62,2	46,3	-25,5
Sosyal Faaliyetler	61,5	72,0	16,9	Motivasyon Uygulamaları	70,7	52,4	-25,9
Motivasyon Uygulamaları	61,5	70,7	14,9	Ulaşım (Servis)	35,4	25,6	-27,6
Ücret Araştırmaları	44,2	50,0	13,0	İş Analizleri	75,6	53,7	-29,0
Ek Kazanç/Prim Sistemi	61,5	65,9	7,0	Eğitim Organizasyonu	75,6	52,4	-30,6
Ücret Belirleme	67,3	70,7	5,1	Ücret Araştırmaları	50,0	34,1	-31,7
İş Güvenliği	59,6	62,2	4,3	Sosyal Faaliyetler	72,0	48,8	-32,2
Endüstri İlişkileri	59,6	61,0	2,3	Sağlık	57,3	37,8	-34,0
İş Hukuku/ SSK Uyg.	75,0	75,6	0,8	Yönetici Seçme/Yerleştirme	63,4	41,5	-34,6
Sağlık	59,6	57,3	-3,9	Personel Seçme/Yerleştirme	80,5	52,4	-34,8
Bordro Uygulamaları	82,7	74,4	-10,0	İş Hukuku/ SSK Uyg.	75,6	45,1	-40,3
Ulaşım (Servis)	46,2	35,4	-23,4	Bordro Uygulamaları	74,4	43,9	-41,0

3.2.3.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanılan İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları

Dış kaynaklardan yararlanılan İK fonksiyonlarının değişim oranlarının yer aldığı Tablo-18 incelendiğinde ;

- 5 yıl öncesine göre günümüzde, fonksiyonların yarısından fazlasında dış kaynaklardan yararlanma oranları artmıştır. -
- Dış kaynaklardan yararlanma oranı artışında dikkati çeken ilk dört fonksiyon, İtranet, web-internet bazlı İK uygulamaları ile bordro, iş hukuku, SSK uygulamalarıdır. Bunlardan ikisinin bilişim teknoloji uzmanlığını gerektirdiği, diğer ikisinin ise rutin işlemlerden oluştuğu göz önünde bulundurulursa, İK fonksiyonlarında daha çok ileri uzmanlık bilgisi gerektiren alanlarda ya da rutin faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiği görülmektedir.
- Performans değerlendirme, organizasyon şeması/iş tanımları, nakiller/atamalar gibi fonksiyonlarda dış kaynaklardan yararlanma oranlarının azalmasını ise, bu gibi fonksiyonlarda İK departmanlarının tecrübe kazanması sonucu kendilerince yürütüldüğü şeklinde değerlendirmek mümkündür.
- İK fonksiyonlarında 20 yıl sonraki dış kaynaklardan yararlanma oranlarının günümüzdeki durumla karşılaştırılmasında ise eğitim verilmesi fonksiyonu dışında (ki bu durum, bu fonksiyonun İK sorumluluğunda görülmesinin azalmasından kaynaklanmaktadır) tüm fonksiyonlarda dış kaynaklardan yararlanma oranları arttığı görülmektedir. Bunlardan en fazla artış sağlanan ilk beş fonksiyon incelendiğinde bunların günümüzde dış kaynaklardan en az yararlanılan fonksiyonlar (Tablo-15'in son 5 fonksiyonu) olduğu görülecektir. Bu nedenle buradaki artışların büyüklüğü yanıltmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında, günümüzde %13'ün üzerinde dış kaynaklardan yararlanılıp da, önümüzdeki 20 yıl içinde dış kaynaklardan yararlanma oranlarında %100'den fazla artış sağlayan; bordro uygulamaları, iş hukuku/SSK uygulamaları ve personel seçme/yerleştirme fonksiyonları dikkat çekmektedir. Ayrıca süratle genişleyen farklılıkların yönetimi fonksiyonunda dış kaynaklardan yararlanma oranının artışı da ilgi çekicidir.

Tablo -18: Dış Kaynaklardan Yararlanılan İK Fonksiyonlarının Değişim Oranları (%)

İK FONKSİYONLARI	5 YIL ÖNCE	MEVCUT DURUM	DEĞİŞİM ORANI (%)	İK FONKSİYONLARI	MEVCUT DURUM	20 YIL SONRA	DEĞİŞİM ORANI (%)
Bordro Uygulamaları	3,8	13,4	248,8	Endüstri İlişkileri	3,7	13,4	266,7
İK Intranet Uygulamaları	5,8	18,3	217,1	Performans Değerlendirme	4,9	17,1	250,0
Web-Internet Bazlı İK Uyg.	9,6	23,2	141,0	Kariyer Yönetimi	6,1	20,7	240,0
İş Hukuku/ SSK Uyg.	5,8	13,4	132,5	Kurum İçi İK Danışmanlığı	6,1	15,9	160,0
Sosyal Faaliyetler	5,8	11,0	90,2	Kurum İçi Kariyer Danışman	6,1	15,9	160,0
Motivasyon Uygulamaları	7,7	13,4	74,4	Bordro Uygulamaları	13,4	34,1	154,5
Sağlık	13,5	23,2	72,1	Ek Kazanç/Prim Sistemi	8,5	20,7	142,9
Farklılıkların Yönetimi	5,8	8,5	48,0	Farklılıkların Yönetimi	8,5	20,7	142,9
Değişim Yönetimi	13,5	19,5	44,9	Sosyal Faaliyetler	11,0	24,4	122,2
İK Bilgi Yönetimi Sistemi	7,7	11,0	42,7	İş Hukuku/ SSK Uyg.	13,4	29,3	118,2
Ücret Araştırmaları	26,9	37,8	40,4	İK Bilgi Yönetimi Sistemi	11,0	23,2	111,1
Eğitim Gereksinimi Belirleme	9,6	12,2	26,8	Personel Seçme/Yerleştirme	14,6	30,5	108,3
Eğitim Verilmesi	57,7	72,0	24,7	İş Analizleri	11,0	22,0	100,0
Yönetici Geliştirme	36,5	45,1	23,5	Performans Yönetimi	8,5	17,1	100,0
Kalite Yönetimi Uyg.	19,2	23,2	20,5	Eğitim Gereksinimi Belirle.	12,2	24,4	100,0
Ücret Belirleme	11,5	13,4	16,3	Eğitim Organizasyonu	14,6	29,3	100,0
İş Güvenliği	11,5	13,4	16,3	İletişim Yönetimi	8,5	17,1	100,0
İş Analizleri	9,6	11,0	14,1	Ücret Belirleme	13,4	25,6	90,9
Ulaşım (Servis)	36,5	40,2	10,1	Motivasyon Uygulamaları	13,4	25,6	90,9
Kurum İçi Kariyer Danışman.	5,8	6,1	5,7	Org.Şeması/İş Tanımları	8,5	14,6	71,4
Yönetici Seçme/Yerleştirme	26,9	28,0	4,2	İK Politikasının Belirlenmesi	7,3	12,2	66,7
Sözleşme Yönetimi	13,5	13,4	-0,3	Kurum Kültürü Oluşturma	9,8	15,9	62,5
Personel Seçme/Yerleştirme	15,4	14,6	-4,9	İK Intranet Uygulamaları	18,3	29,3	60,0
Performans Yönetimi	9,6	8,5	-11,2	Terfi	8,5	13,4	57,1
İletişim Yönetimi	9,6	8,5	-11,2	Sağlık	23,2	34,1	47,4
Ek Kazanç/Prim Sistemi	9,6	8,5	-11,2	Sözleşme Yönetimi	13,4	19,5	45,5
Kariyer Yönetimi	7,7	6,1	-20,7	İş Güvenliği	13,4	19,5	45,5
Kurum İçi İK Danışmanlığı	7,7	6,1	-20,7	Nakiller/Atamalar	8,5	12,2	42,9
Terfi	11,5	8,5	-26,0	Web-Internet Bazlı İK Uyg.	23,2	32,9	42,1
Kurum Kültürü Oluşturma	13,5	9,8	-27,5	Yönetici Seçme/Yerleştirme	28,0	39,0	39,1
Eğitim Organizasyonu	21,2	14,6	-30,8	Kalite Yönetimi Uyg.	23,2	30,5	31,6
İK Politikasının Belirlenmesi	11,5	7,3	-36,6	Ücret Araştırmaları	37,8	48,8	29,0
Endüstri İlişkileri	5,8	3,7	-36,6	Değişim Yönetimi	19,5	22,0	12,5
Nakiller/Atamalar	15,4	8,5	-44,5	Yönetici Geliştirme	45,1	50,0	10,8
Org.Şeması/İş Tanımları	17,3	8,5	-50,7	Ulaşım (Servis)	40,2	43,9	9,1
Performans Değerlendirme	15,4	4,9	-68,3	Eğitim Verilmesi	72,0	67,1	-6,8

3.2.4. İK Çalışanlarında Bulunması Gereken Yetkinlikler

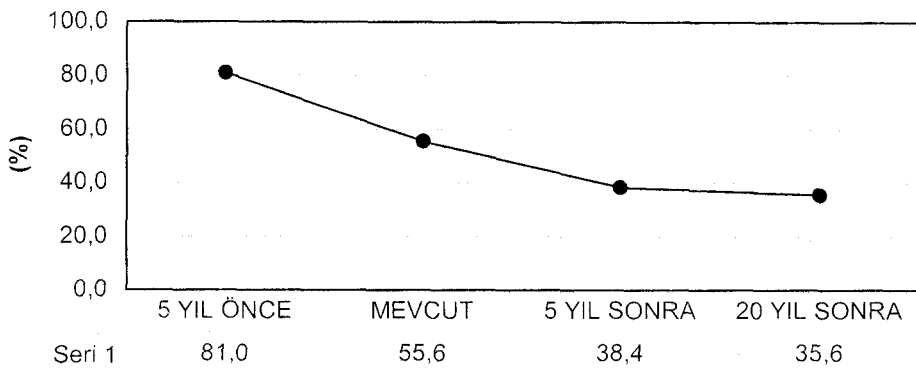
Gelecekte insan kaynakları departmanlarından beklenen sorumlulukların değişmesine paralel olarak, İK çalışanlarında bulunması gereken yetkinliklerin öncelikleri değişmiştir. Anket katılımcılarına geçmişte, günümüzde ve gelecekte İK profesyonelleri açısından en önemli gördükleri “en fazla” 10 yetkinliği işaretlemeleri istenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilen üç yaklaşımla irdelenmiştir :

1. Yetkinlikler bazında 5 yıl önceki, mevcut durum, 5 yıl ve 20 yıl sonraki frekans dağılımları grafikleştirilerek genel değişim eğilimleri görülmeye çalışılmıştır.
2. Yetkinliklerin frekans dağılımları mevcut duruma göre sıralanarak tablolaştırılmış, 5 yıl önceki, mevcut durum, 5 yıl ve 20 yıl sonraki öncelikleri ortaya konulmuştur.
3. Frekans dağılımlarının bir önceki döneme göre artış/azalış yüzdeleri hesaplanarak, değişim büyüklüğüne göre yetkinlikler sıralanmıştır.

3.2.4.1. İK Yetkinliklerindeki Değişimler

İş hukuku (iş mevzuatı) bilgisi, 5 yıl önce, ikinci sıradaki (%54) yetkinlikten açık farkla en önde gelen (%81) bir yetkinlik iken, günümüzde bu önemini hızla kaybetmektedir. 5 ve 20 yıl sonra bu yetkinliğin öneminin daha da azalması öngörülmektedir (Grafik-62). Bununla birlikte yetkinlikler arası sıralamadaki yeri 20 yıl sonra bile ortanın üstündedir (Tablo-19).

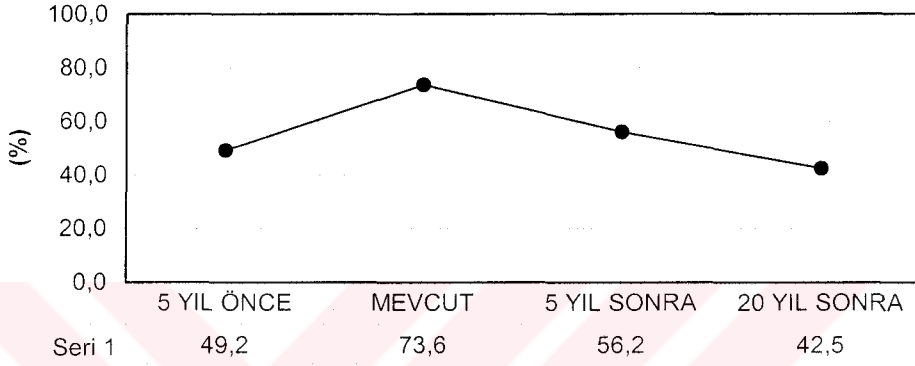
İK HUKUKU (İŞ MEVZUATI) BİLGİSİ



Grafik -62 : “İş Hukuku (İş Mevzuatı) Bilgisi” Yetkinliğindeki Değişimler

İK fonksiyonları bilgisi, 5 yıl önce de önemli bir yetkinlik iken (3.sırada), günümüzde en önemli yetkinlik haline gelmiştir. Oranı azalmakla birlikte önümüzdeki 5 yıl içinde liderliğini koruması beklenen bu yetkinliğin, 20 yıl sonra önemini kaybederek daha alt sıralara düşmesi öngörülmektedir. Bununla birlikte 20 yıl sonraki ilk 10 yetkinlik arasındaki yerini korumaktadır (Grafik-63).

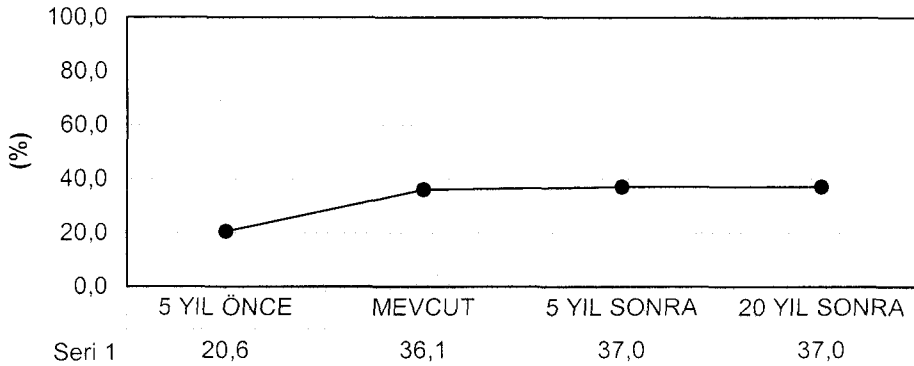
İK FONKSİYONLARI BİLGİSİ



Grafik -63 : “İK Fonksiyonları Bilgisi” Yetkinliğindeki Değişimler

Genel işletmecilik bilgisi, 5 yıl önce daha az aranan bir yetkinlik iken günümüzde önemi artan yetkinliklerden biri haline gelmiştir. Bu yetkinliğin günümüzdeki önemini biraz daha artırarak gelecekte koruması beklenmektedir. Nitekim bu sonuç, İK'nın firmanın iş sonuçlarına katkıda bulunabilmesi için, üretimden, pazarlamaya, muhasebeden finansa, firmada yapılan tüm işler hakkında bilgi sahibi olması gerektiği şeklindeki literatür bulguları ile de örtüşmektedir (Grafik-64).

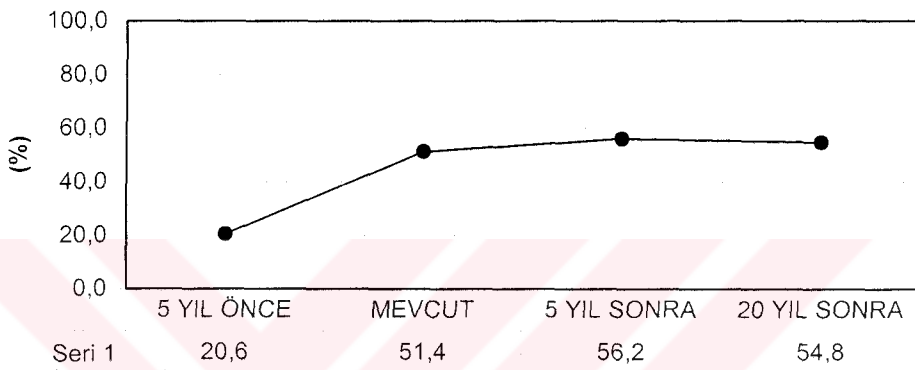
GENEL İŞLETMECİLİK BİLGİSİ



Grafik -64 : “Genel İşletmecilik Bilgisi” Yetkinliğindeki Değişimler

Yabancı dil bilgisi, 5 yıl önce daha az aranan bir yetkinlik iken günümüzde en önemli yetkinliklerden (3.sırada) biri haline gelmiştir (Grafik-65). Oranı azalmakla birlikte gelecekte bu yetkinliğin öneminin daha da artarak 20 yıl sonra en önemli yetkinlik haline gelmesi beklenmektedir. Nitekim küreselleşme sonucunda ekonomik ilişkilerde yabancılık unsurunun artması, bu gelişimi açıklamaktadır.

