İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İŞLEYİŞ BİÇİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:
FİRMALAR BAZINDA BİR UYGULAMA

Fatma Beste ACAR

(Bitirme Projesi)

Eskişehir, 2016

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İŞLEYİŞ BİÇİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:
FİRMALAR BAZINDA BİR UYGULAMA

Fatma Beste ACAR

Dönem Projesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

II. Öğretim Tezsiz Yüksek Lisans

Danışman: Verda CANBEY ÖZGÜLER

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak, 2016

Proje Danışman Onayı

Fatma Beste ACAR'ın **"İnsan Kaynakları Yönetimi İşleyiş Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Firmalar Bazında Bir Uygulama"** başlıklı tezsiz yüksek lisans dönem projesi ……./……./2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Çalışma İlişkileri ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim dalında Tezsiz Yüksek Lisans dönem projesi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	**İmza**
Üye (Dönem Projesi Danışmanı)	: Prof. Dr. Verda CANBEY ÖZGÜLER	…….
Üye	:	……..
Üye	:	……..
Üye	:	……..

….……

Enstitü Müdürü

Öz

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEYİŞ BİÇİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: FİRMALAR BAZINDA BİR UYGULAMA

Fatma Beste ACAR

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

II. Öğretim Tezsiz Yüksek Lisans

Danışman: Prof. Dr. Verda CANBEY ÖZGÜLER

Klasik yönetim anlayışı ile birlikte ortaya çıkan personel yönetimi, günümüzde yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır. Küreselleşme olgusu ile gündeme gelen yeni ekonomik koşullar, takibi zor teknolojik gelişmeler, değişen çalışan profili ve yönetim anlayışı işletmeleri stratejik farklılık yaratabilmek adına insan kaynakları yönetimine bağımlı kılmaktadır. Günümüz rekabet ortamında işletmeler için oyunda kalmak yetmemektedir. Bu sebeple böyle bir ortamda insan gücünün verimli ve etkin kullanılmasının yolu insan kaynakları yönetimine verilen değer ve yapılan yatırımlardan geçmektedir. Teknolojik gelişmelerin doğurduğu çağdaş yönetim yaklaşımları insan odaklı olup, bireyin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde, açık yönetim, gelecek amaçlı yönetim, stratejik yönetim ve elektronik insan kaynakları yönetimi kavramları şirketlerin politikalarını geliştirirken yoluna ışık tutan araçlar olmaktadır.

Dünya küreselleşme ile birlikte küresel bir köy haline gelirken, elektronik iletişim kanalları sayesinde şirketlerde ulusal ve uluslararası düzeyde iletişim halinde olabilmektedir. Şirketlerin yeni çözüm arayışlarından birisi de elektronik insan kaynakları yönetimidir. E-insan kaynakları yönetimi kavramı temel olarak insan kaynakları yönetimi anlayışının elektronik platformda yeni bir yapılanma ile desteklenmesi anlamını

taşımaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'de yer alan insan kaynakları yönetimi işleyiş biçimleri firmalar bazında değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: İnsana Kaynakları Yönetimi, İnsana Kaynakları Yönetiminde Sektörel Farklılıklar, E-İnsan Kaynakları Yönetimi

THE FUNCTIONING OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT EVALUATION: A COMPANY BASE APPLICATION

Fatma Beste ACAR

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

II. Öğretim Tezsiz Yüksek Lisans

Danışman: Prof. Dr. Verda CANBEY ÖZGÜLER

Abstract

Personnel management originated with the classical management approach, nowadays it is replaced by the human resource management approach. New economic conditions come up with the phenomenon of globalization, hard to follow technological developments, changeable staff profile and management approach in order to create strategic differences force to enterprises to subordinate to human resources management. In today's competitive environment in businesses it is not enough to stay in the game. Because of that environment, the logical way of efficient and effective use of human power passes from the value given to human resource management and investments. With the development of technology modern management approaches which is focus to human, it requires to staff's needs and expectations. Human resources management, explicit management, purposeful for future management, strategic management and concepts which is the electronic human resource management is has to tools that shed light on the way in developing policies of the company.

World becoming a global village with the globalization, thanks to electronic communication channels companies can be communication at national and international level of each other. The electronic human resources management is one of the new solutions of the companies. E- human resource management concept is basically means the promotion of human resource management approach with a new structure in the

electronic platform. In this study, human resource management, processing types located in Turkey will be assessed on the basis of the company.

Key Words: Human Resource Management, Sectoral Differences in Human Resource Management, E- Human Resource Management

..... /……/ 2016

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Fatma Beste ACAR

Özgeçmiş

Çiğdem BİLGE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Tezsiz Yüksek Lisans

Eğitim

Yüksek lisans **2016** Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Lisans

Lise

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri / Yılı: Eskişehir **Cinsiyet:** Kadın Yabancı **Dil:** İngilizce

İçindekiler

Proje Danışman Onayı ..... **i**
Öz ..... **ii**
Abstract ..... **iv**
Özgeçmiş ..... **vii**

Giriş **13**
1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı **15**
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı **15**
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu **16**
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişimi; Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş **18**
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı **21**
2. Küreselleşen Dünyada İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar **24**
2.1. Küreselleşme Kavramının Tanımı **24**
2.2. Küreselleşme Sürecinde Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi **27**
2.3. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar **29**
2.3.1. Yönetim Süreçlerinin etkinleştirilmesinde açık yönetim anlayışının rolü **29**
2.3.2. Gelecek amaçlı yönetim **31**
2.3.2.1. Teknolojik hız **32**
2.3.2.2 Değişme **33**
2.3.2.3. Küreselleşme **33**
2.3.3. Liderlerin stratejik sorumlulukları **33**
2.3.4. Örgüt ve yönetici geliştirmede yeni yaklaşımlar **35**
2.3.4.1 Üst düzey yöneticilerin örgüt ve yönetim geliştirmedeki rolü **35**
2.3.4.2. Örgüt ve yönetimi geliştirmede kullanılabilecek diğer bazı yöntem ve kavramlar **36**
2.3.4.2.1. Personeli güçlendirme **36**
2.3.4.2.2. Esnek çalışma grupları **38**
2.3.4.2.3. Kaizen **38**
2.3.4.2.4. Tam zamında (Just in Time) **39**
2.3.4.2.5. Ekip çalışması **39**

2.3.4.2.6. Kâr merkezler/stratejik iş üniteleri yaklaşımı 40
2.3.4.2.7. Benchmarking 40
2.3.4.2.8 Öğrenen organizasyon dinamiği 40
2.3.5. Bilginin yönetimi 41
2.3.6. 21. Yüzyıla girerken örgütlerde değişen yönetim ve motivasyon anlayışı 42
2.3.7 Teknolojik değişimin örgüt amaç ve hedeflerine etkisi 44
2.3.8. İnsan kaynakları yönetimi kültüründe insan kaynakları yöneticisinin yeni rolleri 45
2.3.8.1. Örgüt içi-girişimci rolü 45
2.3.8.2. Arabuluculuk rolü 45
2.3.8.3. Danışmanlık rolü 46
2.3.8.4. Toplumsal Bilinç rolü 46
2.3.8.5. Çalışanların Sözcüsü Olma rolü 46
2.3.8.6. Çalışanların Gelişimini Destekleme rolü 46
2.3.8.7. Örgütsel Vizyonun Oluşturulması rolü 47
2.3.8.8. Farklılıkları Yönetme rolü 47
2.3.8.9. Değişime Önderlik Etme rolü 47
3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 48
3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 49
3.1.1. Seçim 49
3.1.2. Performans değerlendirme 50
3.1.2.1. 360 derece performans değerlendirme sistemi 52
3.1.2.2. 360 derece performans değerlendirme sistemi 'ne geçiş 52
3.1.3. Eğitim ve kariyer geliştirme 54
3.1.4. Ücret 55
4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi 57
4.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 58
4.1.1. Elektronik insan kaynakları planlama 58
4.1.2. Elektronik performans yönetimi 60
4.1.3. Elektronik kariyer yönetimi 61
4.1.3.1. Genel Amaçlar 61
4.1.3.2. Özel Amaçlar 61

5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşleyiş Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Firmalar Bazında Bir Uygulama 63

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Varsayımları, Yöntemi ve Sınırlılıkları 63

5.1.1. Araştırmanın Kapsamı 63

5.1.2. Araştırmanın Yöntemi 63

5.1.3. Sınırlılıklar 64

5.1.4. Varsayımlar 64

5.2. İnsan Kaynakları Planlaması 64

5.2.1. X tekstil firması insan kaynakları planlaması 65

5.2.2. X sağlık grubu insan kaynakları planlaması 65

5.2.3. X yapım şirketi insan kaynakları planlaması 66

5.3. Yönetim Yaklaşımları 66

5.4. İşe Alım 68

5.5. İnsan Kaynakları Geliştirme 69

5.6. Değerlendirme Sistemi 70

5.7. Motivasyon Uygulamaları 71

5.8. Teknoloji Yaklaşımı 72

5.9. Sosyal Sorumluluk Uygulamaları 72

6. Sonuç 74

Ekler 76

Ek 1: Firma Görüşme Soru Formu 76

Kaynakça 79

Giriş

Günümüzde küreselleşme ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda etkilerini açık bir biçimde hissettirirken işletmelerin uluslararası pazarla bütünleşmesi kaçınılmaz olmuş, dışa açık büyüme önemini arttırmıştır. İşletmeler açısından ayakta kalabilmek "rekabet edebilmek" ile eş anlamlı hale gelmiştir (Ünal, 2002: 1).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve fark yaratabilmesi için etkin biçimde yönetilmesinin temel koşuludur. İnsan kaynakları yönetimi kavramı yönetim stratejilerine bağlı olarak birçok yönetim anlayışına sahiptir. Bugün mevcut yönetim anlayışı bireyleri sadece üretim girdisi olarak gören klasik yönetim anlayışından uzaklaşmış, çalışan bireyi örgütün temel taşlarından biri olduğu ve eğer ona ne kadar yatırım yapılıp değer verilirse işletmelerinde o derece başarılı olacağı anlaşılmıştır. Bu süreçte insan unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı gerekmiş ve şirketlerin insana verdiği değer artmıştır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, teknolojideki gelişmeler, ulusal ve uluslararası rekabet işletmelerin kendilerini sürekli yenilemelerine ve bu bağlamda farklılık yaratabilmek adına insan kaynakları yönetiminin değişen yüzüne önem vermelerine neden olmuştur. Küreselleşme ile birlikte yaşanan değişimler, özellikle teknoloji alanındaki gelişmeler insan kaynakları yönetimine de farklı bir bakış açısı getirmiştir. İşletmeler bir yandan teknolojik gelişmeleri takip ederken diğer yandan insan kaynakları yönetim uygulamaları çerçevesinde şirketlerine bu gelişmeleri entegre etmeye çalışmaktadırlar.