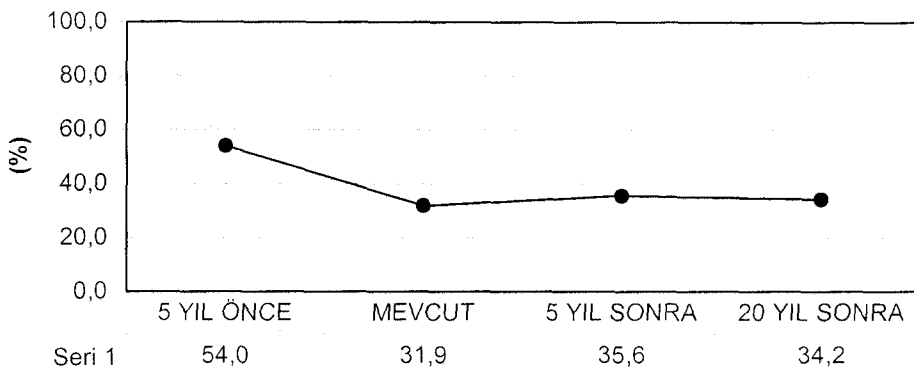
YABANCI DİL BİLGİSİ



Grafik -65 : “Yabancı Dil Bilgisi” Yetkinliğindeki Değişimler

Organize etme becerileri, 5 yıl önce en önemli yetkinliklerden biri iken (2.sırada) günümüzde bu önemini büyük ölçüde kaybetmiştir. 5 ve 20 yıl sonra bu yetkinliğin öneminin bir miktar artması öngörülmektedir (Grafik-66). Bununla birlikte yetkinlikler arası sıralamadaki yeri 5 ve 20 yıl sonra orta sıralardadır (Tablo-19).

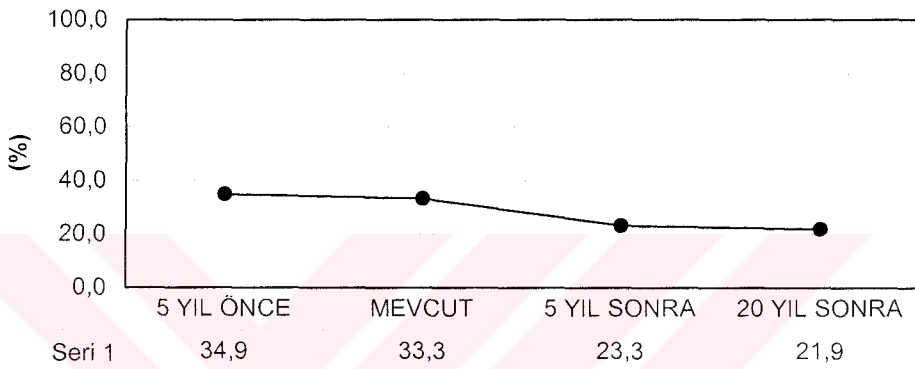
ORGANİZE ETME BECERİLERİ



Grafik -66 : “Organize Etme Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler

5 yıl öncesine göre önemi azalan yetkinliklerden biri de planlama becerileridir. Bu azalma eğiliminin 5 ve 20 yıl sonra da sürmesi beklenmektedir (Grafik-67). Nitekim yetkinlikler sıralamasında 5 yıl önce 28 yetkinlik arasında 6. sırada yer alırken günümüzde 14. sıraya düşmüştür. 20 yıl sonra ise 20. sıraya düşmesi beklenmektedir (Tablo-19).

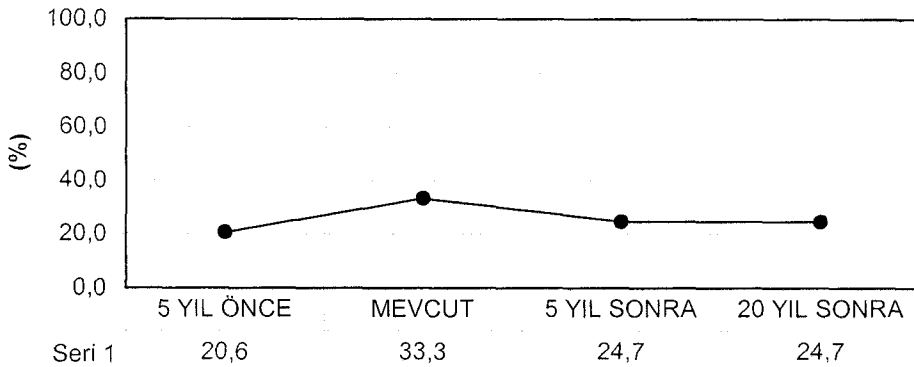
PLANLAMA BECERİLERİ



Grafik -67 : “Planlama Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler

Karar verme/inisiyatif, 5 yıl öncesine göre günümüzde oranı artan bir yetkinlik olarak görülmekte ise de (Grafik-68), yetkinlikler arası sıralamadaki yeri günümüzde ortanın altında yer almaktadır (Tablo-19). Gelecekte bu yetkinliğin öneminin daha da azalması beklenmektedir.

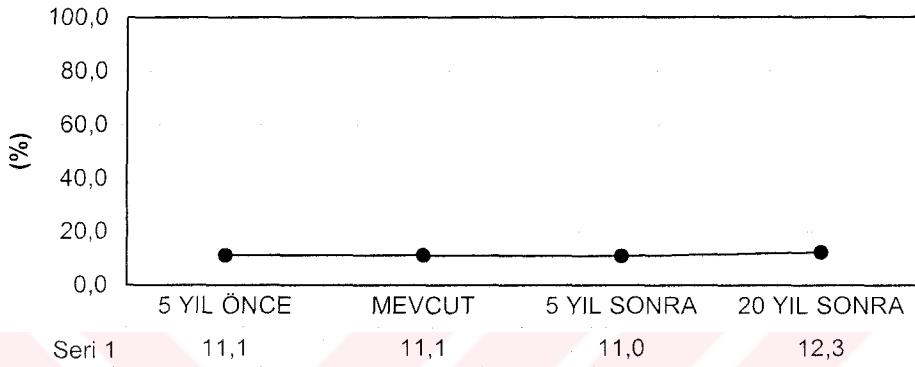
KARAR VERME / İNİSİYATİF



Grafik -68 : “Karar Verme/İnisiyatif” Yetkinliğindeki Değişimler

Kendini tanıma/özgüven, zaman perspektifi içerisinde önemli bir değişiklik göstermeyen düşük düzeydeki bir yetkinlik olarak görülmektedir (Grafik-69). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada listenin alt sıralarında yer almaktadır (Tablo-19).

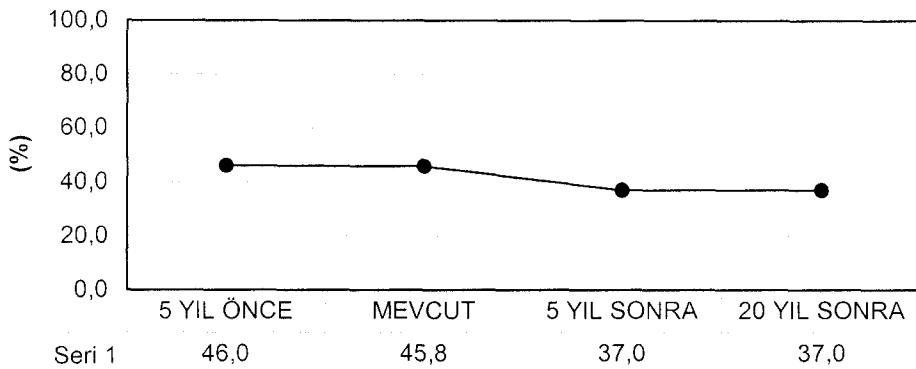
KENDİNİ TANIMA /ÖZGÜVEN



Grafik -69 : “Kendini Tanıma/Özgüven” Yetkinliğindeki Değişimler

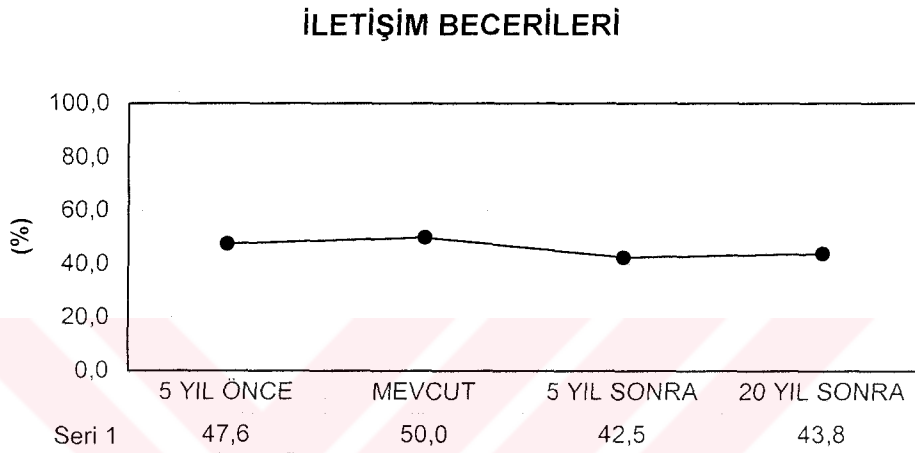
Problem çözme, 5 yıl önce ve günümüzde önemli yetkinlikler arasında yer alırken (5.ve 6.sırada) gelecekte bu önemini kaybetmesi beklenmektedir (Grafik-70), Nitekim yetkinlikler arası sıralamada gelecekte listenin orta sıralarında yer almaktadır (Tablo-19).

PROBLEM ÇÖZME



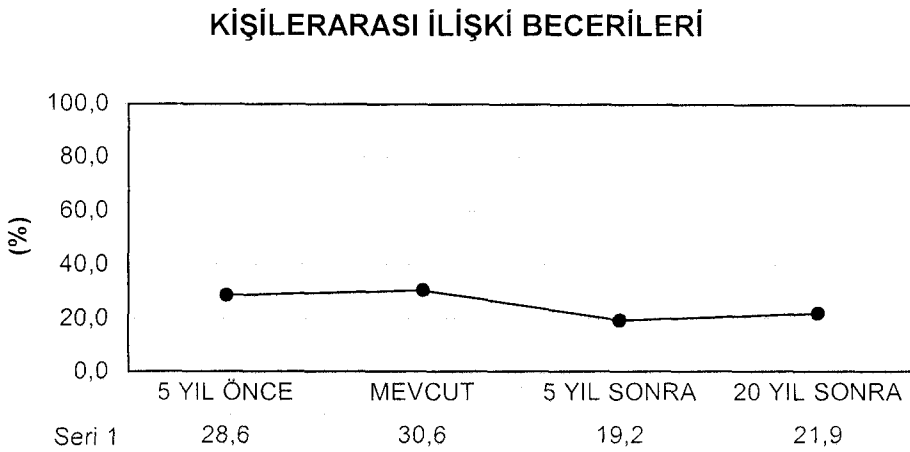
Grafik -70 : “Problem Çözme” Yetkinliğindeki Değişimler

İletişim becerileri de 5 yıl önce ve günümüzde önemli yetkinlikler arasında yer almaktadır (4.sırada). 5 yıl sonra bu yetkinliğin öneminde hafif bir düşme beklenirken, 20 yıl sonra tekrar günümüzdeki önemine kavuşması öngörülmektedir. (Grafik-71), Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 20 yıl sonra listenin 4. sırasında yer almaktadır (Tablo-19).



Grafik -71 : “İletişim Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler

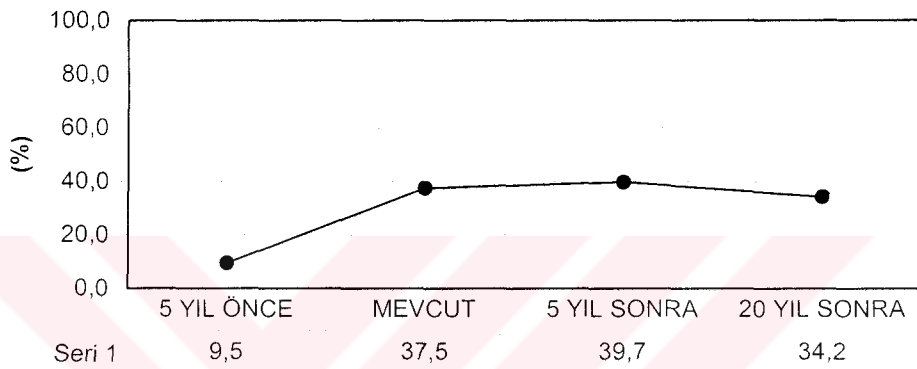
Kişilerarası ilişki becerileri 5 yıl öncesine göre günümüzde oranı artan bir yetkinlik olarak görülmekte ise de (Grafik-72), yetkinlikler arası sıralamadaki yeri günümüzde ortanın altında yer almaktadır (Tablo-19). Gelecekte bu yetkinliğin öneminin daha da azalması beklenmektedir.



Grafik -72 : “Kişilerarası İlişki Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler

Liderlik 5 yıl öncesine göre günümüzde önemi en fazla artan yetkinlik olup, bu önem 5. yıl sonra biraz daha artacaktır. Ancak 20 yıl sonra bu öneminden biraz kaybetmesi beklenmektedir (Grafik-73). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce 26. sırada yer alırken günümüzde 11. sırada, 5 yıl sonra 8. sırada yer almakta, 20 yıl sonra ise 15. sıraya düşmesi beklenmektedir (Tablo-19).

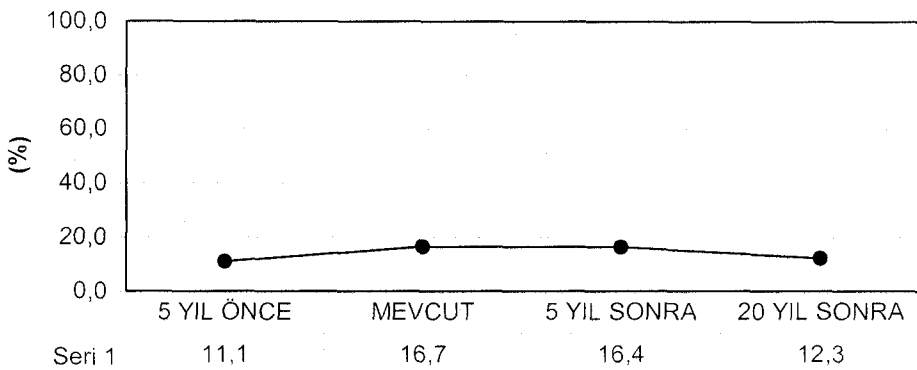
LİDERLİK



Grafik -73 : “Liderlik” Yetkinliğindeki Değişimler

Analitik beceriler, günümüzde ve 5 yıl sonra hafif bir artış göstermekle birlikte zaman perspektifi içerisinde önemli bir değişiklik göstermeyen düşük düzeydeki bir yetkinlik olarak görülmektedir (Grafik-74). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada listenin alt sıralarında yer almaktadır (Tablo-19) .

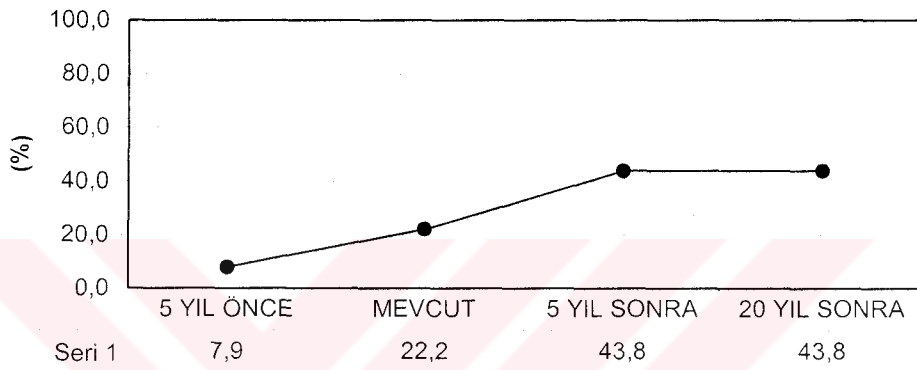
ANALİTİK BECERİLER



Grafik -74 : “Analitik Beceriler” Yetkinliğindeki Değişimler

Farklı kültürlerde çalışabilme, geçmişten günümüze ve geleceğe sürekli önemi büyük ölçüde artan bir yetkinlik olarak görülmektedir (Grafik-75). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce listenin en altında yer alırken, günümüzde 21. sıraya yükselmiştir. Bu yetkinlik, 5 ve 20 yıl sonra ise 5. sırada, en önemli yetkinlikler arasında görülmektedir (Tablo-19). Bu sonuç, İK fonksiyonlarından farklılıkların yönetimi konusundaki bulgularla da örtüşmektedir.

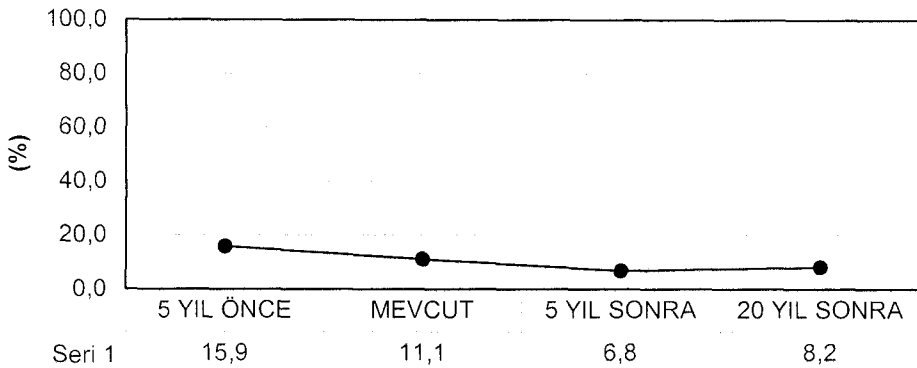
FARKLI KÜLTÜRLERDE ÇALIŞABİLME



Grafik -75 : “Farklı Kültürlerde Çalışabilme” Yetkinliğindeki Değişimler

Kararlılık, sonuca ulaşma 5 yıl önce de fazla önemli görülmeyen bir yetkinlik olmakla birlikte günümüzde ve gelecekte önemi daha da azalacak bir yetkinlik olarak görülmektedir (Grafik-76). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 ve 20 yıl sonra listenin son sıralarında yer almaktadır (Tablo-19) .