Daha önceleri sadece çıktıya yönelik, baskıcı yönetim söz konusu iken günümüzde artık verimliliği ön plana çıkaran, işgörenlerin mutluluğunu gözeten, teknolojiden destek alan, bireyi geliştirmeye yönelik yatırımlar yapan ve insana değer veren bir yönetim tarzı oluşmuş durumdadır.

İnsan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması için birden çok faktör bulunmaktadır. Ancak bu faktörlerden hangisine yoğun önem verdikleri de o işletmenin

stratejik yolu ile doğrudan ilgilidir. Kısaca rekabette üstünlüğün sırrı ile insan kaynakları arasındaki ilişki her geçen gün kuvvetlenmektedir. (Ünal, 2002: 1).

Bu proje İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi işleyişinde teknolojinin kullanımı açısından nelerin farklılaştığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde İKY kavramı, tanımı, doğuşu, değişimi ve boyutları incelenmiştir. İkinci bölümde küreselleşme kavramının tanımı ve küreselleşme sürecinde değişen, yeni yönetim yaklaşımları irdelenmiştir. Üçüncü bölümde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları incelenmiş ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde Elektronik İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, varsayımları ve farklı sektörlerden seçilen işletmelerin insan kaynakları yönetiminde yaklaşımları ortaya konulmuştur. Ardından Türkiye'de farklı sektörlerde yer alan firmaların insan kaynakları yönetimi incelenerek uygulamalardaki farklılıklar ortaya çıkarılmıştır

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Küreselleşen dünyada; işletmeler için insan faktörünün önemi nasıl değişime uğradıysa, insan kaynakları yönetimi de değişime uğramış, farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Burada insan kaynakları kavramının tanımı, doğuşu, gelişimi, amacı üzerinde durulmaktadır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Günümüzde insan kaynakları yönetimi işletme organizasyonunun (örgütün) ve çalışanların yönetimini karşılıklı olarak birbirine bağlayan bir yaklaşıma dayanmaktadır. Küreselleşme, artan rekabet, yeni teknolojiler, işin ve işgücünün yapısında değişim, eğitim ve beşeri sermayenin önem kazanması, işletmelerde farklı yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bu yeni yaklaşım, işletmenin performansı ve çalışanların yönetimi arasındaki ilişkinin araştırılmasından doğmuştur (Brown ve Collard, 1999'dan aktaran Erdut, 2002, s.3).

Literatürde insan kaynakları yönetimi ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

"Modern anlamda insan kaynakları yönetimi; bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini de kapsar." (Yüksel, 2000'nden aktaran Çetinel, 2003, s. 176).

"Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli arttırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar." (Sabuncuoğlu, 2000'nden aktaran Çetinel, 2003, s. 176).

"Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir." (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001'den aktaran Çetinel, 2003, s.176).

"İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir." (Bingöl, 1998'den aktaran Çetinel, 2003, s.177).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süresi, başka bir deyişle, insan ilişkileri, verim ve kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca bir personel teknikleri dizisi değildir. Kapsamlı bir insan kaynakları yönetimi sistemi, başlıca ilgi alanlarını, örgüt ve insan kaynakları yönetim stratejilerinin bütünleşmesi ile örgüt ve kültür yönetiminin oluşturduğu örgüt düzeyinde gelişmektedir. Bu sistem, şu bir dizi süreç aracılığıyla uygulamaya geçirilmektedir: Değişim yönetimi, örgüte bağlılığı gerçekleştirmek, takım çalışmasının iyileştirilmesi, toplam kalite yönetimi gibi süreçler söz konusu olmaktadır (Eroğlu, 1999:278). Bu süreçler, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olarak da belirtebileceğimiz etkinliklerden bazıları şunlardır (Canman, 1995'den aktaran Eroğlu, 1999, s.278).

- Eleman sağlama
- Performans yönetimi
- İnsan kaynakları geliştirme
- Ücret ve ödüllendirme
- Çalışanlarla ilişkiler

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin finansal performansı üzerinde doğrudan etkisi olmayan, salt bir destek işlevinin ötesinde, giderek rekabet üstünlüğünün kaynağı haline gelmektedir. Bu gelişmeler ışığında personel yönetiminde işe alma, kadrolama, ücret vb. geleneksel uzmanlık alanlarından uzaklaşılmakta, stratejik planlama, değişim yönetimi, örgüt kültürü ve beşeri sermayenin geliştirilmesi gibi değer yaratan insan kaynakları yönetimi işlevleri giderek önem kazanmaktadır (Rowden, 1999'dan aktaran Erdut, s.3).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Doğuşu

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) kavramsal olarak doğuşuna ilişkin farklı yazarların farklı düşünceleri vardır (Yalçın, 1999'dan aktaran Demirkaya, 2006, s.2).

Personele ilişkin sorunların önem kazanmasını 18. yüzyıl sonlarında İngiltere'de başlayan sanayi devrimi ile ilişkilendirmektedir. Buna karşın, yönetim düşüncesinin temellerini ilk insanlara kadar dayandıran düşünceler, yönetimin olduğu her ortamda, İKY' nin öncü örneklerinin de var olması gerektiğini öne sürmektedirler (Demirkaya, 2006: 2).

Bu anlamda, Eski Mısır'da piramitlerin inşa edilmesinde uygulanan yönetim ve organizasyon biçimi, Musa peygamberin "On Emri" ve örgütlenme, yetki ve sorumluluk ilişkisine esneklik kazandırması, Eski Yunan'da Sokrat ve Aristo'nun yönetim düşüncesine evrensellik ve bilimsellik anlamımda katkıları, Roma medeniyetinde askeri örgütlenmeler, 1776 yılında Adam Smith'in yazdığı The Wealth of Nations (Milletlerin Refahı) adlı eserinde işbölümünde söz etmesi (Türkel, 1998'den aktaran Demirkaya, 2006, s.2). vd. gelişmeler yönetim düşüncesi ile birlikte, İKY düşüncesinin ortaya çıkmasında yapı taşları oluşturmuştur. Ancak bu kaynaklarda İKY' nin organizasyonuna ilişkin belirgin bir yapılanma mevcut değildir (Demirkaya, 2006: 2).

Esasen her türlü iç ve dış faktörlerle İKY alanında yaşanan değişim ve gelişme İnsan Kaynaklarının (İK) organizasyondaki yerini ve örgütlenme biçimini de değiştirmektedir. Örgütlenme biçimini etkileyen süreçlerin başında işletme sahiplerinin ve yönetiminin insan kaynakları olgusuna bakış açısı ve verdikleri önem gelmektedir. Bunun yanında işletmenin büyüklüğü, farklılaşma derecesi, fonksiyonelliği, sendikalaşma durumu, çok uluslu olması vb. faktörler etkin olmaktadır (Demirkaya, 2006: 2).

Yönetim düşüncesindeki bu gelişmelere paralel olarak, personel fonksiyonunun öncü örneklerinin ortaya çıkarak, organizasyonlarda yer almaya başladığını ifade etmek mümkündür. Bu anlamda, tarım toplumunda ve küçük atölye tarzı işletmelerin yaygın olduğu dönemlerde "kayıt tutma" bazında bir personel fonksiyonunun söz konusu olduğu ve kayıt tutucu personelin organizasyonlarda yer aldığı söylenebilir (Demirkaya, 2006: 2).

Örgütlerde personel ile ilgili etkinliklerinin 1930'lu yıllarda başladığı görülmektedir. O yıllarda personel birimlerinin başlıca görevlerinin şirket elemanları hakkında kayıt tutmak olduğu görülmektedir. İkinci dünya savaşı ve onu izleyen yıllarda ise savaşın neden olduğu emek kıtlığını gidermek ve çalışanların verimini yükseltmek için personel ile ilgili araştırmaların arttığı, bu alanın yavaş yavaş popüler hale geldiği

görülmektedir. 1960'lı ve 70'li yıllarda ise artık personel yöneticiliğinin rolünün değişikliğe uğradığı, iyi bir personel yönetişinde yüksek beceriler ve uzmanlık aranmaya başlandığı görülmektedir (Palmer ve Winters, 1993'ten aktaran Buluç, 1998, s.782). Ancak son yıllarda özellikle 1990'lı yılların başından itibaren personel yönetimi yerine, insan kaynaklarının yönetimi teriminin tercih edildiği görülmektedir.

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, gelişme ve değişmelerde topluma önderlik edebilmesi için, örgüt yönetiminin çağdaş bir anlayış kazanması ve yönetimin bilimselleşmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi çağı ancak iyi yetişmiş insanlar ve iyi yönetilen örgütler ile yakalanabilir. Bu nedenle örgütlerin, özellikle eğitim örgütlerinin çağdaş örgütlerde uygulanan yönetim anlayışına göre (insan kaynakları yönetimi) yönetilmesi önemli bir hale gelmektedir (Buluç, 1998: 782).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişimi; Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Günümüz ekonomik koşullarında, insan kaynakları kurumların sahip olduğu en değerli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Önceleri sadece belirli işleri yapan kişiler olarak görülen çalışanlar, artık sorunları analiz eden ve çözüm önerileri sunan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle çalışanlar, kurumlar için en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak görülmekte, önerileri, şikâyetleri ve tecrübeleriyle kurumsal dönüşüm faaliyetlerinde gittikçe daha önemli roller üstlenmektedir (Nerdrum ve Erikson, 2001'den aktaran Yılmaz, 2007, s.161).

Endüstri devriminden sonra ezilen ve kötü şartlarda çalışmaya zorlanan işçilerin kendilerini korumak ve yaşam seviyelerini yükseltmek için örgütlenmeleri kaçınılmaz olmuştur. İşçilerin bakış açısına göre, endüstri devrimi uzmanlaşmayı getirmiş ve işverenlere karşı kendilerini korumak için her uzmanlık alanı içinde işçilerin örgütlenme ihtiyacı doğmuştur. Böylece 19.yüzyılın sonlarında sendikalar hızla yayılmış ve buna bağlı olarak grevler de artmıştır (Cascio, 1995'den aktaran Kağnıcıoğlu, 2001, s.18).

İlk dönemlerde yetersiz eğitime sahip işletme yöneticileri "insan ilişkilerine" ve "personel yönetimine" daha az ilgi duyduklarından işçilerin örgütlenmelerinin

nedenlerini anlayamamışlar, buna şiddetle karşı çıkmışlardır. Sonuçta, devlet işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmış, 20.yüzyıla yaklaşırken çalışanlara özgür toplu pazarlık ve grev yapma hakkı tanımıştır. Bu durum ise klasik personel yönetiminin sistemli olarak başlamasına ve gelişmesine yol açmıştır (Bingöl, 1998'den aktaran Kağnıcıoğlu, 2001, s.18).

İnsana yönelik tekil yaklaşımların (endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş yönetimi, vb.) yetersizliği, insana ilişkin olgu ve olayların bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu bakış açısına duyulan ihtiyaç, ilk olarak 1950'li yıllarda ABD'de dile getirilmiş ancak konu hakkında ciddi çalışmaların gerçekleştirilmesi 1980'li yılları bulmuştur. İKY ile ilgili bu çalışmalar ilk olarak ABD'de ve İngiltere'de yürütülmüştür. (Fındıkçı, 2003'ten aktaran Yılmaz, 2007, s.161).

Söz konusu çalışmaların yaygınlaşmasıyla birlikte, kurumların, mensuplarına bakış açıları önemli oranda değişmiştir. Bu çerçevede, kurum çalışanları "personel" olarak değil, "insan kaynağı" olarak nitelendirilmeye başlanmış, söz konusu kaynakların yönetimiyle ilgili araçlar, metodlar teknikler yemden şekillendirilmiştir (Yılmaz, 2007: 161).

Son otuz yıl içinde personel bölümlerinin işlevleri oldukça değişmiştir. Bunun en temel nedenlerinden biri işlerin ve dolayısıyla işleri yapan işçilerin değişmesidir. Günümüzde işler daha tekniktir ve daha vasıflı işçileri gerektirmektedir. Daha da önemlisi, işler arasındaki sınırlar belirsizleşmiştir. Geçmişte belirli bir departmanda diğerlerinin yaptığıyla benzerlik gösteren belirli bir işi yapan işçilerin yerini, günümüzde işletme içinde farklı departmanlardan insanlardan oluşturulan proje takımlarında çalışan insanlar almıştır. Çalışanların bir kısmı ise işlerinin pek çoğunu evlerinde yapmakta, iş arkadaşlarını nadiren görmektedir. En önemlisi, küresel rekabet çalışanların verimliliğini yükseltme ihtiyacını her geçen gün arttırmaktadır. Çalışanların işletme içinde etkin olabilmesi için eğitilmesi ve her çalışanın kişisel gelişiminin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Kısaca iş ortamı çalışanların işlerinde kalmalarını sağlayacak şekilde oluşturulurken, aynı zamanda yeni işe girecekler için de cazip hale getirilmeye çalışılmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 1996'dan aktaran Kağnıcıoğlu, 2001, s.18).

Küreselleşme ve teknolojik yenilikler gibi eğilimler işletmelerin yönetim şekillerini değiştirmektedir. Günümüz işletmeleri devrim olarak nitelendirilebilecek eğilimlerle

karşı karşıyadır: ürün ve teknolojik değişikliklerin her geçen gün hızlanması, küresel rekabet, esneklik, demografik değişiklikler, hizmet sektörünün hâkimiyeti ve bilgi çağı. Özellikle işletmeler ürün ve teknolojide tahmin edilemeyen yeniliklerle baş etmeye zorlanırken, bütün alanlarda rekabet dramatik denilecek boyutlara ulaşmaktadır (Dessler, 1992'den aktaran Kağnıcıoğlu, 2001, s.18).

Bazı yöneticiler muhalefete dayanan çalışma ilişkileri, otoriter yönetim ve birbirine yakın iş sınıflandırmalarının birleşiminin çalışanların güvenini ve iş yerine bağlılığını azalttığını anlayınca, bütün bu değişikliklere başarıyla uyum sağlayabilmek için yeni örgüt ve yönetim modelleri aramaya başlamışlardır. 1990'lı yıllarda işlerin yeniden yapılanmasını vurgulayan insan kaynakları yönetimi hüküm sürmüştür. İnsan kaynakları yönetimi, işçilerin iş yerine bağlılığına, üretim sürecinin gelişmesine ve üretim ve servis kalitesinin artmasına önem vermektedir (Kizilos ve Reshef, 1997'den aktaran Kağnıcıoğlu, 2001, s.19).

Bu yeni düzen içinde, çalışanlar karar verme sürecine katılabilmek için yetkilendirilmektedir. Rekabet ortamı içinde müşteri memnuniyeti ön planda olduğundan, çalışanların müşterilerin taleplerine daha çabuk cevap verebilmeleri için otoriteye ihtiyaçları vardır. Ayrıca çalışanlar tek bir işte uzmanlaşmak yerine, bir takım veya grup içinde çalışarak yaratıcılığını ön plana çıkarabilmekte ve işiyle ilgili söz sahibi olabilmektedir. Bir işin nasıl daha iyi yapılabileceğini en iyi o işi yapan bilir düşüncesi hâkim olduğu için, çalışanlar işin düzenlenmesinde yetkili kılınmaktadır (Dessler, 1992'den aktaran Kağnıcıoğlu, 2001, s.19).

Bütün bu gelişmeler, örgütlerde çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış ya da kültür geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu anlayışa sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda faaliyetleri personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmeyen personel yönetiminin alanı genişlemiştir (Yüksel, 1998'den aktaran Kağnıcıoğlu, 2001, s.19).

Klasik personel yönetiminden tamamen farklı olan modern insan kaynakları yönetimi (MİKY), organizasyon amaçlarını gerçekleştiren ve çalışanların isteklerini/ihtiyaçlarını karşılayan bir yaklaşımdır. (Bilgin, 2001: 209)

Temel bileşeni beşeri sermaye olan entelektüel sermaye, kurumlar için en önemli sermaye türlerinden biri olarak değerlendirilmekte, gelecekteki büyümeyi mümkün kılacak ana faktör olarak nitelendirilmektedir (Barutçugil, 2002'den aktaran Yılmaz, 2007, s.161).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın işletmedeki her birey, insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise, örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenmektedir (Özgen vd.,2002'den aktaran Öğüt, Akgemci ve Demirsel, s. 280):

- İnsan kaynağından yararlanma
- İnsan kaynağını motive etme veya isteklendirme
- İnsan kaynağını koruma

Yukarıda insan kaynakları yönetiminin amaçları genel hatları ile ortaya konmuştur. Ancak bu amaçları ayrıntılı bir biçimde incelemek gerekirse;

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynakları yönetimi felsefesinden kaynaklanmakta olup şu şekilde belirtilebilir (Armstrong, 1993'ten aktaran Eroğlu, 1999, s.279):

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini mantıklı bir biçimde değerlendirmek
- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak,
- Kaynakları örgütün gereksinimlerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmak,
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarf etme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

Bu amaçlara bakıldığında görülen odur ki, insan kaynakları yönetiminin, yarışma ortamında üstünlük kazanılması amacıyla, örgütün tüm kaynaklarından katma değer elde etmesi için çalışanların yönetimine ilişkin işletme yönetiminin yönelimli bir anlayış olduğu açıkça görülmektedir. Amaçların içeriklerinden de anlaşılacağı gibi; insan kaynakları yönetiminin personel yönetimi anlayışı ile ortak noktaları olduğu gibi, aynı zamanda birbirlerinden farklı özellikleri de vardır. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür (Canman, 1995'ten aktaran Eroğlu, 1999, 279).