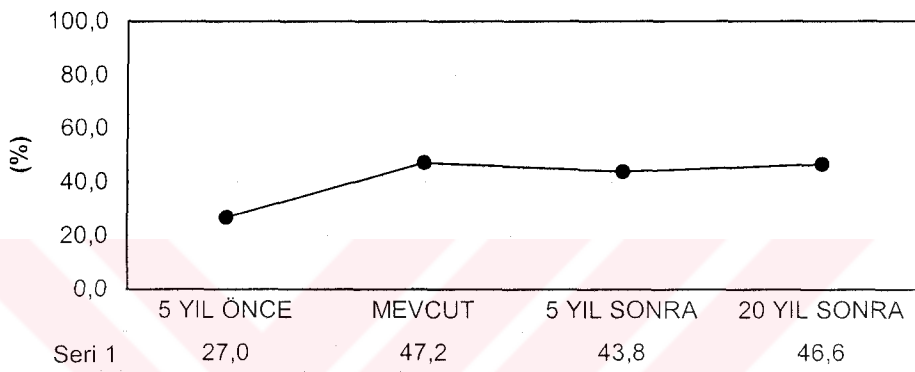
KARARLILIK , SONUCA ULAŞMA



Grafik -76 : “Kararlılık, Sonuca Ulaşma” Yetkinliğindeki Değişimler

Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme de, 5 yıl önce ortanın hemen üzerinde bir yetkinlik iken günümüzde önemli bir yetkinlik haline gelmiştir. 5 yıl sonra önemi hafif azalmakta ve 20 yıl sonra tekrar artmaktadır (Grafik-77) Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce 10.sırada yer alırken, günümüzde 5. sıraya yükselmiştir. Bu yetkinlik, 5. yıl sonra 6. sırada, 20 yıl sonra ise 3. sırada, en önemli yetkinlikler arasında görülmektedir (Tablo-19).

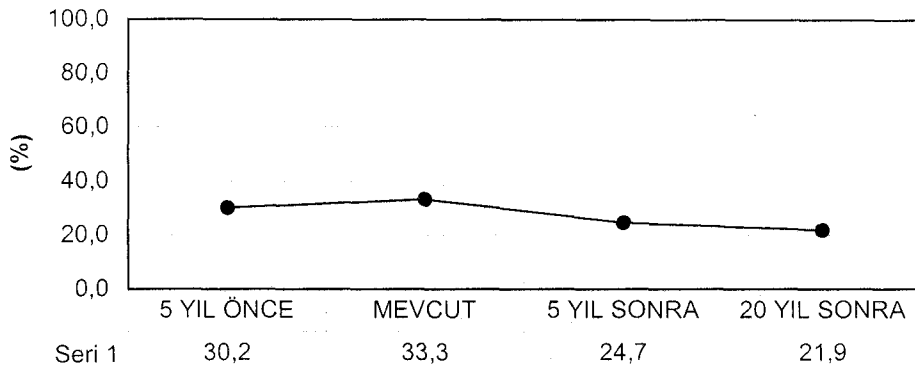
SÜREKLİ ÖĞRENME, KENDİNİ GELİŞTİRME



Grafik -77 : “Sürekli Öğrenme, Kendini Geliştirme” Yetkinliğindeki Değişimler

Yapı ve sistem kurma, 5 yıl önce ilk on yetkinlik arasında iken (8.sırada) günümüzde oran olarak hafifçe artmakla birlikte (Grafik-78), yetkinlikler arası sıralamada 16. sıraya düşmüştür. Bu yetkinliğin 5. yıl sonra 20. sırada, 20 yıl sonra ise 22. sırada olmak üzere düşüşünü sürdürmesi öngörülmektedir (Tablo-19).

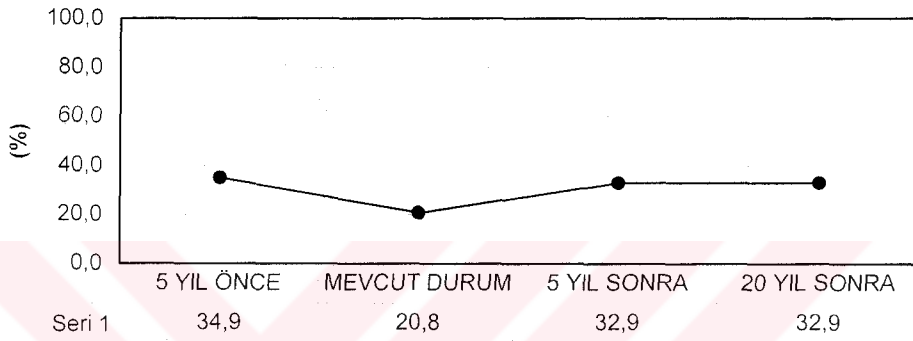
YAPI VE SİSTEM KURMA



Grafik -78 : “Yapı Ve Sistem Kurma” Yetkinliğindeki Değişimler

Profesyonellik/mesleki etik, zaman perspektifi içerisinde ilginç gelişim gösteren bir yetkinliktir. 5 yıl önce önemli bir yetkinlik iken, günümüzde önemini oldukça yitirmiştir. Eskisi kadar olmasa da gelecekte tekrar önem kazanması öngörülmektedir(Grafik-79). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce 7.sırada yer alırken, günümüzde 22. sıraya, listenin en altlarına düşmüştür. Bu yetkinlik, 5. ve 20 yıl sonra ise 16.-17. sıralarda, listenin ortalarında yer alacaktır (Tablo-19).

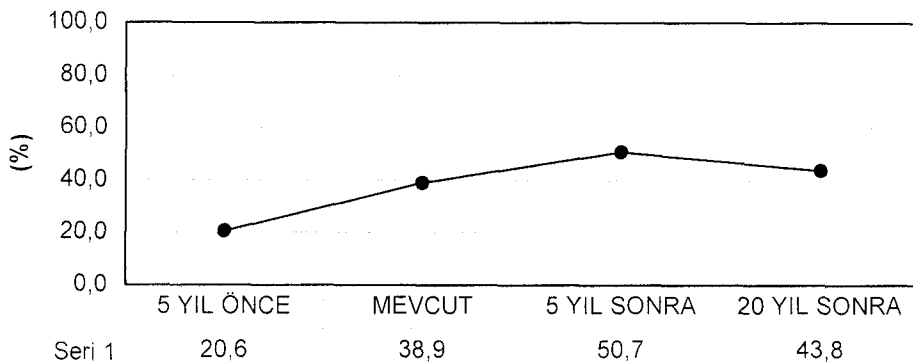
PROFESYONELLİK, MESLEKİ ETİK



Grafik -79 : “Profesyonellik, Mesleki Etik” Yetkinliğindeki Değişimler

Profesyonellik/mesleki etik, 5 yıl önce ortalama bir yetkinlik iken, günümüzde önemi oldukça artmıştır. 5 yıl sonra da öneminin artması beklenen bu yetkinliğin 20 yıl sonra öneminde kısmen de olsa bir azalmanın olması öngörülmektedir (Grafik-80). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce 15.sırada yer alırken, günümüzde 10. sıraya, 5 yıl sonra 3. sıraya yükselmiştir. 20 yıl sonra ise 6. düşmekle birlikte en önemli yetkinlikler arasında yer almaktadır (Tablo-19).

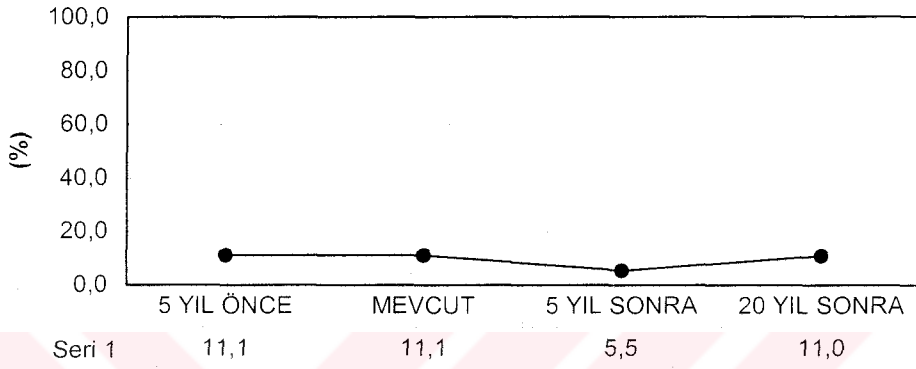
BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİ KULLANMA



Grafik -80 : “Bilişim Teknolojilerini Kullanma” Yetkinliğindeki Değişimler

Sezgi / öngörü becerileri, zaman perspektifi içerisinde önemli bir değişiklik göstermeyen düşük düzeydeki bir yetkinlik olarak görülmektedir (Grafik-81). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada listenin en alt sıralarında yer almaktadır (Tablo-19).

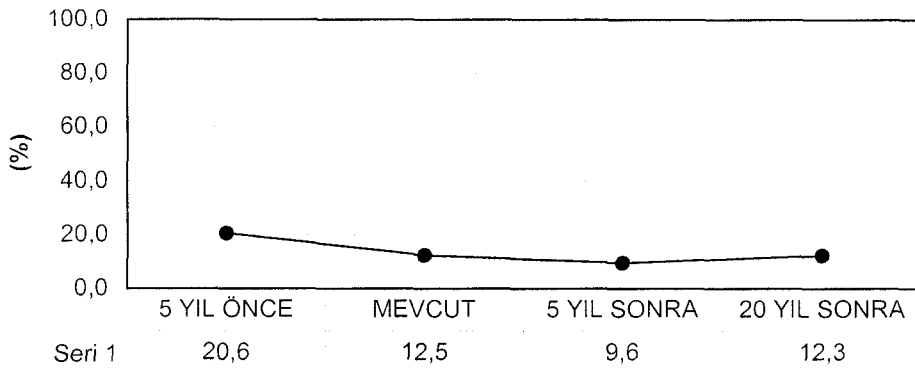
SEZGİ / ÖNGÖRÜ BECERİLERİ



Grafik -81 : “Sezgi / Öngörü” Yetkinliğindeki Değişimler

Pazarlık/müzakere becerileri, 5 yıl önce de orta düzeyde bir yetkinlik olmakla birlikte günümüzde ve gelecekte önemi daha da azalacak bir yetkinlik olarak görülmektedir (Grafik-82). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada günümüzde, 5 ve 20 yıl sonra listenin son sıralarında yer almaktadır (Tablo-19) .

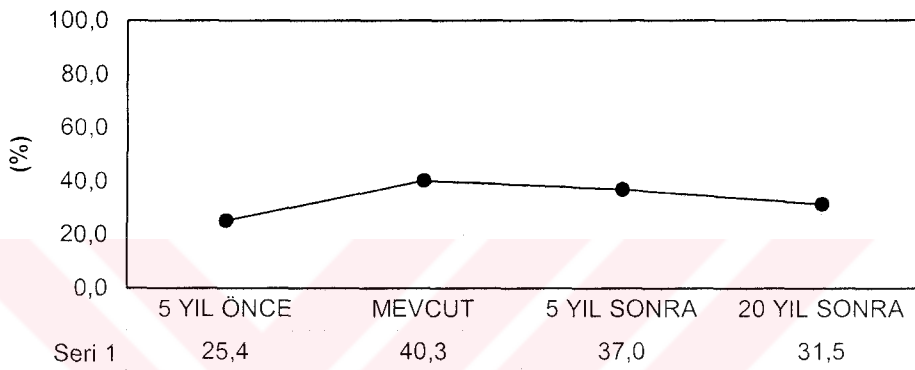
PAZARLIK / MÜZAKERE BECERİLERİ



Grafik -82 : “Pazarlık / Müzakere Becerileri” Yetkinliğindeki Değişimler

Empati / başkalarını anlama da, zaman perspektifi içerisinde ilginç gelişim gösteren bir yetkinliktir. 5 yıl öncesine göre günümüzde önemi artan bu yetkinliğin, 5 ve 20 yıl sonra öneminin azalması öngörülmektedir (Grafik-83). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce 11.sırada yer alırken, günümüzde 9. sıraya yükselmiştir. Bu yetkinliğin 5 yıl sonra 14.sıraya, 20 yıl sonra ise 17. sıraya düşmesi beklenmektedir (Tablo-19).

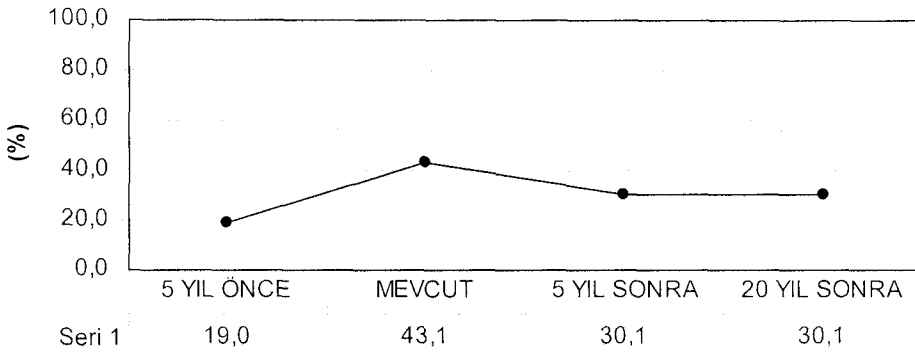
EMPATİ BAŞKALARINI ANLAMA



Grafik -83 : “Empati, Başkalarını Anlama” Yetkinliğindeki Değişimler

Zaman perspektifi içerisindeki en ilginç gelişim gösteren yetkinlik, günümüzde üzerinde oldukça durulan ekip çalışması ve işbirliğidir. Bu yetkinliğin önemi 5 yıl öncesine göre günümüzde büyük ölçüde artmıştır. Ancak gelecekte yine büyük ölçüde önemini kaybetmesi öngörülmektedir (Grafik-84). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce 18.sırada yer alırken, günümüzde 7. sıraya yükselmiştir. Bu yetkinliğin 5 yıl ve 20 yıl sonra yine 18. sıraya düşmesi beklenmektedir (Tablo-19).

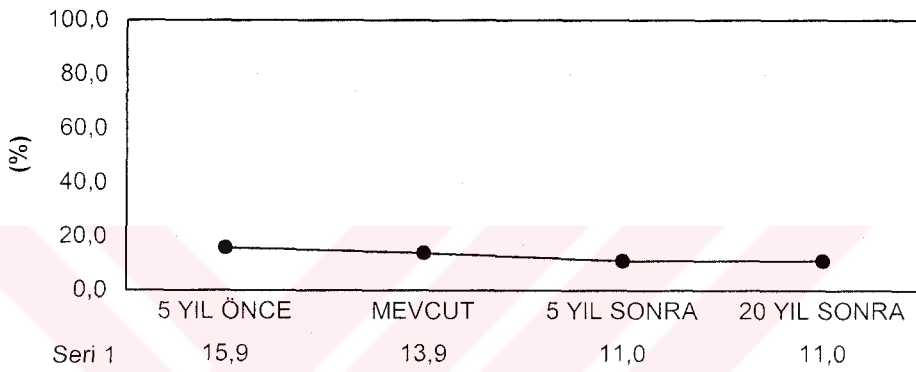
EKİP ÇALIŞMASI VE İŞBİRLİĞİ



Grafik -84 : “Ekip Çalışması Ve İşbirliği” Yetkinliğindeki Değişimler

Zaman yönetimi, tarihsel süreç içerisinde önemi sürekli azalan düşük düzeydeki bir yetkinlik olarak görülmektedir (Grafik-85). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada da bu durum açıkça görülmektedir : listenin 20. , 24. , 25. ve 27. sıralarında olmak üzere, listenin altlarında yer almaktadır (Tablo-19).

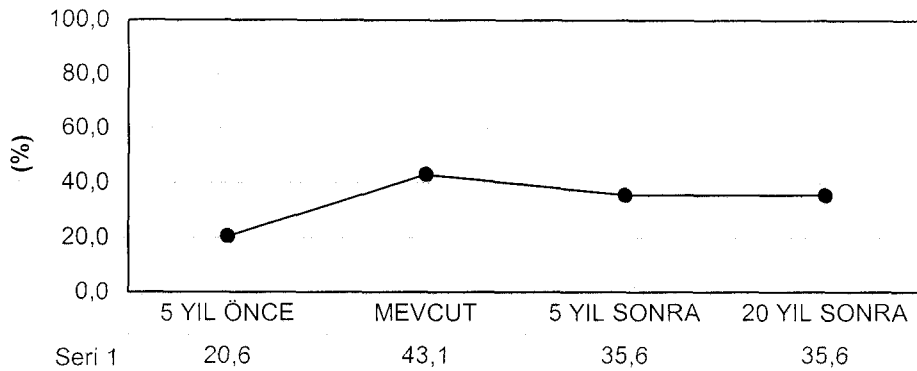
ZAMAN YÖNETİMİ



Grafik -85 : “Zaman Yönetimi” Yetkinliğindeki Değişimler

Yeniliklere açık olma, 5 yıl önce orta düzeyde bir yetkinlik iken, önce günümüzde önemi artarak önemli yetkinlikler arasına giren, sonra gelecekte tekrar azalan bir yetkinlik olarak görülmektedir (Grafik-86). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce 17.sırada yer alırken, günümüzde 8. sıraya yükselmiştir. Bu yetkinliğin gelecekte yine orta sıralara düşmesi beklenmektedir (Tablo-19).

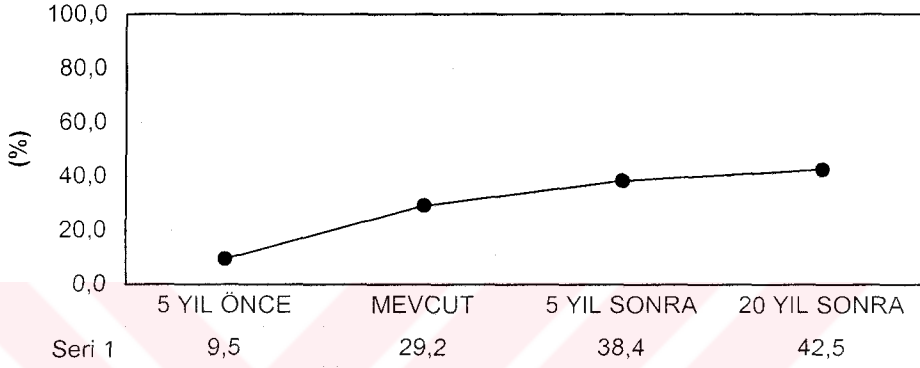
YENİLİKLERE AÇIK OLMA



Grafik -86 : “Yeniliklere Açık Olma” Yetkinliğindeki Değişimler

Yaratıcılık da, geçmişten günümüze ve geleceğe önemi sürekli büyük ölçüde artan bir yetkinlik olarak görülmektedir (Grafik-87). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce listenin en alttan ikinci sırada yer alırken, günümüzde 20. sıraya yükselmiştir. Bu yetkinliğin, 5 yıl sonra 11. sıraya ve 20 yıl sonra ise 8. sıraya çıkarak, en önemli yetkinlikler arasında yer alması öngörülmektedir (Tablo-19).

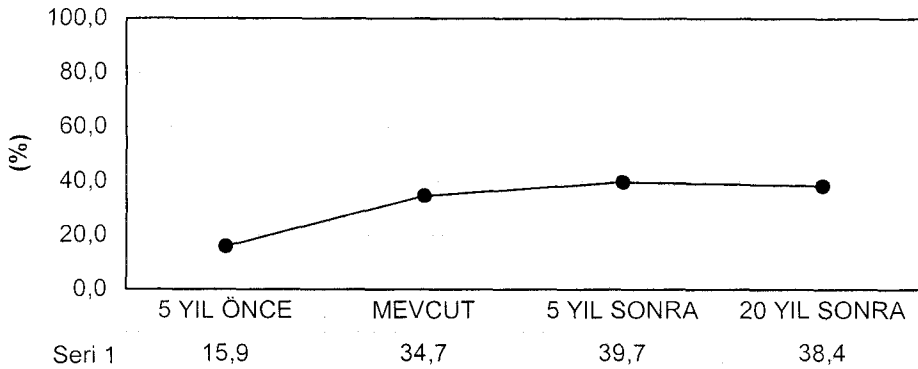
YARATICILIK



Grafik -87 : “Yaratıcılık” Yetkinliğindeki Değişimler

Geçmişten günümüze ve geleceğe önemi sürekli artan yetkinliklerden bir diğeri de müşteri odaklı olmadır (Grafik-88). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce 21. sırada yer alırken, günümüzde 13. sıraya yükselmiştir. Bu yetkinlik, 5 ve 20 yıl sonra ise 9. sırada, en önemli yetkinlikler arasında görülmektedir (Tablo-19).

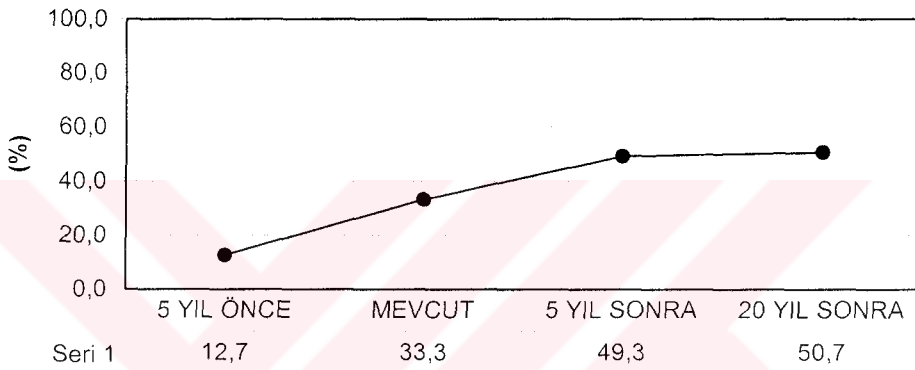
MÜŞTERİ ODAKLI OLMA



Grafik -88 : “Müşteri Odaklı Olma” Yetkinliğindeki Değişimler

Stratejik düşünebilme, geçmişten günümüze ve geleceğe önem bakımından en çarpıcı gelişmeyi gösteren bir yetkinliktir. (Grafik-89). Nitekim yetkinlikler arası sıralamada 5 yıl önce 22. sırada yer alırken, günümüzde 17. sıraya yükselmiştir. Fakat asıl çarpıcı gelişme, bu yetkinliğin geleceğine ilişkindir : Bu yetkinlik, 5 yıl sonra 4. sırada ve 20 yıl sonra ise 2. sırada, en önemli ilk beş yetkinlik arasında görülmektedir (Tablo-19).

STRATEJİK DÜŞÜNEBİLME



Grafik -89 : “Stratejik Düşünebilme” Yetkinliğindeki Değişimler

3.2.4.2. İK Yetkinliklerinin Önceliklerinin Değişimi

İK yetkinliklerinin günümüzden 5 yıl öncesinden 20 yıl sonrasına kadar olan gelişimine ilişkin İK çalışanlarının beklentileri yetkinlik bazında bir önceki bölümde incelendi. Ancak resmin bütününe görebilmek, diğer bir deyişle İK çalışanlarınca 28 yetkinlik arasından tercih edilme sıklıklarına göre bu fonksiyonların önceliklerini belirleyebilmek için, bu oranları bir arada incelemek gerekir.

Bu çerçevede yetkinlikler 5 yıl önce, mevcut durum, 5 yıl sonra ve 20 yıl sonra zaman perspektifleri içerisinde incelenmiş olup anket sonuçlarından elde edilen bulgular, mevcut duruma göre sıralanmış yetkinlikler ile tablolaştırılmıştır. Tablo-19 incelendiğinde ;

- 5 yıl önce İK çalışanlarında bulunması gereken en önemli ilk beş yetkinlik sırasıyla iş mevzuatı bilgisi, organize etme becerileri, İK fonksiyonları bilgisi, iletişim becerileri ve problem çözme iken, günümüzde İK fonksiyonları bilgisi

en önemli yetkinlik haline gelmiş, iş mevzuatı bilgisi ve iletişim becerileri ilk beşteki yerini korurken yabancı dil bilgisi ve sürekli öğrenme/kendini geliştirme yetkinlikleri ilk beş arasına girmiştir.

- Geçmişten günümüze önemini koruyan ve gelecekte de aynı oranda önemli olacağı varsayılan tek yetkinlik, iletişim becerileridir. İnsanı konu alan bir çalışma alanında bu yetkinliğin önemi açıktır.
- 5 yıl sonra İK çalışanlarında bulunması öngörülen en önemli ilk beş yetkinlik sırasıyla İK fonksiyonları bilgisi, yabancı dil bilgisi, bilişim teknolojilerini kullanma, stratejik düşünebilme ve farklı kültürlerde çalışabilme yetkinlikleridir. Günümüzde en önemli yetkinlik olarak görülen İK fonksiyonları bilgisi, 5 yıl sonra yine listenin başında yer almaktadır. Yabancı dil ise ikinci sıraya yerleşmiştir. Bunların dışındaki yetkinlikler ise, günümüzde ilk beş arasında yer almayıp, 5 yıl sonra ilk beşe girmesi öngörülmektedir.
- 20 yıl sonra İK çalışanlarında bulunması öngörülen en önemli ilk beş yetkinlik ise sırasıyla yabancı dil bilgisi, stratejik düşünebilme, sürekli öğrenme/kendini geliştirme, iletişim becerileri ve farklı kültürlerde çalışabilme yetkinlikleridir. Bunlara 6.sıradaki bilişim teknolojilerini kullanma yetkinliği de eklenecek olursa ortaya çıkan profil, geleceğin çalışan insanını tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, bu yetkinlikler sadece İK profesyonellerinde değil, tüm profesyonellerde aranacaktır. Bu yetkinliklere ek olarak "meslek bilgisi" olarak genelleştirebileceğimiz, -İK çalışanları için - "İK fonksiyonları bilgisi" de gerekecektir. Ancak sadece mesleki alanda iyi bilgi sahibi olmak, geleceğin iş insanı için yeterli olmayacaktır.
- Geçmişte ve günümüzdeki baskın özellikli (tablolardaki sıklık rakamları yüksek olan) yetkinlikler yerine gelecekteki profesyonellerden baskın nitelikli olmayan çok sayıda yetkinliğin bulunması istenebilecektir. Diğer bir deyişle her işveren, kendisi açısından daha önemli gördüğü yetkinlikler kümesini ön plana çıkarabilecektir. Bu da profesyonellerin hemen her alanda çalışabilmeleri için, oldukça zengin bir "yetkinlikler menüsü"ne sahip olmaları gerektiği anlamına gelmektedir.

Tablo -19 : İK Çalışanlarında Bulunması Gereken Yetkinlikler

İK FONKSİYONLARI	FREKANSLAR (%)				ÖNCELİKLER (SIRA)			
	BYO	MD	BYS	YYS	BYO	MD	BYS	YYS
İk Fonksiyonları Bilgisi	49	74	56	42	3	1	1	7
İk Hukuku (İş Mevzuatı) Bilgisi	81	56	38	36	1	2	10	12
Yabancı Dil Bilgisi	21	51	56	55	13	3	2	1
İletişim Becerileri	48	50	42	44	4	4	7	4
Sürekli Öğrenme, Kendini Glş.	27	47	44	47	10	5	6	3
Problem Çözme	46	46	37	37	5	6	13	11
Ekip Çalışması Ve İşbirliği	19	43	30	30	18	7	18	18
Yeniliklere Açık Olma	21	43	36	36	17	8	16	13
Empati / Başkalarını Anlama	25	40	37	32	11	9	14	17
Bilişim Teknolojilerini Kullanma	21	39	51	44	15	10	3	6
Liderlik	10	38	40	34	26	11	8	15
Genel İşletmecilik Bilgisi	21	36	37	37	12	12	12	10
Müşteri Odaklı Olma	16	35	40	38	21	13	9	9
Planlama Becerileri	35	33	23	22	6	14	21	20
Karar Verme / İnisiyatif	21	33	25	25	14	15	19	19
Yapı Ve Sistem Kurma	30	33	25	22	8	16	20	22
Stratejik Düşünebilme	13	33	49	51	22	17	4	2
Organize Etme Becerileri	54	32	36	34	2	18	15	14
Kişilerarası İlişki Becerileri	29	31	19	22	9	19	22	21
Yaratıcılık	10	29	38	42	27	20	11	8
Farklı Kültürlerde Çalışabilme	8	22	44	44	28	21	5	5
Profesyonellik Mesleki Etik	35	21	33	33	7	22	17	16
Analitik Beceriler	11	17	16	12	24	23	23	24
Zaman Yönetimi	16	14	11	11	20	24	25	27
Pazarlık / Müzakere Becerileri	21	13	10	12	16	25	26	25
Kendini Tanıma / Özgüven	11	11	11	12	23	26	24	23
Kararlılık, Sonuca Ulaşma	16	11	7	8	19	27	27	28
Sezgi / Öngörü Becerileri	11	11	5	11	28	28	28	26

3.2.4.3. İK Yetkinliklerindeki Değişim Oranları

İK yetkinliklerinin günümüzden 5 yıl öncesinden 20 yıl sonrasına kadar olan gelişimine ilişkin İK çalışanlarının beklentileri, yetkinlik bazında ve bu yetkinliklerin tercih edilme sıklıklarına göre öncelikler bazında önceki bölümlerde incelendi. Bu bölümde ise yetkinliklerin tercih edilme sıklıklarındaki değişimler incelenmiş ve yetkinliklerdeki değişim oranlarına göre sıralama yapılmıştır.

Bu çerçevede yetkinlikler, mevcut durumun 5 öncekine göre değişim oranı ve 20 yıl sonrasına ilişkin beklentilerin mevcut duruma göre oranı olmak üzere iki ayrı tabloda sunulmaktadır. Böylece önce yetkinliklerin geçmişten günümüze değişim oranları incelenmekte, daha sonra gelecekle ilgili öngörülerin mevcut duruma göre ne oranda değişimi ifade ettiği ortaya konulmaktadır.

Tablolarda yetkinlikler, tercih edilme sıklıklarındaki dönemsel değişimlerin büyüklüklerine göre sıralanmaktadır. Böylece tarihsel süreç içerisinde bu yetkinliklerin gelişme dereceleri de görülmüş olmaktadır. Buradaki sıralamaları yorumlarken dikkat edilmesi gereken nokta, yetkinliklerin tercih edilme sıklıklarına göre değil, dönemsel değişim büyüklüklerine göre sıralanmış olduğudur. Sözgelimi Tablo-20'te 5 yıl öncesine göre günümüzde %294'lük artış ile ilk sırada liderlik yetkinliği yer almaktadır. Oysa günümüzdeki %38 tercih edilme sıklığı ile bu yetkinlik, 28 yetkinlik arasında 11. sıradadır. Görüldüğü üzere bu tabloda önemli olan yetkinliklerin tercih edilme sıklıkları değil, dönemsel değişimlerin büyüklüğüdür. Bu çerçevede Tablo-20 ve Tablo-21'da yer alan İK yetkinliklerindeki değişim hızları incelendiğinde ;

- 5 yıl öncesine göre günümüzde, tercih edilme sıklıklarında yetkinliklerin yaklaşık üçte ikisinde artış, üçte birinde ise azalış meydana gelmiştir. 20 yıl sonraki yetkinliklerin öngörülme sıklıklarının günümüzdeki durumla karşılaştırılmasında ise yetkinliklerin yarısından fazlasında azalma görülmektedir. Bu durum, yetkinliklerin önem sıralarında ciddi değişiklikler olduğunu ortaya koymaktadır.

- 5 yıl öncesine göre günümüzde, tercih edilme sıklığındaki en fazla artış olan ilk beş yetkinlik sırasıyla ; liderlik, yaratıcılık, farklı kültürlerde çalışabilme, stratejik düşünebilme ve yabancı dil bilgisi yetkinlikleri olmuştur (Tablo-20).
- Liderlik dışındaki yukarıda belirtilen diğer yetkinlikler, 20 yıl sonraki yetkinliklerin öngörülme sıklıklarının günümüzdeki durumla karşılaştırılmasında da ilk beş yetkinlik arasında yer almıştır. İlk sıraya farklı kültürlerde çalışabilme yetkinliği yerleşirken, ikinci sırada ilginç bir şekilde Tablo-20’te en fazla düşüş gösteren yetkinlikler arasında 2. sırada bulunan profesyonellik/ mesleki etik yetkinliği yer almıştır (Tablo-21).
- 5 yıl öncesine göre günümüzde, tercih edilme sıklığındaki en fazla azalış olan ilk beş yetkinlik sırasıyla ; organize etme becerileri, profesyonellik/ mesleki etik, pazarlık/müzakere becerileri, iş mevzuatı bilgisi ve kararlılık/sonuca ulaşma yetkinlikleri olmuştur (Tablo-20). Bunlardan iş mevzuatı bilgisi ve organize etme becerileri yetkinliklerin, 5 yıl öncesinin en önemli ilk iki yetkinliği olduğu (Tablo-19) göz önünde bulundurulduğunda, İK yetkinliklerindeki değişimin boyutu, daha iyi ortaya konulmaktadır.
- 20 yıl sonraki yetkinliklerin öngörülme sıklıklarının günümüzdeki durumla karşılaştırılmasında en fazla azalış olan ilk beş yetkinlik İK fonksiyonları bilgisi, iş mevzuatı bilgisi, yapı ve sistem kurma, planlama becerileri, ekip çalışması ve işbirliği yetkinlikleridir (Tablo-21) Dikkat edilecek olursa en fazla düşüş gösteren İK fonksiyonları günümüzün en önemli yetkinliği iken, ikinci düşüş gösteren iş mevzuatı bilgisi ise 5 yıl öncesinin en önemli yetkinliğidir. (Tablo-19) Yine bu sonuçlar da İK yetkinliklerindeki değişimin boyutlarını göz önüne sermektedir.
- Yetkinliklerin tercih edilme sıklıklarındaki değişimlerden liderlik ve ekip çalışması/işbirliği yetkinlikleri ile ilgili olanları oldukça ilginçtir : Bu iki yetkinliğin tercih edilme sıklıkları 5 yıl öncesinden günümüze önemli ölçüde artış gösterirken (liderlik 1., ekip çalışması/işbirliği 6.sırada), 20 yıl sonrası-günümüz karşılaştırmasında ise düşüş göstermektedir.