Hem insan kaynakları yönetiminin stratejisi hem de personel yönetiminin stratejisi, örgüt stratejisinden kaynaklanmaktadır. Her ikisi de eylemci birim yöneticilerinin personelin yönetiminden sorumlu olduğunu, personel işlevinin, yöneticinin sorumluluklarını yerine getirmelerinde öneri ve destek hizmeti sağladığını kabul eder. Personel yönetiminin değerleri ile en azından insan kaynakları yönetiminin esnek açıklamaları "bireye destek verme" noktasında özdeştir. Yani örgütsel ve bireysel gereksinmeleri dengeleme, bireyin yeterlik derecesinin artırılması amacıyla

geliştirilmesini savunurlar. Böylece, hem bireylerin iş doyumları hem de örgütün amaçlarına ulaştırılmasında kolaylaştırıcılık sağlanmış olur. Herkesi kendi mesleki bilgi ve uzmanlık alanında çalıştırmak, her ikisinin de ortak amacıdır. Böylece, örgütün insan kaynakları, her zaman değişen örgütsel gereksinmelere uyum sağlayabilir. Bunun yanı sıra, eleman seçme, değerlendirme, eğitim, yönetimi geliştirme ve ücret yönetimi teknikleri her ikisinde de izlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin esnek tanımı gibi, personel yönetimi de çalışma ilişkileri sisteminde iletişim ve katılma süreçlerine önem verir (Eroğlu, 1999:279-280).

2. Küreselleşen Dünyada İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Günümüzde kurumların verimsiz, etkisiz ve akılcı olmayan yöntemlerle varlıklarını sürdürmeye çalışmalarının bir tek sonucu vardır:

Rakipler karşısında üstünlüğü kaybederek piyasadan silinmektir. İçine girilen iletişim toplumunda geleneksel yöntemlerle varlıklarını sürdürmeye çalışan bütün sistemler ancak arşivlerde kendilerine yer bulabileceklerdir. Bu yüzden örgütler bütün dikkatlerini yönetim, üretim, bilgi, ar-ge ve pazarlama süreçlerini sürekli iyileştirmek ve geliştirmeye çevirmişlerdir. Zira küreselleşme ile iş hayatı "Kurtlar Pazarı'na dönüşmüştür. Bu pazarda yavaş düşünen tereddüt eden ve çalışanlarına geleneksel değerlerle yaklaşan yönetimlerin başarılı olma şansları yoktur. Modern işletmecilikte geleneksel davranışlar ve anlayışlar süratle tedavülden çekilmektedir. Küreselleşen ekonomi yerel kaprislerle düşünmeye ve davranmaya izin vermezken; küresel bakışa, ulusal yaklaşıma ve yerel davranışa uygun alanlar yaratmaktadır. Risk ile fırsatın iç içe girdiği küresel pazarda dönüştürme ve uyma yeteneği olmayanların ayakta kalmak şansı yoktur. Dalgalanan pazarlar, hızla değişen teknolojiler ve yağmur gibi yağan enformasyon standart karar verme mekanizmalarını işlemez hale getirmektedir. Dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez ve reddedilmez hiçbir şeyin kalmadığı bir çağ yaşanmaktadır (Yeniçeri, 2006: 9).

2.1. Küreselleşme Kavramının Tanımı

Yaygın etkilerinin 1980'li yıllarda hissedilmeye başladığı küreselleşme; ekonomiden siyasete birçok alanda ilgi konusu olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreç henüz evrimini tamamlamamış olduğu için, dinamik ve etkileri hala tartışılmakta, tanımlama çabası devam etmektedir (Aktel, 2001: 193).

Küreselleşme kavramı, başta akademik ve ekonomik çevrelerde olmak üzere en çok tartışılan kavramların başında gelmektedir. Özellikle akademik çevreler tarafından küreselleşmenin ne olduğu, küreselleşmeyi ortaya çıkaran sebepler ve küreselleşme sürecinin sonuçları, küreselleşmenin olumlu ve olumsuz yönleri de farklı düşünce

kalıplarıyla ele alınarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecine ilişkin birçok tanım ve açıklama yapılmıştır. (Kürkçü, 2013: 1).

Giddens'a göre küreselleşme modernlik kavramıyla geniş çapta eşanlamlıdır. Çünkü yeni çağda' dünya çapında toplumsal ilişkilerin yoğunluğu' daha önceki tarihsel dönemlerin hepsinde olduğundan çok daha fazladır. Küreselleşmeyi anlamak için modernliği güdüleyen güçleri incelemek gerekmektedir; yani iç içe geçmiş sanayileşme, kapitalizm, militarizm ve devletçilik süreçlerinin nitelikleri gereği nasıl küreselleşen bir güce sahip olduklarını anlamak gerekmektedir (Held ve McGrew,2008'den aktaran Kürkçü, 2013: s.2).

Küreselleşme, kökeni çok eski çağlara gitmesine rağmen, ileri teknolojik uygulamalar sayesinde bugünkü kadar yoğun ve hızlı işlememişti. Yüzyıl önce de küreselleşme söz konusuydu; ancak küreselleşmenin yeni olan yönü nitel ve nicel boyutlarındaki değişimdir. Nicelik olarak küreselleşme ticaret, sermaye akımları, yatırımlar ve insanların ülkeler arasındaki dolaşımından meydana gelen artışı ifade etmektedir. Küreselleşmenin bu boyutu bazen transnasyonalizm veya karşılıklı bağımlılık olarak da adlandırılmaktadır. Niteliksel olarak küreselleşme, politik, ekonomik ve sosyal süreçleri kapsar. Bugün küreselleşen dünya, en azından entelektüel düzeyde tek bir dünya görünümündedir. Yine, teknolojik değişmeler ve hükümet kuralsızlaştırmaları üretim, ticaret ve finansta transnasyonal ağların kurulmasına imkân vermekte, böylece "sınırlara tabi olmayan dünya ekonomisi" ortaya çıkmaktadır (Toprak,2001'den aktaran Kaya, 2009: s.1-2).

Küreselleşme kavramına ilişkin çalışmalarda bulunan David Held ve Anthony McGrew küreselleşme için özel bir kavramsallaştırmayla birlikte küreselleşmenin özelliklerini keşfetmek amaçlı kullanılacak yöntemler dizisi sunmuşlardır (Kürkçü, 2013: 2).

David Held ve Anthony McGrew, küreselleşmeyi; 'kıtalar arası veya bölgeler arası akışlar ve ağlar meydana getiren, toplumsal ilişkilerin uzamsal örgütlenmesinde dönüşümü temsil eden bir süreç' olarak tanımlamaktadırlar (Held ve McGrew,2008'den aktaran Kürkçü, 2013: s.2).

Robertson ise, küreselleşme sürecinin bir yüzünü küreselin yerelleşmesi, diğer yüzünü ise yerelliklerin evrenselleşmesinin oluşturduğunu belirtmektedir. Küresel ve yerel arasında süregelen karşılıklı dinamiğin sonucu olarak yaşanan farklılaşma ve aynılaşma birbirini olanaklı hale getirmektedir. Robertson'a göre yerelliği yaratmak ve daha sonrada içermek olarak tanımlanan bu süreç küreselleşme kavramı ile somutlaşmaktadır(Öngören, 2002'den aktaran Kürkçü, 2013, s.2).

Robertson, küreselleşme sürecini kapsayıcı bir biçimde açıklamaya çalışırken öncelikle sosyo-kültürel süreçleri ön plana almaktadır. Robertson'a göre küreselleşme olgusu kendisini oluşturan toplumsal, kültürel ve ekonomik süreçlerden bağımsız değildir. Küreselleşme, modernitenin dinamizmine özgü bir dizi süreçten meydana gelmektedir ve kavram olarak da dünyanın küçültülmesi ve bir bütün olarak dünya bilincinin pekiştirilmesini ifade etmektedir (Ilgaz Büyükbaykal,2004'den aktaran Kürkçü, 2013, s.3).

Küreselleşme dünya toplumlarında artan oranda karşılıklı dayanışma sürecini yansıtmaktadır. Günümüzde birçok faaliyet için uluslararasılaşma ya da bölgeselleşme söz konusudur. Küreselleşmenin asimetrik ve tahmin edilemeyen yönleri "kola içebilir, suşi yiyebilir, komşularınızı gözetleyebilir ve dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir ülkede bulunabiliriz" ifadesi ile anlatılmaktadır (Cope vd., 1997'den aktaran Özer, 2008, s.24).

Genel olarak tanımlardan da anlaşıldığı gibi küreselleşmenin daha çok ekonomik ve ideolojik bir yönü olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Ancak, küreselleşme sürecini yalnızca ekonomik ve ideolojik süreçle sınırlamak yanlış olabilir. Ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, siyasal ve politik süreçleri birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Aralarında bütüncül bir etkileşim ilişkisi söz konusudur (Çelik, 2012: 60).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak Zengingönül 2005 tarihinde yaptığı Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz? çalışmasında küreselleşme ile ilgili bütüncül bir tanıma ulaşma denemesinde bulunmuş ve geniş anlamda küreselleşmeyi, dünyada mevcut uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel katmanlara ait siyasi, ekonomik, sosyal, ekolojik, kültürel ve hatta coğrafik sistemlerin birbirlerinden farkındalıklarının gün geçtikçe artmasıyla, geçişkenliklerinin ve birbirlerini etkileme güçlerinin de arttığı

ve dünya çapında bir “farkındalık ve küreye ait olumlu veya olumsuz gelişmelerle bilinçli veya tepkisel cevap verme kültürünün oluştuğu” gelişen bir süreç olarak tanımlamıştır (Zenlingönül, 2005’ten aktaran Elçin, 2012, s.4).

2.2. Küreselleşme Sürecinde Değişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Hiçbir organik bünye ve sosyal sistem, değişime uğramadan yaşamını devam ettiremez. Değişim doğanın temelinde vardır. İnsanoğlunun var olduğu günden beri süregelen değişim, bundan sonrada devam edecektir (Eroğlu, 1999: 267).