Tablo -20 : 5 Yıl Öncesinden Günümüze İK Yetkinliklerindeki Değişim Hızı

SIRA	YETKİNLİKLER	5 YIL ÖNCE	MEVCUT DURUM	DEĞİŞİM ORANI (%)
1	Liderlik	9,5	37,5	293,8
2	Yaratıcılık	9,5	29,2	206,3
3	Farklı Kültürlerde Çalışabilme	7,9	22,2	180,0
4	Stratejik Düşünebilme	12,7	33,3	162,5
5	Yabancı Dil Bilgisi	20,6	51,4	149,0
6	Ekip Çalışması Ve İşbirliği	19,0	43,1	126,0
7	Müşteri Odaklı Olma	15,9	34,7	118,8
8	Yeniliklere Açık Olma	20,6	43,1	108,7
9	Bilişim Teknolojilerini Kullanma	20,6	38,9	88,5
10	Genel İşletmecilik Bilgisi	20,6	36,1	75,0
11	Sürekli Öğrenme, Kendini Geliştirme	27,0	47,2	75,0
12	Karar Verme / İnisiyatif	20,6	33,3	61,5
13	Empati / Başkalarını Anlama	25,4	40,3	58,6
14	Analitik Beceriler	11,1	16,7	50,0
15	İK Fonksiyonları Bilgisi	49,2	73,6	49,6
16	Yapı Ve Sistem Kurma	30,2	33,3	10,5
17	Kişilerarası İlişki Becerileri	28,6	30,6	6,9
18	İletişim Becerileri	47,6	50,0	5,0
19	Kendini Tanıma / Özgüven	11,1	11,1	0,0
20	Sezgi / Öngörü Becerileri	11,1	11,1	0,0
21	Problem Çözme	46,0	45,8	-0,4
22	Planlama Becerileri	34,9	33,3	-4,5
23	Zaman Yönetimi	15,9	13,9	-12,5
24	Kararlılık, Sonuca Ulaşma	15,9	11,1	-30,0
25	İK Hukuku (İş Mevzuatı) Bilgisi	81,0	55,6	-31,4
26	Pazarlık / Müzakere Becerileri	20,6	12,5	-39,4
27	Profesyonellik Mesleki Etik	34,9	20,8	-40,3
28	Organize Etme Becerileri	54,0	31,9	-40,8

Tablo -21 : Günümüzden 20 Yıl Sonrasına İK Yetkinliklerindeki Değişim Hızı

SIRA	YETKİNLİKLER	MEVCUT DURUM	20 YIL SONRA	DEĞİŞİM ORANI (%)
1	Farklı Kültürlerde Çalışabilme	22,2	43,8	97,3
2	Profesyonellik Mesleki Etik	20,8	32,9	57,8
3	Stratejik Düşünebilme	33,3	50,7	52,1
4	Yaratıcılık	29,2	42,5	45,6
5	Bilişim Teknolojilerini Kullanma	38,9	43,8	12,7
6	Kendini Tanıma / Özgüven	11,1	12,3	11,0
7	Müşteri Odaklı Olma	34,7	38,4	10,5
8	Organize Etme Becerileri	31,9	34,2	7,2
9	Yabancı Dil Bilgisi	51,4	54,8	6,6
10	Genel İşletmecilik Bilgisi	36,1	37,0	2,4
11	Sürekli Öğrenme, Kendini Geliştirme	47,2	46,6	-1,4
12	Sezgi / Öngörü Becerileri	11,1	11,0	-1,4
13	Pazarlık / Müzakere Becerileri	12,5	12,3	-1,4
14	Liderlik	37,5	34,2	-8,7
15	İletişim Becerileri	50,0	43,8	-12,3
16	Yeniliklere Açık Olma	43,1	35,6	-17,3
17	Problem Çözme	45,8	37,0	-19,3
18	Zaman Yönetimi	13,9	11,0	-21,1
19	Empati / Başkalarını Anlama	40,3	31,5	-21,8
20	Karar Verme / İnisiyatif	33,3	24,7	-26,0
21	Analitik Beceriler	16,7	12,3	-26,0
22	Kararlılık, Sonuca Ulaşma	11,1	8,2	-26,0
23	Kişilerarası İlişki Becerileri	30,6	21,9	-28,3
24	Ekip Çalışması Ve İşbirliği	43,1	30,1	-30,0
25	Planlama Becerileri	33,3	21,9	-34,2
26	Yapı Ve Sistem Kurma	33,3	21,9	-34,2
27	İK Hukuku (İş Mevzuatı) Bilgisi	55,6	35,6	-35,9
28	İK Fonksiyonları Bilgisi	73,6	42,5	-42,3

3.2.5. Anket Sonuçları :

Anket araştırması sonuçlarına göre elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

- Giderek daha fazla sayıda firma, vizyon ve misyonunu belirli ve yazılı hale getirmekte, bunları çalışanları ile paylaşmakta ve uygulamalara yön vermesini sağlamaktadır. Benzer bir gelişim İK politikalarının belirlenmesinde de görülmektedir.
- Firmaların temel politikaları ve İK politikalarının belirlenmesinde tüm çalışanların katkısı giderek artmaktadır.
- Ülkemizde İK departmanlarının diğer destek fonksiyonları (finans, pazarlama vb.) gibi bağımsız bir işlev olma yolunda önemli ilerlemeler kaydettiği, ancak firmanın stratejik partneri olma yönünde tepe yönetimi içerisinde aktif bir rol alamadığı değerlendirilmektedir.
- Günümüzde İK personelinin yetkinliklerinin geliştirilmesi, uzun dönemli ve sistematik faaliyetlerden çok, kısa dönemli ve arazi faaliyetler ile önemli ölçüde bireylerin kendi çabalarına bağlı bulunmaktadır.
- Geçmişle kıyaslandığında günümüzde İK departmanlarının sorumluluk alanlarının genel olarak genişlediği görülmektedir. Bunun yanı sıra fonksiyonların geçmişe nazaran önem sıraları da değişmiştir. İK fonksiyonlarının önem sıraları, gelecekte de büyük ölçüde değişecektir.
- Gelecekte, İK politikalarının belirlenmesi, kurum kültürü oluşturma, personel seçme ve yerleştirme, eğitim verilmesi, performans değerlendirmesi gibi, firmanın temel yetkinliklerinin artırılmasına ve rekabet üstünlüğüne katkıda bulunacak, böylece üst yönetimin stratejik partneri olmasına yönelik fonksiyonların ön plana çıkacağı değerlendirilmektedir.
- İK departmanlarının, gerek İK fonksiyonlarına ilişkin hizmetlerin tamamını dış kaynaklardan sağlaması, gerekse bu hizmetlerin bir bölümünü kendisi

yürütürken bir bölümünü dış kaynaklardan sağlaması yoluyla dış kaynaklardan giderek daha fazla oranlarda yararlandıkları görülmektedir. Bunlar daha çok rutin faaliyetlerin yürütüldüğü veya ileri düzeyde uzmanlık gerektiren alanlardır. Bu eğilimin gelecekte de artarak sürmesi beklenmektedir.

- Çeşitlenen ve nitelik değiştiren İK fonksiyonları, İK profesyonellerinde bulunması gereken niteliklerin önem sıralarını da değiştirecektir. Bu yetkinler, geleceğin iş insanında bulunması gereken yetkinliklere paralel olacaktır.

Görüldüğü üzere araştırmadan beklenen bulgulardan gelecekte İK departmanlarının sorumlu oldukları İK fonksiyonlarının önem sıralarının değişeceği, stratejik İK fonksiyonlarının öneminin artacağı, dış kaynaklardan daha fazla yararlanma yoluna gidileceği, İK profesyonellerinin daha farklı yetkinliklere sahip olmaları gerekeceği şeklindeki öngörüler, anket sonuçları ile de desteklenmiş olmaktadır.

SONUÇ

Bilginin yaratıcısı ve taşıyıcısı insan, 21.yüzyılın artan rekabet ortamında organizasyonların en önemli kaynağı haline gelecektir. Bu kaynağın organizasyon amaçlarına yönelik etkin kullanımı, İKY ile mümkün olabilecektir.

Tarihsel süreç içerisinde bilimsel yönetim ve beşeri ilişkiler yaklaşımlarından İKY yaklaşımına, zat işleri ve personel yönetimi uygulamalarından, günümüz İKY uygulamalarına ulaşılmıştır. Günümüzde İKY, politika belirlemeden başlayarak; personel organizasyonu, personel planlaması, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirmesi, eğitim yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, motivasyon yönetimi, İK bilgi sistemi fonksiyonlarını içermekte ve tüm bu fonksiyonların mevcut mevzuat çerçevesinde yürütülmesini sağlayan özlük işleri ile tamamlanmaktadır.

İKY ile personel yönetimi arasında literatürde bir çok fark ileri sürülmekte ise de, yürütülen fonksiyonlar bazında her iki kavram birbirine çok benzer içerik taşımakta, en önemli farkın “insan”a olan bakış açısında yatmakta olduğu görülmektedir.

Geleceği etkileyecek ana unsurların; küreselleşme, bilim ve teknolojinin gelişimi; değişim hızının, belirsizliklerin, krizlerin ve rekabetin artması, demografik ve kültürel değişimler, enerji ve doğal kaynakların kısıtlılığı ile çevre sorunları olduğu değerlendirilmektedir.

Küreselleşme ile üretim, pazarlar, sermaye, işgücü, bilgi ve teknoloji ile siyasal, sosyal, ekonomik aktörler, değerler ve sorunlar ulusal sınırları aşarak, tüm dünya boyutunda ele alınması gereken kavramlar olarak ortaya çıkmıştır. Tüm bu faktörlerin etkisi ile küresel ve bölgesel birlikler karşısında ulus devlet, giderek etkinliğini yitirmeye başlamıştır. Üretim ve sermayenin küreselleşmesi, çok uluslu şirketler ve şirket birleşmeleri aracılığı ile ülkeler arası dış ticaret, yerini giderek doğrudan yatırımlara bırakmıştır. Ulaşım araçlarındaki gelişimle birlikte işgücü hareketliliği de artarak profesyoneller tarafından tüm dünya, çalışma yeri olarak algılanmaya başlamıştır.

Bilişim ve üretim teknolojisindeki gelişmeler ile tıp ve genetik bilimindeki gelişmeler, insanı ve çalışma yaşamını derinden etkileyebilecek sonuçları ortaya çıkarmıştır. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, toplumsal yapıları da etkilemiş, bilginin en üstün değer olarak kabul edildiği bilgi toplumuna geçiş süreci başlamıştır. Bu toplumda en önemli kaynak olan bilginin elde edilmesi, korunması ve paylaşımı, bilgi yönetiminin gereğini ön plana çıkarmıştır.

20 yüzyılda değişimin artan hızı, değişimin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Hızlı değişime politik ve ekonomik krizler de eklendiğinde belirsizlik ortamı giderek artmış ve işletmelerin bu ortamda rekabet edebilecek önlemleri almaları zorunlu hale gelmiştir.

Bölgelerin ve ülkelerin demografik yapılarında da hızlı değişimler yaşanmaktadır. Ülkeler, bir yandan küresel, diğer yandan yerel kültürlerin gelişmesi ve aradaki uçurumun artması sonucu daha kaotik nüfus yapılarına sahip olmaya başlamıştır. Nitekim kültürel yapının önemli bir unsuru olan değerler sistemindeki gelişim de benzer bir yol izlemiş ve bireylerin küresel, ulusal, yerel ve kişisel değerler mozaigine sahip olmalarına yol açmıştır.

Enerji ve doğal kaynakların sınırlılığı ile artan çevre sorunları, ulusal ve uluslararası makro önlemlerin yanında, işletme düzeyinde de önlemler alınmasını gerektirmiş, işletmelerin politikalarını ve faaliyetlerini etkileyen önemli bir dış unsur olarak ortaya çıkmıştır.

Tüm bu gelişmeler, mevcut organizasyon ilkelerini ve yapılarını da etkilemiştir. Böylece geçmişin çok katmanlı, fonksiyonel bölümlere dayalı büyük hantal hiyerarşik organizasyonları yerlerini, hızlı değişimlere ayak uydurabilen, iş odaklı, daha küçük, esnek ve yatay yapılara bırakmıştır. Bu çerçevede iş üniteleri ile ön-arka, ağ ve proje organizasyonları, geleneksel yapılara alternatif modeller olarak ortaya çıkmıştır. Sanal, öğrenen ve vizyoner organizasyonlar ise bu alandaki yeni yaklaşımların ilk örnekleri olup gelecekte bunlara yeni yaklaşımların da ekleneceği öngörülmektedir.

Geleceğin çalışma yaşamında işsizlik, tüm ülkelerin en büyük sorunu olmaya devam edecektir. Gelişmeler, tüm aktif işgücü politikalarına rağmen, tam istihdamı öngören modeller yerine, eksik istihdamın yaygın kullanım alanı bulacağını göstermektedir. Diğer bir deyişle kronik işsizlik, dünya genelinde artarak sürecektir. Çalışma yaşamının önemli aktörlerinden biri olan sendikalar da, yeni çalışan profiline uygun politikalar geliştirmede giderek etkisini kaybedecektir.

Belirtilen gelişmeler, işin niteliğini değiştirerek çalışma ortamlarına etkiye bulunacaktır. Geleneksel tam zamanlı/sürekli çalışmanın önemi azalacak, buna karşın belirli süreli çalışma, kısmi çalışma, esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma haftası, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma, tele-çalışma, evde çalışma gibi esnek çalışma model ve uygulamalarının yaygınlığı artacaktır.

Çalışma yaşamının ve işin niteliğindeki değişimler, çalışan profilinde de değişimlere neden olacaktır. Bu çerçevede çalışanların niteliği, değer yargıları, beklentileri ve çeşitliğinde ortaya çıkan önemli değişiklikler, bugünün çalışan profili ile geleceğin çalışan profilini kesin çizgilerle birbirinden ayıracaktır. Bunun sonucunda yeni çalışan profilinin sorunları da, eski çalışan profilinin sorunlarından çok farklı olacaktır.

Yukarıda ana hatları ile belirtilen gelişmeler, İKY'nin geleceğini de önemli ölçüde etkileyecektir. Özet olarak ;

- İKY, çalışanların zihinsel yetkinliklerinin değerlendirildiği entellektüel sermaye yönetimine doğru gelişecektir.
- İK departmanları harcama merkezi olarak görülmeyecek, değer yaratan stratejik partner olarak algılanacaktır.
- İK'nın vizyonu, küresel bakış açısına sahip ve tüm işletmenin başarısına odaklanmış esnek yapı, süreç ve insan kaynaklarını yaratmak olacaktır.
- İK, işletmenin stratejik planlarına dahil olacaktır.

- İK, kurum kültürünün yaratılmasında ve dönüştürülmesinde değişim yönetiminin lideri olacaktır.
- Çalışan profilindeki çeşitlilik arttıkça, organizasyonun amaçlarına ulaşılmasında bireysel farklılıklardan yararlanmanın önemi artacak, bu da İKY'nin önemli uğraş alanlarından biri haline gelecektir.
- Çalışanların ve çalışan performansının geliştirilmesi, kariyerlerinin yönlendirilmesi İKY'nin önemli faaliyetleri arasında yer alacaktır.
- İKY, tüm departmanların sorumluluğunda olacak; İK departmanı, tepe yönetimine, diğer departman yöneticilerine ve tüm çalışanlara karşı farklı içeriklerle kurum içi İK danışmanlığı rolünü yürütecektir.
- İK alanında dış kaynak kullanımı artacak ve İK departmanlarının dış kaynaklardan etkin olarak yararlanma ve sözleşme yönetimi konularında yetkinliklerini geliştirmeleri gerekecektir.
- İK organizasyonu küçülecek, etkinliği artacak ve tepe yönetimi ile yakın şekilde çalışarak İKY faaliyetlerini koordine edecektir.
- İK yönetiminin organizasyon içerisindeki rolleri çeşitlenecek ve stratejik roller ön plana çıkacaktır.
- İK pozisyonları çeşitlenecek ve İK profesyonellerinde bulunması gereken yetkinlikler artacaktır.
- İK alanında kariyer doğrusal olmayacak, organizasyonlarda ve İK firmalarında deneyimler mozaïği şeklinde gelişecektir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bu bulgulardan, özellikle İK fonksiyonlarının gelecekte gösterebileceği değişimler ve İK profesyonellerinde bulunması gereken yetkinlikler konularında İK alanında çalışanların beklentileri araştırma konusu olarak incelenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre özet olarak;

gelecekte İK departmanlarının sorumlu oldukları gelecekte İK departmanlarının sorumlu oldukları İK fonksiyonlarının önem sıralarının değişeceği, stratejik İK fonksiyonlarının öneminin artacağı, dış kaynaklardan daha fazla yararlanma yoluna gidileceği, İK profesyonellerinin daha farklı yetkinliklere sahip olmaları gerekeceği, İK çalışanlarınca öngörülmektedir.

Gerek literatür taraması ile, gerekse anket uygulaması ile elde edilen bulgular, geleceğin organizasyonlarının, çalışma ortamının ve çalışan profilinin bugünkünden çok farklı olacağını göstermektedir. Bu nedenle de tüm organizasyonlar, özellikle de İK departmanları ve profesyonelleri, gelecekteki bu değişimlere hazırlıklı olabilmek için gerekli önlemleri şimdiden almalıdırlar. Kuşkusuz harekete geçmek için öncelikle neyle karşı karşıya olunduğunun farkına varılması gerekir ki bu tezin amacı da bu konuya odaklanmaktadır.

Ülkemizde hem gelecek ile ilgili, hem de İK alanı ile ilgili çok az araştırma bulunmaktadır. Alanında ilk olan bu çalışmanın başka araştırmalar için zemin hazırlayacağı değerlendirilmektedir. Bu alanda araőtırılmasında yarar görülen başlıca konular aşağıda belirtilmiştir :

- Ülkemizde İK fonksiyonlarının firmaların sektörlerine ve personel sayılarına göre uygulanma düzeyi,
- Ülkemizde çalışan profilindeki değişimler,
- Ülkemizdeki İK profesyonellerinin profili,
- İK profesyonellerinde bulunması gereken yetkinlikler konusunda İK yöneticileri ve operasyon yöneticilerinin beklentileri,
- Kurum kültürünün değişiminde İKY'nin rolü,
- Esnek çalışma uygulamaları ve sendikalara etkileri,

Bu alanda o kadar çok bilgi boşluğu bulunmaktadır ki, kuşkusuz araştırılması gereken konular yukarıda sayılanlarla sınırlı değildir. Yukarıda belirtilenler, “eğer araştırma sonuçları olsaydı bu çalışmaya en fazla katkıda bulunabilecek” olanlardan ibarettir. Benzer konudaki araştırmalar; devletin, organizasyonların ve bireylerin gelecekle ilgili alacakları kararlara ışık tutması açısından, büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Açıkalın, Aytaç : **İnsan Kaynağının Yönetimi- Geliştirilmesi**, 2.B. Pegem Yayıncılık, 2000.

Akın, H.Bahadır : **Yeni Ekonomi – Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 2001.

Akyüz, Ömer Faruk : **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Alpar, Cem : **Çok Uluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, 3.B. Turhan Kitabevi, Ankara, 1980.

Aronowitz, Stanley - Di Fazio, William : **The Jobless Future**, 2.nd. printing, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1995.

Arthur Andersen Danışmanlık Ltd. : **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Sabah Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Aytaç, Serpil : **Çalışma Yaşamında Kariyer - Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Aytaç, Serpil : **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Barber, Bernard : **Mesleksen Sosyolojisinde Bazı Sorunlar**, Derleyen ve Çeviren : Zafer Cırhinlioğlu, Meslekler ve Sosyoloji, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1996.

Bailey, John : **Managing People and Technological Change**, Pitman Publishing, London, 1994.

Baysal, Ayşe Can: **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993.

Beardwell, Ian - Holden, Len : **Human Resources Management - A Contemporary Perspective**, 2.nd.Ed., Pitman Publishing, London, 1997.

Blanchard, Ken - Waghorn, Terry : **Geleceği Yönetmek**, Çev.: Mehmet Özcan, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul, 1997.

Bow, Amadou-Mahtar M. : **Where the Future Begins ?**, UNESCO Publishing, Paris, 1982.

Brown, Shona L.- Eisenhardt Kathleen M. : **Kaosun Eşiğinde Rekabet : Yapılandırılmış Kaos Olarak Strateji**, Çev.: Önder Öztürkçü, i.d.e.a. Yayınları, İstanbul, 2000, s.21.

Brown, Lester R. : **Yirmidokuzuncu Gün : Dünya Kaynakları Karşısında İnsan İhtiyaçları**, 2.B. Çev.: Kemal Tosun v.d.,İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 216, İstanbul 1989.

Byars, Lloyd L. – Rue, Leslie W. : **Human Resources Management**, 5.Ed., Irwin Inc. Co., 1997.

Can, Halil – Akgün, Ahmet - Kavuncubaşı, Şahin : **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.B., Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

Carrel Michael R. - F.Elbert,Norbert - Hatfield, Robert D. : **Human Resource Management - Strategies for Managing Diverse and Global Workforce**, sixth Ed. The Dryden Press, Orlando, 2000.

Cascio, Wayne F. : **Managing Human Resources - Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3.rd. Ed., McGraw-Hill, Inc., USA, 1992.

Centel, Tankut : **İş Hukuku**, Cilt-1, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994.

Centre for Educational Research and Innovation (CERI) : **Mapping the Future : Young People and Career Guidance**”, OECD, Paris , 1996.

Ceriello, Wincent R. - Freeman, Cristine : **Human Resources Management Systems - Strategies, Tactics and Techniques**, Lexington Books, New York, 1991.

Ceyhun, Yurdakul - Çağlayan, M.Ufuk : **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta ?** , T.İş Bankası Kültür Yayınları, No:361, Ankara, 1997.

Collins,James C. – Porras, Jerry I. : **Kalıcı Olmak – Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**, Çev: Zühal Çivi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Davenport, Thomas H. - Prusak, Laurance: **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 2001.

Davis, Keith – Newstrom, John W. : **Human Behavior at Work**, 8.Ed.,McGraw-Hill Book Co., 1989.

Düren, A. Zeynep : **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2.B. Alfa Yayınları, no:692, İstanbul, 2002.

Drucker, Peter F. : **Gelecek İçin Yönetim - 1990’lar ve Sonrası**, 6.B., Çev.: Fikret Üçan, Türkiye İş Bankası Yayınları, No:327, Ankara, 2000.

Drucker, Peter F. : **Yönetim Uygulaması**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1995.

Drucker, Peter F. : **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev.: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993

Eliason, Gunnar : **The Knowledge-Based Information Economy**, The Industrial Institute for Economic and Social research, Stockholm, 1990.

Ehrenbeg, Ronald - Smith, G. Robert S. : **Modern Labor Economics - Theory and Public Policy**, 7.th.ed., Addison Wesley Longman Inc, USA, 2000.

Eren, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, 4.B., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Erengül, Bilge : **Kültür Sihirbazları : Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997.

Fındıkçı, İlhami **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.B., Alfa Yayınları:619, Bursa, 2001.

Fitz-Enz , Jac : **Human Value Management : The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990's**, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, 1990.

Gouldner, Alvin W. : **The Future of Intellectuals and the Rise of the New Class**, Continuum publishing Co. New York, 1979.

Graham, H.T. - Bennet, R. : **Human Resources Management**, 7.th. Ed., Pitman Publishing, London, 1992.

Hackman, Craig - Silva, R. Michael A. : **Gelecek 500 : Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, Çev.: Hüseyin Kanbur, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1990.

Hallak, Jacques : **Investing in the Future : Setting Educational Priorities in the Developing World**, UNESCO Publishing, Paris, 1990.

Hammer, Michael - Champy, James : **Değişim Mühendisliği : İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, 3.B., Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996.

Handy, Charles **Süper Yönetim : Şirketler Nasıl yönetiliyor, Gelecekte Nasıl Yönetilecek ?**, Çev.: Seden Hatay, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1986.

Harvey, Don - Bowin, Robert Bruce : **Human Resources Management - An Experimental Approach**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996.

Hoskins, Irene : **Combining Work and Elder care : A Challenge for Now and the Future**, ILO Publications, Geneva, 1996.

ILO : **The Future of Urban Employment**, ILO Publications, Geneva, 1998.

ILO : **Human Resources Development Vocational Guidance and Training – Paid Educational Leave**, International Labour Conference, 78 th session, 1991.

ILO : **Recovery and Employment**, Report of Director-General, (International Labour Conference, 76.th Session 1989) ILO, Geneva, 1989.

Kaynak ,Tuğray ve diğ.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakütesi Yayın no: 278, İstanbul, 1998.

Kışlalıoğlu, Mine - Berkes, Fikret : **Çevre ve Ekoloji**, 4.B. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.

King, Larry - Piper, Pat : **Geleceğe Dair Konuşmalar**, Çev.: N.Aslı Tekinay, Borusan Holding, İstanbul, 1999.

Kondo, Yoshio **Human Motivation – A Key Factor For Management**, Fifth Printing, Japanese Standards Association, Tokyo, 1998.

Kotter, John P., **Leading Change**, Harward Business School Press, Boston, 1996.

Körpe, Hayati : **Dünyada Çalışma Süreleri ve Sendikalar**, Özçelik-İş Sendikası Yayınları, No: 14, Ankara, 1998.

Lagan, Patricia M. - Nel, Christo : **The Age of Participation- New Governance for the Workplace and the World**, Berret-Koehler Publisher, San Francisco, 1997.

Lang, Tim - Hines, Colin : **Yeni Korumacılık: Geleceği Serbest Ticarete Karşı Koruma**, Kaynak Yayınları : 304, İstanbul, 2000.

Lawler, Edward E. : **From the Ground Up – Six Principles for Building the New Logic Corporation**, Jossey-Bass Inc., California, 1996.

Legge, Karen : **Human Resources Management - Rhetorics and Realities** , Macmillan Press Ltd., Hampshire, 1995.

Lundy, Olive - Cowling, Alan : **Strategic Human Resources Management**, Routledge, London, 1996.

Mabey, Christopher - Salamon, Graeme : **Strategic Human Resource Management**, Blackwell Publisher Ltd., Oxford, 1995, s.407-409.

Malecki, Edward J. : **Technology & Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness**, 2 nd. Ed., Addison Wesley Longman Ltd., Essex, 1997.

Marchinton, Mick - Adrian Wilkinson : **Core personnel and Development**, Institute of Personnel and Development, London, 1997.

Martin, Chuck : **Dijital Dünya, İnternet'te İş Kurma ve Geliştirme Fırsatları**, Çev.:Metin Özbey, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul, 1997.

Martin, Hans Peter - Schuman, Harald : **“Globalleşme Tuzağı – Demokrasiye ve Refaha Saldırı**, Çev. : Özden Saatçi Karadana, Mahmure Kahraman, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1997.

Mc Gregor, Eugene B. : **Strategic Management of Human Knowledge, Skill and Abilities – Workforce Decision Making in the Postindustrial Era**, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1991.

Mayor, Frederico : **Memory of the Future**, UNESCO Publishing, Paris, 1995.

Morris, Daniel - Brandon, Joel : **Re-engineering Your Business**, Mc Graw-Hill Inc., USA, 1994.

Mullins, Laurie J. : **Management and Organizational Behaviour**, 5th. Ed., Financial Times-Pitman Publishing, London, 1999.

OECD, **Societies in Transition – The Future of Work and Leisure**, Paris, 1994.

OECD, **The Future of Female Dominated Occupations**, Paris, 1998.

Öymen, Onur : **Geleceği Yakalamak, Türkiye’de ve Dünyada Küreselleşme ve Devlet Reformu**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

Özkanlı, Özlem : **İşbirliği ve Yönetim**, İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara, 1999.

Palmer, Margaret - Winters, Kenneth T. **İnsan Kaynakları**, Çev.: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Pfeffer, Jeffrey : **Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan**, 2.B. Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.

Ruttan, Vernon W. : **Technology, Growth and Development - An Induced Innovation Perspective**, Oxford University Press, New York, 2001.

Savcı, İlkey : **Örgüt ve Birey**, Tasarım Ofset Ltd., Ankara, 1999.

Senge, Peter M. : **Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, 9.B., Çev.: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002.

Scheer, Wilbert E. : **Personnel Administration Handbook**, 3.rd. Ed. The Dartnell Corp., Chicago, 1985.

Singer, Marc G. : **Human Resources Management**, PWS-Kent Publishing Co., Boston, 1990.

Stalker, Peter : **The Work of Strangers : A Survey of International Labour Migration**, ILO Publishing, Geneva, 1994.

Thurow, Lester C. **Kapitalizmin Geleceği**, Çev.: Mustafa Küpüşoğlu, Koç-Unysis Yayınları :3, İstanbul, 1996.

Toffler, Alvin : **Gelecek Kabusu : Şok**, 4.B., Çev.: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996.

Tolba, Mostafa K. : **Environment and Development : Lessons of the Past ; Challenges for the Future**, UNEP, Kenya, 1991.

Traynor, William J. : **Opportunities in Human Resources Careers**, VGM Career Horizons, Chicago, 1989.

UNDP, **Human Development Report 1998**, Oxford University Press, 1998.

Uyargil, Cavide : **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi – Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti., İstanbul, 1994, s.3.

Uyargil, Cavide - Özçelik, Oya - DüNDAR, Gönen : **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 408, İstanbul, 2001.

Werther, William B. - Davis, Keith : **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993.

Woodward, Harry - Buchholz, Steve : **İş Hayatında Krizden Kurtulma Yolları – Aftershock**, Çev.: Bünyamin Erdoğan, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Yalçın, Selçuk : **Personel Yönetimi, 2.B.**, İşletme İktisadi Enst. Yayın No :80, İstanbul, 1985.

Zweig, Mark C. : **Human Resources Management - The Complete Guidebook for Design Firms**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1991.

MAKALELER

Akıncı, Z.Beril : “Kurum Kültürü : Tanımı, Özellikleri ve Boyutları”, **Human Resources**, Nisan 1997, s.30-33.

Altman, Yochanan “Career Management :The Big Match”, **People Management**, 26 November 1998, s.42-45.

Alvares, Kenneth M. : “The Business of Human Resources”, **Human Resources Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, John Wiley & Sons, Inc., s.9-15.

Anderson, R.Wayne : “The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind?” , **Human Resources Management**, Vol.36, No.1, Spring 1997, s.17-22.

Antal, Ariane Berthoin - Dierkes, Meinolf : “Organizational Learning : Where Do We Stand ? Where Do We Want To Go?”, **Global Focus**, Vol.13, No.1, John Wiley&Sons, Inc., 2001, s.1-10.

Bacon, Nicholas : “Competitive Advantage Through Human Resources Management : Best Practices or Core Competencies?” **Human Relations**, Sage Publications, 2001, s.361-372.

Begley, Thomas - Boyd, M. David P. : “Articulating Corporate Values through Human Resource Policies”, **Business Horizons**, July-August 2000, s.8-12.

Belman, Lawrence M. : "Bricks and Mortar : 21 st Century Survival, **Business Horizons**, May-June 2001, s.21-28.

Bhagwati, Jagdish : "The ILO : The Next Tasks", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.37-40.

Birben, Gülçin "X – Kuşağı", **Human Resources**", Mart-Nisan 2001, s.36-37.

Blum, Michael W. - Wall, James A. : " HRM: Managing Conflicts in the Firm, **Business Horizons**, May-June 1997, s.84-87.

Blume, Stuart : "Problems and Prospects of Research Training", **Research Training Present & Future**, Ed.By OECD, Paris, 1995, 9-37.

Boles, Margaret – Sunoo, Brenda Paik : "Wanted: Leaders Who Can Lead and Write", **Workforce**, December, 1997, s.21, s.21.

Bret, Jeanne M. - Stroh, Linda K. : "Jumping Ship: Who benefits from an External Labor Market Career Strategy?" **Journal of Applied Psychology**, Vol.82., s.331-341.

Caudron, Shari : "Boomers Rock the System", **Workforce**, December 1997, s.42-46.

Chapman, Daryl L. : "Reviewing the Employer-Retiree Contract", **Business Insurance**, January 31, 2000, s.11-12.

Christensen, Ralph : "Where is HR?", **Human Resources Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, , John Wiley&Sons, Inc., s.81-84.

Clegg, Stewart- Clarke,Thomas - Ibarra, Eduardo : "Millenium Management, Changing Paradigms and Organization Studies", **Human Relations**, Volume 54(I), Sage Publications, 2001, s.31-36.

Coates, Joseph : "The Next Twenty-Five Years of Technology : Opportunity and Risks, **21 st Century Technologies, Promises and Perils of a Dynamic Future**, OECD, Paris, 1998, s.32-46.

Croasdell, David T.: "It's Role in Organizational Memory and Learning", **Information Management Systems**, Winter 2000, s.8-11.

Crofts, Pauline : "Presenting The Future", **People Management**, 29 October 1998, s.86-89.

Deming, William G. : "Work at Home : Data from the CPS", **Monthly Labor Review**, February, 1994, s.14-20.

Dierkes, Meinolf - Hofmann, Jeanette - Marz , Lutz : "Technological Development and Organizational Change : Differing Patterns of Innovation", **21 st Century Technologies : Promises and Perils of a Dynamic Future**, OECD, Paris, 1998, s.97-122

Dougherty, Laurie : " New Technologies and Work Organization" , **The Changing Nature Of Work**, Ed.by Frank Ackerman v.d., Island Press, Washington D.C., 1998, s.113-121.

Dougherty, Laurie : "Restructing Employment : Flexibility versus Security", **The Changing Nature Of Work**, Ed.by Frank Ackerman v.d., Island Press, Washington D.C., 1998, s.171-177.

Dougherty, Laurie : "Difference and Diversity in the Workplace", **The Changing Nature Of Work**, Ed.by Frank Ackerman v.d., Island Press, Washington D.C., 1998, s.259-269.

Dresser, Laura - Rogers, Joel : "Networks, Sectors and Workforce Learning", **Jobs& Economic Development : Strategies and Practice**, Ed.by Robert P. Giloth, Sage Publications, California, 1998, 64-82.

Drnevich, Paul - Crino, L. Michael D. : "Rethinking HRM", **Public Administration and Management**, Vol.2, No.2, 1996'dan çev.: Beril Akıncı, "İnsan Kaynaklarının Yeniden Ele Alınması", **Human Resources**, Ekim, 1997, s.22-26.

Drott, M.Carl : "Personal Knowledge, Corporate Information : The Challenges for Competitive Intelligence", **Business Horizons**, March-April, 2001, s.31-37.

Erengül, Bilge : "Bilgi Yönetimi : Sizin bilgiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcınız Var mı?", **Human Resources**, Yıl:2, sayı: 6, Nisan,Mayıs, Haziran, 1998, s.50-58.

Ettoore, Barbara - J.McNersey, Donald : "Managing Human Capital for the Future", **American Management Association**, June 1995, s.56-61.

Fiorito, Jack : "Human Resource Management Practices and Worker Desires for Union Representation", **Journal of Labour Research**, Vol.XXII, No.2, Spring, 2001, s.335-354.

Foegen, Joseph H. : "Are Managers Losing Control ?", **Business Horizons**, March-April 1997, s.2-5.

Foley, John : "The Future Is Now", **Information Week**, Aug 25, 1997, s.42-56.

Freeman, Richard B. : "Work in a Global Economy", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.101-104.

Gallerie, Herve : "Faster, Connected, Smarter", **21 st Century Technologies, Promises and Perils of a Dynamic Future**, Ed.by, OECD, Paris, 1998, s.47-75.

Gordimer, Nadine : "The Human Face of Globalization", **Letters to Future Generations**, Ed.by. Frederico Mayor, Unesco Publishing, Paris, 1999, s.69-74.

Greco, Joan "America's Changing Workforce, **Journal of Business Strategy**, March/ April 1998, s.43-46.

Greengard, Samuel : "How Technology Change the Workplace", **Workforce**, January 1998, s.78-84.

Grunder, T.M. : "Manifesto For An Information Age", **The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury, World Future Society, Maryland, 1989, s.111-117.

Grundy, Tony : "HR Strategy and Corporate Strategy : Bridging the People Gap", **Global Focus**, Vol.12, No.4, John Wiley&Sons Inc., 2000, s.1-17.

Grundy, Tony : "Human Resource Management – A Strategic Approach", **Long Range Planning**, Vol.30, No.4, August 1997, Elsevier Science Ltd., s.507-517.

Gubman, Edward L. : "The Gauntlet is Down", **Journal of Business Strategy**, November/ December 1996, s.33-34.

Haklı, Gamze : "Kaos Ortamında İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü", **Peryön Dergisi**, Sonbahar 2001, s.12-14.

Hanami, Tadashi : "Industrial Relations and the Future of ILO : Changing Issues and Actors" , **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s. 125-128.

Handy, Charles : "Unimaniged Futures", **The Organization of the Future**, Ed.by Frances Hasselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckard, Josey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, s.377-383.

Hartman, Heidi - Kraut, Robert E. - Tilly, Louise A. : "Effects of Technological Change : The Quality of Employment", **The Changing Nature Of Work**, Ed.by frank Ackerman v.d., Island Press, Washington D.C., 1998, s.157-161.