Değişim, "çevresel koşullara ayak uydurabilmek için doğa, birey, toplum ve rakipler gibi benzeri etkenlere karşı savaşım vererek yaşamı devam ettirmek, büyümek ve gelişmek" olarak tanımlanmaktadır (Argun, 1997’den aktaran Eroğlu, 1999, s.268)

Başka bir tanıma göre ise, genel anlamda değişim, "ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir" (Dinçer, 1992’den aktaran Eroğlu, 1999, s.268).

Aslında, evrenin kurulmasından bu yana var olan değişim konusundaki asıl değişim, "*değişim ‘in değişimi*" dir. Diğer bir deyişle, son yıllarda "değişim" süreci içinde yaşanan asıl değişim, değişim hızının, değişim ivmesinin giderek artmasından ibarettir. Değişim hızını "belirli bir zaman aralığına doluşmuş olayların sayısı" olarak tanımlamaktadır (Toffler, 1981’den aktaran Eroğlu, 1999, s.268).

Baş döndürücü hızdaki değişim ve gelişmelerin belli başlı özellik ve anlamları şöyle özetlenmektedir (Tosun, ?’dan aktaran E. Eroğlu, 1999, s.268-269):

- Belli bir zaman bölümü içinde yer alan ve yaşantıyı, çalışma ve etkinliklerle kararları etkileyen olay ve olguların sayısı artmakta,
- Bunun sonucu olarak meydana gelen yeni koşulları önceden tahmin etme zorunluluğu şiddetlenmekte,
- Her şey hızla değiştiğinden belirsizlik çoğalmakta ve geleceği doğru olarak görme olanağı zayıflamaktadır.

Bütün bu yeni gelişmeler dikkate alındığında, toplumun dokusuna yerleştirilen hız ve yenilik, insanları sadece yeni durumlara ayak uymaları için zorlamayacak, bilinmeyen "ilk kez karşılaşılan" yabansı, düzensiz, önceden kestirilemeyen durumlarla da karşı karşıya bırakacaktır (Toffler, 1974'ten aktaran Eroğlu, 1999, s.269).

Kısaca açıklamak gerekirse, içinde bulunulan çağda, bilim ve teknoloji alanındaki ilerlemeler, toplumların yapısını ve toplum içinde etkinlik gösteren tüm sistemleri etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Diğer bir deyişle, değişim insanın yalnızca maddi yaşam koşullarıyla sınırlı kalmamakta, daha da önemlisi onun düşünce yapısını ve iş yaşamını etkilemektedir (Eroğlu, 1999: 269).

Özellikle, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi ve ticaret alanında kendine has özellikleri olan yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönemin en temel özelliklerini "küreselleşme (globalleşme)"ve "yok edici (imhacı) rekabet" ifadeleri ile tanımlamak mümkündür (Eroğlu, 1996: 381).

Küreselleşme, organizasyonların iş aktivitelerini dünyanın her bölgesine yaygınlaştırmasına neden olmaktadır (Kıvrak, 2010: 2)

Değişim, küreselleşme, değişen rekabet anlayışı, sosyal güçlerdeki değişmeler, yeni strateji yaklaşımı ve işgücünün değişen yapısı ve tüm bunların etkisi ile ortaya çıkmakta olan yeni işletme yapısı insan kaynakları yönetiminde de yeni söylemleri yeni arayışları ve uygulamaları güdeme getirmektedir (U. Eroğlu, 2001).

Günümüzde küreselleşme ve artan rekabet dev şirketleri bile birleşmeye zorlarken, internet ekonomisi de toplumları büyük ölçüde değiştirmekte; alışılmış üretim ve çalışma şekillerinde, yönetim alışkanlıklarında, çalışma değerlerinde büyük bir dönüşüm yaratmaktadır. Dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin temelinde bireysel ve kurumsal öğrenme yer almakta; öğrenen organizasyonlar, değişim yönetimi, toplam kalite yönetimi, sanal organizasyonlar, bilgi sistemleri gibi pek çok yeni yaklaşım ve kavram iş hayatında yerini almaktadır (Çetinel, 2003: 192).

Küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde meydana gelen dört önemli değişim ise şöyle özetlenebilir: (Çetinel, 2003: 193)

- Yönetimden liderliğe geçiş: Geleneksel kültürden ayrılıp, sürekli kontrollü olmaktan, büyümeye, analizden, vizyona; ağır işleyen karar alma sürecinden,

ilerleme sağlayacak hareketlere geçmek ve değişimden yararlanmak amacıyla değişim için mücadele vermek. İşleri bir görev yerine getirmek olarak değil, bir fark yaratmak olarak tanımlamak.

- Bireylerden ekiplere geçiş: Başarılı kuruluşlar ekip çalışmasını temel alırlar.
- Müşteri hizmetinden ortaklıklara geçiş: Üstün müşteri hizmetinden söz etmek yerine, müşteri gereksinimlerinin yönlendirdiği bir kuruluş haline gelmeyi hedeflemek. Sürekli biçimde müşteri beklentilerinin üzerinde hizmet vererek, sorunlara derhal çözüm bularak ve güçlü ilişkiler kurarak müşteri sadakati sağlamak.
- Geleneksel ücret sistemlerinden takdir ve ödül sistemlerine geçiş: Geleneksel ücret sistemlerinde bir ödeme çizelgesi vardır, takdir ve ödül ya yoktur ya da çok azdır. Bu sistemde kişi ne kadar iyi yaparsa yapsın, kazanacağı para sınırlı olur. Performansa dayalı ücret sistemi, her çalışanın katkısı ile kazancı arasında bir denge kuran, takdir ve ödülleri temel alan bir sistemdir. Eğer katkı ile kazanç arasındaki denge gözetilmezse, çalışanlar mutsuz, katkıları da sınırlı olacaktır.

Rekabetin arttığı bir ortamda, işletmelerin başarısı büyük ölçüde hızlı ve esnek olabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle küreselleşme sürecinde uyum sağlamada işletmelerin yapısı önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik işletme yapıları başarıyı engelleyen etkenler olarak kabul edilebilir (Çetinel, 2003: 194).

2.3. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

2.3.1. Yönetim Süreçlerinin etkinleştirilmesinde açık yönetim anlayışının rolü

Dünya genelinde uzun yıllardan beri tartışılmasına rağmen, Türk kamu yönetiminin açıklık ve şeffaflık uygulamalarıyla tanışması çok yakın bir tarihte olmuştur. 2002 yılında Bakanlar Kurulu Kararıyla "Türkiye'de Saydamlığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi Eylem Planı" nın kabulünün ardından, 2003 yılında çıkarılan 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunuyla şeffaflık ve açıklık uygulamalarında önemli bir adım atılmıştır. Oysa kimi yazarlara göre bu tür uygulamaların başlangıcı İsveç'te

1766 yılında çıkarılan Basın Özgürlüğü Kanunu'na kadar gitmektedir (Arslan, 2010'dan aktaran Akpınar, 2011, s.238).

Açıklık, ''eski ifadesiyle 'aleniyet' '', "alenilik" ve "aşikâr", bir şeyin gizli olmayıp göz önünde meydanda olması demektir. Açıklık, aynı zamanda berraklık, zahirilik, örtüsüz ve pürüzsüzlük, kapalı olmamak, anlaşılır olmak anlamlarına gelmektedir (Fındıklı, 1996'dan aktaran İnaç ve Ünal, 2007, s.8).

Açıklık; çoğulculuğun ve katılımcılığın olduğu kadar demokratik yönetimin de olmazsa olmaz şartlar arasındadır. Demokratiklik açık olmayı zorunlu kılan bir süreçtir. Yönetimlerin demokratiklik seviyesi açıklıklıları kadardır. Demokratik yönetim açık, açık yönetim ise demokratik olarak nitelemek mümkündür. Sistemleri boğulmaktan eskimekten ve yok olmaktan korumanın yolu her şeyden çok açıklıktan geçmektedir. Bir örgütün kendini geleceğe taşıma kapasitesi ile yönetimde izlediği "açıklık" stratejisi arasında yakın bir ilişki vardır. Açıklık bir anlamda örgütün gücünün göstergesidir. Çalışanı, çalıştıranı ve yöneteni ile birlikte her türlü bilgiye ulaşabilen, paylaşabilen bölüşebilen örgütler sorunlarını çözmede daha büyük yetenek kazanmış olacaktır. Örgütler çevrelerinde meydana gelen gelişme ve değişimlere karşı açık olmaları, bu gelişme ve değişmeleri stratejik karar merkezlerine sürekli olarak ulaştırıp değişmelere uyumu sağlayacak kararları anında almaları sayesinde var olabilirler. Yalnızca gelişme ve değişimlere açık olmak da sistemler için yeterli değildir. Herhangi bir örgütsel sistemde çalışanlar tarafından bilinmesi gereken kapalı kalan her şey tehlikelidir. Örgütlerde takım ruhunu gerçekleştirebilmenin, örgüt iklimini sağlıklı kılabilmenin ve değişime karşı direnci kırabilmenin yolu da açık bir yönetim anlayışından geçmektedir. (Yeniçeri, 2006: 13).

Açık yönetim; çalışanların paylaşmak, değerlendirmek ve kullanmak için ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşma yollarını açmak, planlamak ve yönlendirmek olarak tanımlanabilir. Kavram, bilgiye giden yolun herkese açık olmasını ifade ettiği kadar, bilgiyi elde etme ve paylaşma imkânlarını da kapsar.

Yönetime katılma, yetki devri, yalın yönetim, yalın organizasyon, öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, personel güçlendirme, Kaizen, örgüt iklimi, amaçlara göre yönetim, demokratik yönetim vb. kavramlarının tamamı açıklık anlayışı ile ilgilidir (Yeniçeri, 2006: 14).