Hermanson, Roger H. v.d. : "Better Environment, Better Staff", **Journal of Accountancy**, April, 1995, s.39-43.

Higgins, James M. : "Achieving the Core Competence- It's as Easy as 1,2,3,..47,48,49", **Business Horizons**, March-April, 1996, s.27-31.

Hurwitz, Alan : "Organizational Structures for the New World Order", **Business Horizons**, May-June 1996, s.5-14.

Hyman, Richard : "Imaniged Solidarities : Can Trade Unions Resist Globalization?", **Globalization and Labor Relations**, Ed.by Peter Leisink, Edwar Elgar Publishing Ltd, UK, 1999, s.94-115.

Inkson, Kerr - Heising, Angela - Rousseau, Denise M. : "The Interim Manager : Prototype of the 21 st-century Worker ?", **Human Relations**, Volume 54(3), Sage Publications, 2001, s.259-284.

Javillier, Jean-Claude : "The ILO on Threshold of the Third Millenium: Fidelity and Audacity" , **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.149-156.

Johnson, Mike : "HR : Tomorrow's Strategic Partner ?" , **American Management Associaton**, July/August 1997, s.60-61.

Johnston, John : "What Are the Technologies That Will Most Affect HR by 2010?", **HR Focus**, October 2000, s.9.

Kamer, Meltem : "Sanal Organizasyonlar" **Human Resources**, Kasım-Aralık 1999, s.58-61.

King, William R. : "Strategies for Creating a Learning Organization", **Information Systems Management**, winter 2001, s.12-20.

Klaas, Brian - McCledon, S. John A. - Gainey, Thomas W. : "Outsourcing HR : The Impact of Organizational Characteristics", **Human Resource Management**, Vol.40, No.2, John Wiley&Sons, Inc., Summer 2001 , s.125-138.

Kocharekar, R. : "k-Kommerce :Knowledge-Based Commerce Architecture with Convergence of e-Commerce and Knowledge Management", **Information Systems Management**, Spring 2001, s.30-35.

Kossek, Ellen Ernst - Ozeki, Cynthia : "Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship : A Review and directions for Organizational Behavior – Human Resources Rresearch", **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, N0.2, 1998, s.139-149.

Körpe, Hayati : "İstihdam Yaratmada Öncelikler ve Model Arayışları", **Özçelik-İş Sendikası Aylık Yayın Organı**, Yıl:1, Sayı:3, Haziran 2001, s.20-21.

Lahti Ryan K. - Beyerlein, Michael M. : "Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at the Firm", **Business Horizons**, January-February 2000, s.65-74.

Lapage, Henri : "A Liberal Socio-Economic Scenario for the Early Twenty-First Century", **Societal Cohesion and the Globalizing Economy : What Does the Future Hold?**, OECD, Paris, 1997, s.61-79.

Lawrence, Robert Z. : "Current Economic Policies: Social Implications Over Longer Term", **Societal Cohesion and the Globalizing Economy : What Does the Future Hold?**, OECD, Paris, 1997, s.27-38.

Lee, Soo-Hoon : "Creating Organizational Flexibity by Reengineering HR Activities : Implications for Economic Uncertainties", **Global Focus**, Vol.12, No.:3, John Wiley&Sons, Inc., 2000, s.89-97.

Leigh, Andrew : "Show and Tell", **People Management**, 5 February 1998, s.29.

Levine, Linda : "Integrating Knowledge and Processes in a Learning Organization", **Information Systems Management**, winter 2001, s.21-32.

Lipset, Seymour Martin – Katchanovski, Ivan : "The Future of Private Sector Unions in the U.S." **Journal of Labour Research**, Vol.XXII, No.2, Spring, 2001, s.229-243.

Lombardo, Michael - Eichinger, M. Robert W. : "HR's Role in Building Competitive Edge Leaders", **Human Resource Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, s.141-146.

Mahoney, F.X. : "The Future and Human Resources Management", **Human Resources Management and Development Handbook**, Ed.by William R.Tracey, AMACOM, New York, 1985, s.21-35.

Markey, O.W. : "Explaining and Implementing Futures Research : Part I- A Development Perspective", **The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury,World Future Society,Maryland,1989, s.183-199.

Mayo, Andrew:"Knowledge Management : Memory Bankers", **People Management**, 22 January 1998, s.34-38.

McMahan, Gary C. – Bell, Myrtle P. : Meghna Virick, "Strategic Human Resources Management : Employee Involvement, Diversity, and Internaional Issues, **Human Resources Management Review**, Vol.8, No.3, JAI Pres Inc., 1998, s.193-214.

McNeill, Luis A.Anderson : "Challenges and Prospects for Tripartism in a Globalized World", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, s.19-24.

Medcof, John W. : "Challenges in Managing Technology in Transnational Multipartner Networks", **Business Horizons**, January-February 1996, s.47-54.

Medcof, John W. - Needham, Brent : "The Supra-Organizational HRM System", **Business Horizons**, january-February 1998, s.43-50.

Michalski, Wolfgang - Miller, Riel – Stevens,Barrie : "Economic Flexibility and Societal Cohesion in the Twenty-First Century : An Overview of the Issues and Key Points of the Discussion", **Societal Cohesion and the Globalizing Economy : What Does the Future Hold?**, OECD, Paris, 1997, s.7-25.

Michalski, Wolfgang - Miller, Riel – Stevens,Barrie : "Future Global Capital Shortages: Some Key Issues and Policy Recommendations", **Future Global Capital Shortages : Real Threat or Pure Fiction ?**, OECD, Paris, 1996, s.7-17.

Monks, Kathy – Mackin,John Mc : " Designing and Aligning an HR System", **Human Resource Management Journal**, Vol 11 No 2, 2001, s.57-72.

Montaigner, Luc : "Danger and Awareness", **Letters to Future Generations**, Ed.by. Frederico Mayor, Unesco Publishing, Paris, 1999, s.115-119.

Nadler, Leonard : "HRD in Perspective", **Human Resources Management and Development Handbook**, Ed.by William R.Tracey, AMACOM, New York, 1985, s.12-20.

Naidoo, Jay : "The ILO's 75 th Anniversary : International Labour Standards for the Future" **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.207-209.

Nalbant, Eser - Özdil, Tuncer – Ecevit, Zümrüt : "Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı üzerindeki Etkileri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt-I, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 1997, s.18-22.

Nurmi, Raimo : "Knowledge-Intensive Firms", **Business Horizons**, May-June, 1998, s.26-31.

Özçelik, Oya : "İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1999-2000 Türkiye Raporu**, Haz.: Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dünder, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.77-90.

Özçelik, Oya : "İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Bazı Kriterler Açısından Kümeleme Analizi ile Sınıflandırılması", **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1999-2000 Türkiye Raporu**, Haz.: Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dünder, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.91-101.

Parker, Stanley : "Work and Leisure Futures : Trends and Scenarios", **Work, Leisure and Well-Being**, Ed.by. John T.Haworth, Routledge, London, 1997, s.180-191.

Peirens, W. : "Labour Standards : Proposals for the Future", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.233-238.

Pelton, Joseph N. : "Future Talk : Coping With Our Electronic Technologies", **The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury, World Future Society, Maryland, 1989, s.118-128.

Peryön, "Banka Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Boyutu, **Peryön Dergisi**, İlkbahar 2002, s.18-23.

Peryön, "İnsan Kaynakları Profesyonelinin Yeni Rolü", **Peryön Dergisi**, Sonbahar 2001, s.64-65.

Prahalad, C.K. : "How HR Can Help to Win the Future ?", **People Management**, 12 January, 1995, s.34-36.

Pucik, Viladimir : "Globalization and Human Resources Management", **Globalizing Management - Creating and Leading the Competitive Organization**, Ed.By Viladimir Pucik, Noel M. Tichy, Carole K.Barnett, John Wiley&Sons Inc., New York, 1993, s.61-81.

Pucik, Viladimir : "Human Resources in the Future : An Obstacle or a Champion of Globalization", **Human Resources Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, John Wiley & Sons,Inc, s.163-167.

Reynolds, Calvin : "Expatriate Compensation in Historical Perspective", **Journal of World Business**, 32(2), 1997, s.118-132.

Richard, Orlando C. : "Cross-National Human Resource Diversity as Value Added : The Contingent Role of International Strategy" , **The Mid-Atlantic Journal of Business**, Vol.33., No.2, June 1997, s.93-100.

Rondinelli, Dennis A. - Behrman, Jack N. : " The Promises and Pains of Globalization", **Global Focus**, Vol.12(1), John Wiley&Sons, Inc., 2000, s.3-15.

Rubinstein, Sidney P. - Ryan, John : "Survival for Quality and Unions", **Quality Progress**, July, 1996, s.50-52.

Rucci, Anthony J. : "Should HR Survive ? A Profession at the Crossroads", **Human Resource Management**, Spring 1997, Vol.36, s.169-173.

Schneider, Susan C. : "National vs. Corporate Culture" ", **Globalizing Management - Creating and Leading the Competitive Organization**, Ed.By Viladimir Pucik, Noel M. Tichy, Carole K.Barnett, John Wiley&Sons Inc., New York, 1993, s.159-173.

Seğmen, Oya Aytemiz : "Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma (Reengineering) : Karşılaştırmalı Bir Analiz", **Human Resources**, Eylül-Ekim 1999, s.54-63.

Shippmann, Jeffery S. v.d. : "The Practice of Competency Modeling", **Personnel Psychology**, V.53, 2000, s.703-740.

Shostak, Arthur B. : "The Labor Movement and the Redesign of the Workplace",**The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury, World Future Society, Maryland, 1989, s.93-101.

Sidi, Viktor : "21.Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı", **Human Resources**, Mayıs1997, s.10.

Skinner, Wickham : "Big Hat, No Cattle : Managing Human Resources", **Manage People, not Personnel**, Ed.by Victor H.Vroom, HBS Press, Boston, 1990, s.1-14.

Skyrme, David J.- Skyrme, Debra M.Amidon : "New Measures of Success", **Journal of Business Strategy**, January/February 1998, s.20-24.

Solvin, Ted - Woolf, Beverly : "Computers Partners in Our Future", **The Future : Opportunity, Not Destiny**, Ed.By,Howard F.Didsbury, World Future Society, Maryland, 1989, s.223-232.

Somerville, Ian - Mroz, John Edwin : "New Competencies for a New World", **The Organization of the Future**, Ed.by Frances Hasselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckard, Josey-Bass Publishers, San Francisco, 1997, s.65-78.

Spell, Chester S. : "Organizational Technologies and Human Resources Management", **Human Relations**, Volume 54(2), Sage Publications, 2001, s.193-213.

Spinello, Richard A. : "The Knowledge Chain", **Business Horizons**, November-December, 1998, s.4-14.

Steingraber, Fred G. : "The New Business Realities Of The Twentieth-First Century", **Business Horizons**, November-December 1999, s.2-5.

Storey, John – Sisson,Keith : "Looking to the Future", **New Perspectives on Human Resources Management**, Ed.by John Storey, Routledge, New York, s.167-183.

Sullivan, Sherry E. - A.Duplaga, Edward : "Recruiting and Retaining Older Workers for the New Millennium", **Business Horizons**, November-December 1997, s.65-69.

Summers, Lawrence H. : "Labour and the Twenty-First Century", **Visions of the Future of Social Justice- Essays on the Occasion of the ILO's 75.th Anniversary**, ILO Publishing, Geneva, 1994, s.277-280.

Timms, Bob - Finn, Richard : "Banking on a Wise Investment in HR", **People Management**, 22 February 1996, s.32-35.

Toffler, Alvin : " Information : In the Future of Mankind", **Media & Methods**, Aprill 1981, V.17 No.8., s.1,16.

Torrington, Derek : "Human Resource Management and Personnel Function", **New Perspectives on Human Resources Management**, Ed.by John Storey, Routledge New York, 1989, s.56-66.

Trompenaars, Fons : "Başarılı Örgütlerin Sırları", Çev.: O.Çağım Şive, **Human Resources**, Ağustos 1997, s.42-50.

Trussler, Simon : "The Rules of the Game", **Journal of Business Strategy**, January-February, 1998, s.16-19.

Tülüce, Perihan : "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması", **Human Resources**, Temmuz-Ağustos 2001, s.53-64.

Ulrich, Dave : "HR of the Future : Conclusions and Observations", **Human Resource Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1, s.175-179.

Ulrich, Dave : "Judge Me More by My Future, than by My Past", **Human Resource Management**, Spring 1997, Vol.36, No.1., s.5-8.

Ulrich, Dave : "The Future Calls for Change", **Workforce**, January 1997, s.87-91.

Uyargil, Cavide - Dünder, Gönen : "İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1999-2000 Türkiye Raporu**, Haz.: Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dünder, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 408, İstanbul, 2001, s.65-76.

Uzan, Canan : "İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Human Resources**, Kasım-Aralık 1999, s.74-94.

Walters, Roy W. : "HRM in Perspective", **Human Resources Management and Development Handbook**, Ed.by William R.Tracey, AMACOM, New York, 1985, s.3-35.

Whitman, Marina V.N. - Dierkes, Meinolf : "The Corporation's Changing Role", **Global Focus**, Vol.12, No. 2, John Wiley&Sons, Inc., 2000, s.61-68.

Woodhall, Maureen : " The Effects of Austerity and Adjustment on the Allocation and Use of Resources" , **Coping With Crisis- Austerity, Adjustment and Human Resources**, Ed.by Joel Samoff, Unesco Publishing, Cassel, London,1994, s.191-202.

Wright, Patrick M. v.d. : "Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions", **Human Resource Management**, Summer, 2000, Vol.40, No.2, s.111-123.

Young, David W. : "The Six Levers for Managing Organizational Culture", **Business Horizons**, September-October, 2000, s.19-28.

--- "Urbanization : The Challenge for the Next Century", **Finance & Development**, June 1996, s.50.

--- "The World in 2015", **The Futurist**, May-June 2000, s.6-7.

DİĞER

Bozkurt, Rüştü : "**Dünya Çalışma Hayatındaki Değişim ve Türkiye**", İşveren Dergisi, Özel Ek, TİSK, İstanbul, 2002.

Bureau of Labour Statistics, **Occupational Outlook Handbook**, 2002-2003 (çevrimiçi) <http://www.bls.gov>, 18 Mayıs 2002.

Çetintaş, Hakan : “**Küreselleşme Sürecinde Türkiye’nin Rekabet Politikası ve Rekabet Gücü (Demir-Çelik sektörünün Rekabet Gücü Analizi)**”, Yayınlanmamış doktora tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000.

Hays, Scott : “Our Future Requires Colloborative Leadership”, **Workforce**, December 1999, s.30-34. (IMI Systes Inc. İK başkan yardımcısı Dr.Ronald Sims ile yapılan söyleşi)

McLachlan, Rob : “HR with Attitude”, **People Management**, 13 August 1998, 36-39 (David Ulrich ile yapılan söyleşi).

Özmen, Ülgen : “Geleceğin Yetkinlik Modelleri”, **Human Resources**, Eylül 2002, 30-32. (Lyle M.Spencer ile söyleşi),



“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ’NİN GELECEĞİ”

ANKET UYGULAMASI

Değerli Meslekdaşım,

İnsan kaynakları yönetiminin geleceği konusunda İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik bölümünde Yrd.Doç.Dr.Şebnem Arıkboğa'nın danışmanlığı ile hazırlamakta olduğum doktora tezimin uygulama bölümünde değerli katkılarınıza ihtiyacım bulunmaktadır. Bu çalışmanın hem mesleğimize, hem de bizlere katkıda bulunacağına inanıyorum. Bu konuyu seçmemdeki en önemli etken, ülkemizde önemi henüz tam kavranamamış olmakla birlikte batı literatüründe mesleğimizin geleceği ile ilgili yoğun tartışmaların yapılıyor olmasıdır. Henüz emekleme devresinde olan mesleğimizin ülkemizde ne gibi bir gelecekle karşı karşıya olduğu, sanırım sizin de ilginizi çeker.

Her araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada da uygulamacıların gerek içinde bulunduğu durum, gerekse bu konudaki düşünceleri büyük önem taşımaktadır. Bir araştırmacının sağlıklı sonuç verebilmesi de ilgili tarafların araştırmaya katılmalarının sağlanması ile mümkündür. Bu noktada sizden beklentim, hepimizi ilgilendiren böylesine önemli konudaki bir araştırmaya, ilişikte sunduğum anket formunu doldurarak destek vermenizdir.

Mesleğimizin gelecekte bugünden daha ileri düzeyde olması dileği ile anketimize katılımınızı bekliyorum.

Saygılarımla,

Mehmet Cemil Özden
İnsan Kaynakları Danışmanı

Not : Anket formunu doldurmak suretiyle vermiş olduğunuz size ve firmanıza ait bilgiler, bu araştırma dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketimize katılmak için şu üç yolu izleyebilirsiniz.

1. İlişikte gönderdiğim word formatındaki anket formunun çıktısını alarak, seçenekleri kalemle işaretleyip,

“Büklüm Sokak Barış Apt. No: 10/8 Kavaklıdere - Ankara”

adresine posta ile gönderebilirsiniz. PERYÖN üyesi iseniz, doldurduğunuz anket formunu, ilinizdeki PERYÖN yönetim kurulu üyelerine veya ofislerine teslim edebilirsiniz.

2. İlişikte gönderdiğim word formatındaki anket formunu, elektronik ortamda doldurup sakladıktan (save ettikten) sonra, info@mcozden.com adresine e-mail eki olarak gönderebilirsiniz..

3. www.mcozden.com sitesindeki anket formunu word ortamına kopyalayıp 1. veya 2. maddede belirtilen işlemleri gerçekleştirebilirsiniz.

ANKET FORMU

A. KATILIMCI BİLGİLERİ

Bu bölüm katılımcılara ait bilgileri derleyerek “**katılımcı profili**”ni ortaya çıkarmak amacı ile tasarlanmıştır.