Açıklığın çok çeşitli biçimlerinden söz etmek mümkündür. Bunların başında çalışanların belge ve bilgilere ulaşabilmesi, dosyaları görebilmesi, her türlü bilgi ve belgenin yönetiminden alınabilmesi gelir. Açıklık sadece bilgi ve belgelere ulaşma hakkı değildir. Açıklık, örgütün politikasını üreten organların toplantılarına katılmak, görüş ve düşünceleri özgürce aktarmak, örgütsel amaçları birlikte kararlaştırmak biçiminde de olabilir (Yeniçeri, 2006: 14).

Açıklık örgütsel çatışmaların, stresin, iletişimsizliğin, isteksizliğin, yabancılaşmanın azaltılması ya da yok edilmesinde yönetimlerin elini güçlendiren en temel tutumlardan birisidir (Yeniçeri, 2006: 16).

Öz güvene sahip örgüt yöneticileri bilgi nereden, kimden ve ne şekilde gelirse gelsin onu çalışanlarla paylaşarak onların yaratıcılıklarını ve kendilerini geliştirme yeteneklerini arttırmalarını sağlarlar. Yönetimde açıklık; işgörenlerin en uç hayal ve düşüncelerini dahi örgütün yararına sunma imkânı verir (Yeniçeri, 2006: 29).

Kuşkusuz yönetimde açıklık bilgi almaktan ibaret bir işlev değildir. Yönetsel bilgilerin herkese açık tutulmasının yanı sıra yönetsel yerlerin, faaliyetlerin, dosyaların da açık tutulması, isteyenin bunları görmesi /gezmesi, isteyenin herhangi bir faaliyete tanıklık etmesi onu izlemesi, isteyenin de dosyaya bakması ondan örnek çıkarması mümkün olmak gerekir (Akıllıoğlu, 1991: 2).

2.3.2. Gelecek amaçlı yönetim

Belirsizliklerle dolu geleceğin fırsatlarından yararlanmak, tehlikelerinden korunmak ya da kaçınılması mümkün olmayan risklere karşı hazırlıklı olmak örgütlerin en önemli sorunudur. Hızlı hareket edebilmek, çıkan fırsat ve sorunlardan yararlanabilmek yeteneği örgütler için rekabet avantajı sağladığı kadar geleceğe sağlıklı ulaşmak anlamına da gelir. Sakin, rutin, standart, önceden tahmini mümkün olan ortamlarda varlıklarını sürdüren örgütler gelecekte karşılaşacakları sorunlar tarafından yönetilme riskini de bünyesinde taşırlar (Yeniçeri, 2006: 31).

Günümüzde fırsatların, tehditlerin ve ortamların yönelimini önceden kestirebilmek sosyal, siyasal ve ekonomik bir örgüt yönetimleri için hayatidir. Rekabette üstünlük

yenilikte öncülük, gelişmede performans gibi süreçlerin tamamının da geleceğe yönelik olduğu söylenebilir. Örgütler gelecekte nasıl olmak istiyorlarsa bugün ona göre istikamet vermeleri gerekmektedir. Hızlanan yaşam, çıldıran teknoloji, sürekli değişen ve geline yapılar örgüt yöneticileri için günübirlik davranmayı imkânsız hale getirmiştir (Yeniçeri, 2006: 32).

Bu noktada değinmemiz gereken ve gelecek amaçlı yönetim için üç etkileşimli süreçten bahsetmek gerekmektedir (Yeniçeri, 2006: 34):

2.3.2.1. Teknolojik hız

Teknolojinin durdurulamaz ve takip edilmesi zor değişimleri, yöneticileri, işletme stratejilerini ve buna bağlı olarak işletmeleri sürekli olarak değişime zorlamaktadır.

Teknolojik gelişmelerin göz ardı edilmesinin imkânsız olduğu günümüz yaşantısında, teknolojiye sahip olmak yeterli bir unsur olmamakla birlikte, işletmelerin bu konuda sürekli olarak güncel kalmaları gerekmektedir. Gelişmeleri takip etmeyen işletmelerin kriz ortamında olacağı aşikârdır. Teknolojinin hızlı değişimi ile birlikte üretilen ürünlerin kullanım süresi yıllardan aylara inmiştir. Ford, model T'yi bütün bir nesil için üretmişti. Bugün ise, piyasaya sunulan bir bilgisayarın kullanım süresi en fazla iki yıl olabilmektedir. Ürünlerin kullanım sürelerinin kısalmasının yanı sıra yeni ürün geliştirip pazarlama süresi de azaldı. Günümüzde işletmeler hızlı hareket etmek zorundadırlar, aksi halde hiç hareket edemez hale geleceklerdir (Yeniçeri, 2006: 34).

İşte bu çok hızlı değişen ve belirsiz ortamda, işletmelerin, teknolojik değişmelere hem rekabette üstünlük sağlayacak şekilde, hem de bu üstünlüğü sürdürebilir şekilde ayak uydurabilmesi için, teknoloji yönetimine ihtiyaçları vardır. Doğru bir teknoloji yönetimiyle işletme teknolojik gelişmelerin nelere yol açacağını önceden tahmin edebilir ve gerek yatırımını, gerekse üretimini, bu gelişmelere göre düzenleyebilir. Hatta işletmenin bizzat kendisi bu teknolojik gelişmelerin yaratıcısı olabilir ve hiç bilinmeyen bir konunun öncüsü olabilir (Karadal ve Türk, 2008: 59).

2.3.2.2 Değişme

İletişim ağlarının dünyayı ördüğü günümüzde değişim, Avrupalıyı, Japon'u yahut da Amerikalıyı aynı biçimde etkilemektedir. Eskiden ortaya çıktığında bir bölgeyi ya da ülkeyi etkileyebilen olaylar bu gün bütün dünyayı aynı anda sarsmaktadır. Bu öylesine hızlandırılmış bir değişim ki, zaman duygumuzu etkiledi, günlük hayat ritmimizi kökünden değiştirdi (Yeniçeri, 2006: 34).

2.3.2.3. Küreselleşme

Küreselleşmeyi bir kısım, bölüm ya da belirli bir zaman dilimi içinde değerlendirmek tuzağa düşmektir. Küreselleşme en evrensel gerçektir. Bütünü, yarını ve geleceği kapsar (Yeniçeri, 2006: 37).

Küreselleşme şirket, toplum, devlet ve millet gibi yapıların küresel değerler ile uyuşum içinde olmasını zorunlu kılmaktadır. "Yerel düşün küresel davran" önerileri bu yönü itibariyle çözüm olarak ifade edilmektedir. Teknolojik hız, küreselleşme, değişme gibi olgular zorunlu olarak enerjisini geleceği yönetecek yapılar, örgütler ve kurumlara ihtiyaç hissettirmektedir (Yeniçeri, 2006: 38).

2.3.3. Liderlerin stratejik sorumlulukları

"Geleceği yaratabilmek için, yalnızca birkaç yalıtılanmış ekip ya da araştırmasının değil, bütün şirketin bir sektör öngörüsüne sahip olması gerekir. Üst yönetim, geleceğe ilişkin bir bakış açısı geliştirme, bunu değerlendirme ve paylaşma sorumluluğunu başkalarına devredemez. Gerekli olan yalnızca özel ekiplerin, aşağıdan girişimciliğin değil, aynı zamanda şirketin mevcut kimliğini tutuculuğundan kendini kurtarabilmiş üst düzey yöneticilerin varlığıdır." (Hamel ve Prahaland, 1996'dan aktaran Yeniçeri, 2006: 52).

Örgütlerin fiziki, teknik ve beşeri kapasitesinin tamamını sistemin geleceğini sürekli geliştirme ve iyileştirme amacına odaklanmak başarıları sürekli kılacak temel faktördür (Yeniçeri, 2006: 52).

Strateji, kendisine karşı güncel faaliyetleri değerlendirme, geleceği görebilen bir bakış açısı ve şablona yönelik güncel hareketleri değerlendirebilme olarak tanımlanmaktadır (Davies, 2004'ten aktaran Taş ve Aksu, 2011, s.354).

Liderlik, Bush ve Glover (2003) tarafından; Hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi üzerine etkili liderlik süreci belirgin kişisel ve uzmanlık değerlerini temel alan okulun vizyon başarısı için, çalışanlara ilham verme ve desteklemeyi içermek olarak tanımlanmıştır. (Bush ve Glover 2003'ten aktaran Taş ve Aksu, 2011, s.354). Bir başka deyişle liderlik " belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer kişileri etkileme sürecidir" (Ilgar, 2000'den aktaran Taş ve Aksu, 2011, s.354).

Liderlik ile misyon ve vizyon arasında çok yakın bir ilişki vardır. Liderin stratejik sorumluluklarını yerine getirebilmesi için ilk aşama olarak başında bulunduğu örgütün "misyon ve vizyon"u konusunda örgüt çalışanları arasında ortak bir bilinç meydana getirmesi gerekmektedir (Yeniçeri, 2006: 52).

Ülgen ve Mirze (2004) de stratejik liderliği stratejik yönetim süreci içerisinde önemli bir yere koymakta ve stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarından birisi olarak görmektedir. Yazarlara göre stratejik analiz ve rasyonel karar verme, sürecin sert unsurlarını oluştururken, işletmenin yetenekleri, kurumsal kültürü ve stratejik liderlik örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan, insan ile ilgili konuları kapsayan stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarını oluşturmaktadır. Stratejik liderlik, neyin olup bittiğini ve işlerin nasıl yapılacağını bilen stratejik yönetim bilincine sahip yönetici ve liderlerin özellik ve davranışlarına odaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004'ten aktaran Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s.9).

Bugüne yönelik olarak yaşamak, düne yönelik olarak düşünmek ve geleceği ihmal etmenin bir örgüt için felaket olduğu tarihin sunduğu temel bir gerçektir. Günü ihmal etmeden, düne sığınmadan rutin görevleri yerine getirirken örgütün kutup yıldızı niteliğindeki stratejik hedeflerden gözleri ayırmamak gerekir. Bugün atılan her adımın

geleceğe yapacağı katkıyı hesap etmek stratejik sorumluluklara sahip liderlerin düşünce tarzıdır (Yeniçeri, 2006: 75).

2.3.4. Örgüt ve yönetici geliştirmede yeni yaklaşımlar

Örgütlerin mallarını ve hizmetlerini kaliteli ve etkin hale getiren onların sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarını etkin ve verimli kılabilmek her şeyden önce örgüt yöneticilerinin örgütte çalışanların sahip oldukları fiziksel ve düşünsel potansiyeli örgüt yararına kullanabilme yeteneği ile yakından ilgilidir. Aslında, başarılı ya ve başarısız örgüt yoktur; başarılı ya da başarısız yöneticiler vardır. Bu anlamda örgütler yalnız ürettikleri mallarla değil aynı zamanda sahip oldukları insan kaynakları ile daha çok da yöneticileri ile rekabet halindedirler (Yeniçeri, 2006: 77).

2.3.4.1 Üst düzey yöneticilerin örgüt ve yönetim geliştirmedeki rolü

Yöneticiler, kendi işlerine, organizasyonlarına ve bireysel yeteneklerine bağlı olarak geniş bir alanda görev yaparlar. Yönetici bu görevleri yerine getirmek için, karar veren, planlayan, organize eden, liderlik ve motive eden, değişim temsilcisi (change agent), izleyici ve kontrolör, sınır belirleyici (boundary spanner), bilgi yöntemcisi ve girişimci olmalıdır (Hitt vd,1989'den aktaran Gökçe ve Şahin, 2003, s. 148).

Organizasyon içindeki düzey ve alanları ne olursa olsun bütün yöneticiler (genel müdürler, dekanlar, bölüm başkanları, devlet kurumu başkanları, bölüm şefleri, ustabaşları vb.) planlama, organize etme, karar verme, yöneltme ve kontrol etme görevlerini yerine getirmekle sorumludurlar (Gökçe ve Şahin, 2003: 148).

Yöneticiler örgütsel başarıyı arttırabilecek veya onu katkı sağlayabilecek güçleri araştırmada ve değerlendirmede en büyük paya sahiptirler. Çevresel güçlere adaptasyon kaçınılmaz olduğunda, örgütsel amaçların değiştirilmesi ya da örgütsel başarıya katkıda bulunacak söz konusu güçleri değiştirmek suretiyle, temel bir amaçla gelişmeye karar verecek olanlar da yine yöneticilerdir (Albers, 1974'ten aktaran Yeniçeri, 2006, s.80).

Bir örgütte verimliliğin ve etkinliğin sağlanması ihtiyacı ile sosyoekonomik amaçlara ulaşmak her şeyden önceliklidir (Yeniçeri, 2006: 80).

Örgüt, yönetim ve yönetici geliştirmede her şeyden önce uzun vadeli bir süreçtir. Bu sürecin en karakteristik özelliği ise; yarın ayakta kalabilmek için bugün elde edilen kaynakları gelecek için en uygun biçimde kullanmaktır. Bu işe; yarın sağlanması muhtemel örgütsel başarı için bugünkü örgütsel mutluluğu kıymak anlamına gelir. Bu anlamda geliştirme, yenilik ve yaratıcılık büyük ölçüde üst düzey yöneticilerin inisiyatifi sonucunda sağlanabilir. Örgütlerde bu yetki ise, stratejik yönetimin sınırları içerisinde değerlendirilmektedir "Stratejik yönetim, her şeyden önce, tepe yönetimin fonksiyonudur." (Dinçer, 1992'den aktaran Yeniçeri, 2006, s.80).

Günümüzde dikkatler, yönetsel eğitim ve geliştirme amaçlarına ulaşmanın en yakın anlamı olarak yönetsel becerilerin düzeltilmesi konusuna yöneltilmiştir. Yönetsel davranışın etkisi bundan dolayı bilginin ve becerinin birlikte bir fonksiyonu olarak düşünülmüştür. Analitik becerilere ek olarak, bazı üst düzey yöneticiler kendi kendilerini, diğer insanları ve görevleri yönetmek için kendilerinden ilave bazı beceriler yapabilmelerini isterler. Örneğin; Katz tekniksel, kavramsal becerilerin ana kategorileri üzerine kurulmuş bir yönetim geliştirme modeli oluşturmuştur. O çalışmasında teknik, hümaniter ve kavramsal becerilerin üç ana kategorisi için üst düzey çalışanların ihtiyaçlarını etkileyen yöneticilerin fonksiyonel eğilimleri hiyerarşik pozisyonda tartışılması için bazı destekleyici faktörleri anlatır (Yeniçeri, 2006: 82).

2.3.4.2. Örgüt ve yönetimi geliştirmede kullanılabilecek diğer bazı yöntem ve kavramlar

2.3.4.2.1. Personeli güçlendirme

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır (Genç, 2004'ten aktaran Çavuş, 2008, s.1289).

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005'ten aktaran Karakaş, 2014, s.80).

Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartır (Ataman, 2002'den aktaran Karakaş, 2014, s.81).

Personel güçlendirme kavramı personelin, örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992'den aktaran Karakaş, 2014, s.81-82):

• Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,

• Personelin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,

• Örgüt performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,

• Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır

Personeli güçlendirme kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geniş ve kapsamlı oluşu ve uygulamaya geçirilmesinin diğerleri kadar kolay olmamasıdır(Koçel, 2010'dan aktaran Karakaş, 2014, s.83).

İş görenleri güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında, alt kademe de bunu uygulamaya geçirmelidir (Ettore, 1997'den aktaran Çavuş, 2008, s.1290). Bu nedenle güçlendirme, işgörenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesidir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerinin daha ilerisi, yöneticiler ve işgörenler arasında çalışma gruplarının kurularak birlikteliğin gerçekleştirilmesidir (Çavuş, 2008: 1290).

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darling, 1996'dan aktaran Çavuş, 2008, s.1290):

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Güvenilir personellerin desteği gereklidir.
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

2.3.4.2.2. Esnek çalışma grupları

Tek bir işte uzmanlaşma yerine, birden fazla işte uzmanlaşma ve değişik işlerde çalışmayı teşvik etmek suretiyle, bireyin kendisine güvenini, iletişimi ve sistematik düşünceyi geliştirmeyi amaçlar. Bunun için çalışanlar değişik alanlarda uzman olacak şekilde eğitilmeye çalışılmaktadır. Esnek üretime ve gerektiğinde üretim hatlarının değiştirilebilmesine imkân sağlar. Kitlesel ve hızlı üretim hatlarının değiştirilebilmesine imkân sağlar. Kitlesel ve hızlı üretim kaygılarının ağır bastığı durumlarda, üretimin yavaşlaması gibi bir sakıncası vardır (Yeniçeri, 2006: 97).

2.3.4.2.3. Kaizen

Japonca Kai: "değişim", Zen: "iyi, daha iyi" anlamına gelen sözcüklerdir. Bütününde Kaizen "Sürekli İyileştirme" anlamını taşıyan Japonca bir sözcüktür. Kaizenlerin ana fikri ekip veya bireysel olarak, insanın çevresinde, sorumlu olduğu alanlarda sürekli küçük iyileşmeleri bulması ve uygulamasıdır. İyileştirme, Kaizen ve inovasyon (yenilik) olarak ikiye ayrılabilir. Kaizen sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çaptaki çok sayıda iyileştirmeleri anlatır. Yenilik (inovasyon) tamamen farklı şekilde, yeni teknoloji ve/veya araçlarda yapılan büyük değişiklikler ve/veya yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü biçimde sıçrayarak değiştirilmesidir ve

bu konu Kaizen değildir. Kaizenler için mevcut koşullarla, zaten ulaşılmış olan standartlar ile yetinilmemesi, yeniliklerin aranması, yapılan iyileştirmelerle gurur duyulması ve takdir edilmesi şarttır. İyileştirme için başlangıç, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç bir problemin ya da yetersiz standardın fark edilmesiyle ortaya çıkar. Bu problemleri fark etmesi gerekenler bizzat işi yapanlardır. Fark edilen bir problem yoksa iyileştirmeye ihtiyaç doğmaz, dolayısı ile Kaizen yapılması için gerekli atmosfer oluşamaz (Eskin vd., 2011: 7).

2.3.4.2.4. Tam zamında (Just in Time)

Japon şirketlerinin ürün ya da süreçte sürekli iyileştirme yapmasını sağlamak; kaliteyi yükseltmek, makine, ekipmanın uygun kullanımını sağlamak, üretim denetimini bizzat çalışanlara yaptırmak, stok seviyelerini daima az tutarak yer ve zamanı da kullanmak amacıyla uyguladıkları bir yöntemdir. Bunun için sadece ihtiyaç kadar üretmek, ihtiyaç kadar malzemeyi tam zamanında, tam istenen sayı ve kalitede tam istenilen yerde bulundurmak gerekir. Bu üretim ve pazarlama için ne kadar gerçek ise bu işi yapacak işgörenler için de bu o kadar gerçektir. Yani herkese yeteneği ölçüsünde, gerek duyduğu bilgiyi ve beceriyi, gerektiği kadar kullanılmasını sağlamak, yönetim ve örgütün geliştirilmesi içinde bir o kadar önemlidir.

Bu yaklaşımlar aslında üretim ve kalite için üretilmiştir. Aynı kavram ve felsefeyi; yönetim, örgütü ve bireyi geliştirmede de kullanmak mümkündür (Yeniçeri, 2006: 98).