- **Aşağıdaki bölümlerde size ait bilgileri doldurunuz.**

1. Adı soyadı :
2. Görev Ünvanı :
3. İletişim adresi :
4. İletişim telefonu :
5. E-mail adresi :
6. PERYÖN üyesimisiniz ? : () Evet () Hayır

- **Aşağıdaki bölümlerde size uygun olan seçeneği “X” ile işaretleyiniz.**

7. Çalışma durumu :

- a. () Bağımlı Çalışan b. () Firma sahibi/ortağı c. () Kendi adına çalışan

8. Toplam çalışma deneyimi (İş hayatında toplam çalışılan süre) :

- a. () 1 yıldan az b. () 1-3 yıl c. () 4-6 yıl
d. () 7-10 yıl e. () 11-15 yıl f. () 15 yıldan fazla

9. Personel/ İnsan Kaynakları alanında toplam çalışma deneyimi:

- a. () 1 yıldan az b. () 1-3 yıl c. () 4-6 yıl
d. () 7-10 yıl e. () 11-15 yıl f. () 15 yıldan fazla

10. Çalışılan pozisyonun düzeyi :

- a. () Üst düzey yönetici b. () Müdür/Yönetici c. () Şef/yetkili
d. () Uzman/sorumlu e. () Eleman/Memur f. () Diğer.....

11. Eğitim düzeyi :

- a. () İlköğretim b. () Lise c. () Ön lisans (Yüksekokul)
d. () Lisans e. () Yüksek Lisans f. () Doktora

12. Önlisans/Lisans'ta mezun olunan bölüm :

- a. () Ekonomi b. () İşletme c. () Psikoloji/Sosyoloji
d. () Diğer sosyal bilimler e. () Mühendislik f. () Diğer fen bilimleri

13. İçinde bulunulan yaş grubu :

- a. () 20'den az b. () 20-24 c. () 25-29 d. () 30-34 e. () 35-44 f. () 45 ve üstü

14. Cinsiyet :

- a. () Kadın b. () Erkek

B. FİRMA BİLGİLERİ

Bu bölüm çalışılan firmalara ait bilgileri derleyerek “**firma profili**”ni ortaya çıkarmak amacı ile tasarlanmıştır. Aynı firmadan birden fazla katılımcı olduğu takdirde bu bölümdeki bilgiler bir kez değerlendirilecektir.

1. Firma ünvanı :
2. Firma adresi :
3. Sektörü :
4. Ana faaliyetleri :
5. Web adresi :

- *Aşağıdaki bölümlerde firmanıza uygun olan seçeneği “X” ile işaretleyiniz.*

6. Çalıştığınız yer :

- | | | |
|------------------------|--------------|----------------|
| a.() İstanbul | b.() Ankara | c.() İzmir |
| d.() Diğer büyükşehir | e.() Şehir | f.() İlçe/köy |

7. Firmanın faaliyette bulunduğu sektör :

- | | | | |
|-----------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| a.() Tarım | b.() Maden/Petrokimya | c.() Metal | d.() Enerji |
| e.() Gıda | f.() Tekstil | g.() Diğer imalat | h.() Bilişim |
| i.() Ticaret | k.() Finans | m.() Turizm | n.() İnşaat |
| o.() Ulaştırma | p.() Sağlık | r.() Eğitim | s.() Diğer hizmet |

8. Firma çalışan sayısı (Türkiye’de) :

- | | | | |
|-----------------|----------------|-----------------|----------------------|
| a.() 20’den az | b.() 21-50 | c.() 51-100 | d.() 101-250 |
| e.() 251-500 | f.() 501-1000 | g.() 1000-2000 | h.() 2000’den fazla |

9. Firmada kadın çalışanların oranı (%):

- | | | | | | |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| a.() 10’dan az | b.() 10-20 | c.() 21-30 | d.() 31-40 | e.() 41-50 | f.() 51’den fazla |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|

10. Üniversite(ön lisans/lisans/yüksek lisans/doktora) mezunlarının oranı (%):

- | | | |
|-----------------|-------------|--------------------|
| a.() 10’dan az | b.() 10-20 | c.() 21-30 |
| d.() 31-40 | e.() 41-50 | f.() 51’den fazla |

11. Firma organizasyonundaki seviye/kademe sayısı :

- | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| a.() 2 | b.() 3 | c.() 4 | d.() 5 | e.() 6 | f.() 7 ve üstü |
|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|

12. Firmanın uluslararası faaliyetleri/durumu :

- | | |
|--|---|
| a.() Uluslararası faaliyeti yok | b.() Bir ülke ile ithalat/ihracat yapmakta |
| c.() 1+ ülke ile ithalat/ihracat yapmakta | d.() Yurtdışı bir firma ile ortak |
| e.() Yurtdışında yatırımları bulunmakta | f.() Yurt dışı bir kuruluşun parçası |

C. FİRMA/İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİ VE POLİTİKASI

Bu bölüm çalıştığınız firmanın genel yönetim/insan kaynakları strateji ve politikalarına ilişkin geçmişteki ve mevcut durumu ile geleceğe ilişkin beklentilerinizi ortaya çıkarmak amacı ile tasarlanmıştır. Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.

1. Firmanın vizyonu ve misyonu:	5 yıl önce	Mevcut durum	5 yıl sonra	20 yıl sonra
a. Belirli olmaması	()	()	()	()
b. Belirli olması	()	()	()	()
c. Yazılı olması	()	()	()	()
d. Tüm firma çalışanlarınca bilinmesi	()	()	()	()
e. Uygulamalara yön vermesi/yansıması	()	()	()	()

2. İnsan Kaynakları Politikası :	5 yıl önce	Mevcut durum	5 yıl sonra	20 yıl sonra
a. Belirli olmaması	()	()	()	()
b. Belirli olması	()	()	()	()
c. Firmanın vizyon/misyonuna uygun olması	()	()	()	()
d. Yazılı olması	()	()	()	()
e. Tüm firma çalışanlarınca bilinmesi	()	()	()	()
f. Uygulamalara yön vermesi/yansıması	()	()	()	()

3. Temel politikaların belirlenmesi:	5 yıl önce	Mevcut durum	5 yıl sonra	20 yıl sonra
a. Firma hissedarlarınca	()	()	()	()
b. Üst düzey yönetim tarafından	()	()	()	()
c. Üst/Orta düzey yöneticilerince	()	()	()	()
d. Tüm firma çalışanlarının temsili ile	()	()	()	()

4. İK politikalarının belirlenmesi:	5 yıl önce	Mevcut durum	5 yıl sonra	20 yıl sonra
a. Firma hissedarlarınca	()	()	()	()
b. Üst düzey yönetim tarafından	()	()	()	()
c. İK yöneticisi/ üst düzey yönetimce	()	()	()	()
d. Tüm bölüm yöneticilerinin katılımı ile	()	()	()	()
e. Tüm firma çalışanlarının temsili ile	()	()	()	()

5. Firmanın gelecek ufku :	5 yıl önce	Mevcut durum	5 yıl sonra	20 yıl sonra
a. 3 yıl'dan az	()	()	()	()
b. 3-10 yıl	()	()	()	()
c. 10-20 yıl	()	()	()	()
d. 21-50 yıl	()	()	()	()
e. 50 yıldan fazla	()	()	()	()

D. İNSAN KAYNAKLARI ORGANİZASYONU

Bu bölüm çalıştığınız firmanın insan kaynakları organizasyonuna ilişkin mevcut durumu ortaya çıkarmak amacı ile tasarlanmıştır.

1. İK çalışanlarının (idari işler personeli hariç) tüm çalışanlara oranı (%) : ... ,
.....

2. İK departmanındaki seviye sayısı :

a.() 1 b.() 2 c.() 3 d.() 4 e.() 5 ve üstü

3. En üst İK pozisyonundaki kişinin bağlı olduğu pozisyonun düzeyi :

a.() Yönetim Kurulu Başkanı b.() Genel Müdür c.() Genel Müdür yardımcısı
d.() Direktör/Koordinatör e.() Müdür f.() Diğer.....

4. En üst İK pozisyonundaki kişinin düzeyi :

a.() Genel Müdür yardımcısı b.() Direktör/Koordinatör c.() Müdür/yönetici
d.() Şef/yetkili e.() Uzman/sorumlu f.() Diğer.....

5. İnsan kaynakları fonksiyonlarını yürüten departmanın adı :

a.() İnsan kaynakları departmanı b.() Personel departmanı
c.() Personel ve idari işler departmanı d.() Diğer

6. İnsan kaynakları departmanlarının etkinliğinin değerlendirilmesi :

a.() Düzenli değerlendirme yapılıyor b.() Arasıra değerlendirme yapılıyor
c.() Değerlendirme yapılmıyor

7. İnsan kaynakları personelinin yetkinliklerinin geliştirilmesinde kullanılan yöntemler :

a.() Organizasyon içi eğitim olanakları
b.() Yüksek lisans/akademik programlar
c.() Sertifika programları
d.() Seminer/Konferanslar
e.() Bireysel çabalar, (internet, kitap-makale okuma vb.)
f.() İK konusundaki dernek, grup, oluşumlara katılım
g.() Diğer

E. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

Bu bölüm çalıştığınız firmanın İK departmanlarının yürüttüğü insan kaynakları fonksiyonlarına/faaliyetlerine ilişkin geçmişteki ve mevcut durumu ile geleceğe ilişkin beklentilerinizi ortaya çıkarmak amacı ile tasarlanmıştır. "İK" ibaresi o faaliyetin İK departmanının sorumluluğunda olduğunu/olacağını, "DK" ibaresi o faaliyetin dış kaynaklardan sağlandığını/sağlanacağını (outsourcing) ifade etmektedir. Mevcut durumda İK departmanının sorumluluğunda olmayan ya da dış kaynaklardan sağlanmayan faaliyetler için ilgili kısmı boş bırakabilirsiniz. Eğer 5/20 yıl sonra da aynı durumun devam edeceğini düşünüyorsanız, yine bu kısımları boş bırakabilirsiniz. Ancak geçmişteki/mevcut durumu işaretlenmiş bir faaliyetin gelecekteki durumu hakkındaki beklentilerinizi işaretlemeniz beklenmektedir.

İK fonksiyonları/faaliyetleri:	5 yıl Önce		Mevcut Durum		5 yıl sonra		20 yıl sonra	
	İK	DK	İK	DK	İK	DK	İK	DK
1. İK politikasının belirlenmesi	()	()	()	()	()	()	()	()
2. Kurum kültürü oluşturma	()	()	()	()	()	()	()	()
3. Değişim yönetimi	()	()	()	()	()	()	()	()
4. İş analizleri	()	()	()	()	()	()	()	()
5. Organizasyon şeması/iş tanımları	()	()	()	()	()	()	()	()
6. Yönetici seçme ve yerleştirme	()	()	()	()	()	()	()	()
7. Personel seçme ve yerleştirme	()	()	()	()	()	()	()	()
8. Performans değerlendirme sistemi	()	()	()	()	()	()	()	()
9. Performans yönetimi	()	()	()	()	()	()	()	()
10. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	()	()	()	()	()	()	()	()
11. Eğitim organizasyonu	()	()	()	()	()	()	()	()
12. Eğitim verilmesi	()	()	()	()	()	()	()	()
13. Yönetici geliştirme	()	()	()	()	()	()	()	()
14. Kariyer yönetimi	()	()	()	()	()	()	()	()
15. Nakiller/atamalar	()	()	()	()	()	()	()	()
16. Terfi	()	()	()	()	()	()	()	()
17. Kurum içi İK dñş.lığı (bölümlere)	()	()	()	()	()	()	()	()
18. K. içi kariyer dñş.lığı (çalışanlara)	()	()	()	()	()	()	()	()
19. Farklılıkların yönetimi	()	()	()	()	()	()	()	()
20. Outsourcing ve Sözleşme yönetimi	()	()	()	()	()	()	()	()
21. Ücret belirleme	()	()	()	()	()	()	()	()
22. Ek kazanç/prim sistemi	()	()	()	()	()	()	()	()
23. Ücret araştırmaları	()	()	()	()	()	()	()	()
24. Bordro uygulamaları	()	()	()	()	()	()	()	()
25. İK bilgi yönetimi sistemi	()	()	()	()	()	()	()	()
26. İK İntranet uygulamaları/ e-learning	()	()	()	()	()	()	()	()
27. Web-internet bazlı İK uygulamaları	()	()	()	()	()	()	()	()
28. Kalite yönetimi uygulamaları	()	()	()	()	()	()	()	()
29. Sosyal faaliyetler	()	()	()	()	()	()	()	()
30. İletişim yönetimi	()	()	()	()	()	()	()	()
31. Motivasyon uygulamaları	()	()	()	()	()	()	()	()
32. İş hukuku/SSK uygulamaları	()	()	()	()	()	()	()	()
33. Endüstri ilişkileri	()	()	()	()	()	()	()	()
34. İş güvenliği	()	()	()	()	()	()	()	()
35. Sağlık	()	()	()	()	()	()	()	()
36. Servis (ulaşım)	()	()	()	()	()	()	()	()

37. Diğer..... () () () () () () () ()
 38. Diğer..... () () () () () () () ()

F. İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİKLERİ

Bu bölüm insan kaynakları fonksiyonları/faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmek için gerekli olduğunu düşündüğünüz nitelikleri/yetenlikleri belirlemek amacı ile tasarlanmıştır. İK yetkinlikleri karışık olarak verilmiştir. Bu yetkinliklerden geçmişte, mevcut durumda, 5 yıl sonra ve 20 yıl sonra en önemli olduğunu/ olabileceğini düşündüğünüz **EN FAZLA 10 yetkinliği** işaretleyiniz.

Nitelikler/yetenlikler	5 yıl Önce	Mevcut Durum	5 yıl sonra	20 yıl sonra
1. İK hukuku (iş mevzuatı) bilgisi	()	()	()	()
2. İK fonksiyonları bilgisi	()	()	()	()
3. Genel işletmecilik bilgisi	()	()	()	()
4. Yabancı dil bilgisi	()	()	()	()
5. Organize etme becerileri	()	()	()	()
6. Planlama becerileri	()	()	()	()
7. Karar verme/ inisiyatif	()	()	()	()
8. Kendini tanıma/özgüven	()	()	()	()
9. Problem çözme	()	()	()	()
10. İletişim becerileri	()	()	()	()
11. Kişilerarası ilişki becerileri	()	()	()	()
12. Liderlik	()	()	()	()
13. Analitik beceriler	()	()	()	()
14. Farklı kültürlerde çalışabilme	()	()	()	()
15. Kararlılık, sonuca ulaşma	()	()	()	()
16. Sürekli öğrenme/kendini geliştirme	()	()	()	()
17. Yapı ve sistem kurma	()	()	()	()
18. Profesyonellik/mesleki etik	()	()	()	()
19. Bilişim teknolojilerini kullanma	()	()	()	()
20. Sezgi / Öngörü becerileri	()	()	()	()
21. Pazarlık/Müzakere becerileri	()	()	()	()
22. Empati / başkalarını anlama	()	()	()	()
23. Ekip çalışması ve işbirliği	()	()	()	()
24. Zaman yönetimi	()	()	()	()
25. Yeniliklere açık olma	()	()	()	()
26. Yaratıcılık	()	()	()	()
27. Müşteri odaklı olma	()	()	()	()
28. Stratejik düşünebilme	()	()	()	()
29. Diğer.....	()	()	()	()
30. Diğer.....	()	()	()	()
31. Diğer.....	()	()	()	()
32. Diğer.....	()	()	()	()

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Cemil Özden, 1982 yılında Deniz Lisesi'nden mezun olduktan sonra, 1986 yılında Deniz Harp Okulundan, 1991 yılında İ.Ü. İktisat Fakültesi'nden, 1995 yılında İ.Ü. Hukuk Fakültesi'nden lisans diploması aldı. 1987 yılında lojistik ve mali yönetim konusunda 1 yıllık mesleki eğitimin ardından Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 1 yıllık Lisans Sonrası Uygulamalı İstatistik Eğitimine katılarak istatistikçi ünvanını aldı. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden iktisat dalında yüksek lisans derecesi alan Özden, halen aynı enstitünün Uluslararası İşletmecilik dalı doktora programında tez aşamasındadır.

Kariyer hayatına Deniz İkmal Merkezi Komutanlığı'nda başladı. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı karargahında 7 yıl Yönetim ve İstatistik Şube Müdürü, 1 yıl da Deniz İkmal Okulu Komutanlığında Plan ve Program Şube Müdürü (Eğitim Yöneticisi) olarak görev yaptı. Kariyer hayatını özel sektörde sürdürmek üzere 1997 yılında Silahlı Kuvvetler'den ayrıldı. Ahşel İnşaat A.Ş.'de Personel ve İdari İşler Müdürü, Bayındır İnşaat A.Ş.'de İnsan Kaynakları Müdürü olarak çalışan Özden, "tez yazmak" ve "üretmek" adına Mayıs 2000 tarihinden itibaren çalışma yaşamına ara verdi. Özden, Mart 2002 tarihinden itibaren Dünya Bankası'na finanse edilen Özelleştirme Sosyal Destek Projesinin teknik danışmanlığını yürüten İngiltere kökenli IMC Danışmanlık şirketi adına Türkiye İş Kurumu'nda proje danışmanı olarak çalışmaktadır.

Silahlı Kuvvetler performans yönetimi sisteminin güncelleştirilmesi amacı ile 1996 yılında yapılan personel yetkinliklerinin tanımlanması ve performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesi çalışmalarına uzman üye statüsünde katıldı. Kamu ve özel sektörde konuları ile ilgili birçok yönerge, yönetmelik, araştırma ve inceleme raporları ile makaleler hazırlayan Özden, halen bazı araştırmalarını paylaştığı www.mcozden.com sitesinin "web master" ve "editör"lüğünü yapmaktadır.