2.3.4.2.5. Ekip çalışması

Yatay işbölümünün azaltılması, küçük takımların ürün veya hizmetin tamamında ya da bir bölümünden sorumlu olması esasına dayanır. Bölümlemiş ve tekrarlanan işler yerine, iş sürecinin tamamından sorumlu olmanın getirdiği bir iş verimi sağlanmış olur. Bu tür yöntemlerle yöneticilerde, diğer çalışanlarda, yaratıcılığın ve motivasyonun artması sağlanır (Yeniçeri, 2006: 98).

2.3.4.2.6. Kâr merkezler/stratejik iş üniteleri yaklaşımı

Karar almanın dağıtıldığı, örgüt içinde bağımsız iş ünitelerinin oluşturulduğu ve her merkezin kendi karını en yükseğe çıkarmakla sorumlu olduğu bir yaklaşım biçimidir. Özellikle büyük şirketlerde üst yönetim, bürokratik ve günlük iş kârlarından kurtarır (Yeniçeri, 2006: 98).

2.3.4.2.7. Benchmarking

Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki "en iyi uygulamayı" tespit ederek; kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değil, başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak; en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamaktır. Bu çerçevede benchmarking kavramını; "en iyi uygulamaların adaptasyonu" olarak tanımlayabiliriz (Aktan, 2000'den aktaran Saraç, 2005, s.54).

Yönetim ve örgüt geliştirme ile ilgili olarak da çeşitli sektörlerde bu işin en iyi uygulayanların araştırılması ve onların örnek alınarak performans hedeflerinin belirlenmesi mümkündür. Hedeflerin açık bir biçimde ortaya konması performans artışını sağlayabilir. Benchmarking herhangi bir işin yapılış şekliyle ilgili dünyadaki en iyi uygulamaların örnek alınmasını ön görür. Benchmarking, özde yönetici ve örgüt geliştirmede başarılı ve etkin yöntem uygulamaların örnek alınmasını ve uygulamasını öngörür (Yeniçeri, 2006: 99).

2.3.4.2.8 Öğrenen organizasyon dinamiği

Gerek hızla değişen ve gelişen teknoloji, gerekse sınır ötesi ticaretin yaygınlaşması ve rekabetin acımasızlığı, örgütlerde çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirmektedir. Bunun sonucu, günümüzün örgütleri,

pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olabilmek için kaçınılmaz olarak öğrenen örgütler olmak zorundadırlar (Barutçugil, 2002'den aktaran Öneren, 2008, s.165).

Öğrenme bir örgüt açısından merkezi öneme sahip bir fonksiyondur. Peker'e göre; örgütlerde oluşan değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır (Peker, 1993: 216). Öğrenen örgütün temeli ve öznesi öğrenen bireydir. Öğrenen takımları ve sonuçta öğrenen örgütü yaratacak öğrenen bireydir (Bozkurt, 2000'den aktaran Öneren, 2008, s.165).

Öğrenen örgütler yaklaşımı konusunda klasikleşmiş olan bir çalışma yapmış olan ve bu konudaki görüşlerini "sistem yaklaşımı"nı esas alarak oluşturmuş olan Peter Senge, öğrenen örgütü şu şekilde tanımlamıştır: "Bu organizasyonlarda kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler" (Senge, 1993'ten aktaran Öneren, 2008, s.165).

Örgütlerde meydana gelen olayların birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada örgütsel öğrenme söz konusudur. Kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında sıkı bir ilişki vardır. Kişisel öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli, fakat yeterli değildir (Argyris ve Schön, 1978'den aktaran Öneren, 2008, s.165).

Bir örgütün öğrenme sürecinde dış uyarıcı ve onun özellikleri, bireyin motivasyonu ve öğrenme kapasitesi, ilk öğrenme sonucu meydana gelen tutum ve davranışlardaki değişiklik, değişen davranışların sonuçları ve bu sonuçların organizmayı geri beslemesi gibi unsurlar bulunur (Dinçer, 2002'den aktaran Öneren, 2008, s.165).

2.3.5. Bilginin yönetimi

Hızla küreselleşen dünya, iletişim teknolojileri ile birlikte birçok sosyal ve ekonomik kavram ile uygulamaları da literatürüne sokmuştur. Yöneticiler hem bilgilerinin değerini, hem de bu bilgilerden en yüksek geri dönüşü alabilmek için bilgiyi

nasıl yönetmeleri gerektiğini bilmenin artık bir varlık yokluk sorunu olduğunun farkına varmışlardır. Modern çağın özü olan bilginin kaybolmaması, boşa harcanmaması, doğru yönlendirilmesi ve üretken kılınabilmesi için bilgi yönetim kavramı ortaya atılmıştır. Bilgi yönetimi daha çok değer yaratan bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgili olarak kullanılmaktadır (Yeniçeri, 2006: 176).

Bilgi yönetimi; organizasyonun maddi olmayan varlıklarından değer yaratma sanatıdır (Yeniçeri, 2006: 177).

Üstün "bilgi" sahibi işletmeler, geleneksel kaynak ve yeteneklerini yeni ve ilgi çekici yollarla bütünleştirerek ve eşgüdümleyerek, rakiplerinden daha fazla "değer" yaratabilmektedirler. Bilgi, özellikle de örgütsel rutinlere aktarılmış, örtülü ve deneyimle geliştirilmiş bilgi, tek olma, kolay ve kısa zamanda taklit edilememe özelliklerine sahiptir. Ayrıca, işletmeler üstün zihinsel (entelektüel) kaynakları aracılığıyla, kaynaklarını, bu kaynakları tek olma özelliğine sahip olmasalar bile, daha iyi kullanıp geliştirebilmektedirler (Zack, 1999'dan aktaran Özer, Özmen, Saatçioğlu, 2004, s.256).

2.3.6. 21. Yüzyıla girerken örgütlerde değişen yönetim ve motivasyon anlayışı

En geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir (Luthans 1992'den aktaran Akyıldız, 2001, s.4). Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara iten motivasyon, aynı zamanda bireyin iş konusundaki davranışlarını da tanımlar. (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998'den aktaran Akyıldız, 2001, s.4). Yönetim bilimi literatüründe motivasyon; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin, bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek oluşunun verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki istekliliği olarak tanımlanmaktadır. (De Cenzo ve Robbins 1996'dan aktaran Akyıldız, 2001, s.4). Dolayısıyla, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar motivasyon olarak tanımlanabilir (Eren 1993'ten aktaran Akyıldız, 2001, s.5).

Çağımızda, özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona geçilmesi ve kütle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini azaltıcı rol oynamıştır. Böyle

ortamlarda çalışan işçiler, işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya üretme ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedir. Büyük örgütlerde, üst kademe ile alt kademe arasındaki mesafe artacağından, işçiler kendilerini seçmeyen ve yakın temasta bulunmadıkları hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamlarının anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlara boyun eğerek çalışmak zorundadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan özgürlük içinde bir amaç için çalışma zevkini duyabilmektedir (Eren 1993'ten aktaran Yeniçeri, 2006, s.226).

Çalışanları belirli bir misyon etrafında toplamak ve onların bu misyonu benimsemeleri için belirli stratejiler geliştirmek ve uygulamak gerekir. Bu stratejiler sadece fiziksel unsurlarla ilgili değil, bizzat çalışanların duygularıyla ilgili olmalıdır. Büyük bir şirketin genel müdürünün de dediği gibi "Başarı büyük düşünmek ve stratejik düşünmekle ilgilidir. Çalışırken insanlarla duygusal ilişkiler geliştirmekle ilgilidir. İşiniz hobiniz haline gelmeli, yoğunlaşmalı ve sürüklemelisiniz. Başarı ücretin ötesine bakmaktır. Bu işinize aşık olmak demektir ve bu aşk diğer insanlara da sirayet eder." (James ve Edden 2001'den aktaran Yeniçeri, 2006, s.237).

21. Yüzyıl yöneticilerinin dikkat etmesi gereken hususları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Yeniçeri, 2006: 233-236):

- Kendi işlerini yönetme özgürlüğü tanıyın
- Onlara değer verdikleri ödüller verin
- Elemanlarınıza sıkıcı işlerin elimine etme ve daha zor olanlara yönelme imkânı verin
- Mümkün olduğunca esneklik tanıyın
- Katılım imkânları –örneğin bir parçası olarak- önerin
- Kariyer planlama fırsatları verin
- Onları övün
- Sık sık geri besleme yapın
- Maddi olmayan ödül sistemini kişiselleştirin

2.3.7 Teknolojik değişimin örgüt amaç ve hedeflerine etkisi

Teknoloji sayesine amaç ve hedefler sadece işletme organizasyonunda çalışanların katılımı ile değil, organizasyon dışındaki kişilerin katılımı ile oluşturulmaktadır. Teknoloji sanal ekiplerin oluşturulmasında ve bu ekiplerin işletme ile olan ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli yere sahiptir. (Yeniçeri, 2006: 291)

Sanal ekip sisteminde amacın belirlenmesi üç aşamadan oluşur (Varol, 2001: 108).

- Ortak Hedefler
- Birbirine Bağlı Görevler
- Somut Sonuçlar

Ortak hedefler, amacın başarılı bit ekip çalışmasının başlangıcındaki görüntüsüdür. Birbirine bağlı görevlerin oluşturulması ekip olma özelliğinden gelir ve son çıktı ile başlangıçtaki istekleri birbirine bağlar. Somut sonuçlar ise ortak çabaların ölçülebilir çıktılarıdır. Ayrıca işletmeler amaç ve hedeflerini belirlerken bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli araçları da belirlemek zorundadır. Çünkü bu araçlar işletmelerin amaçlarına ulaşmada rakiplerin karşısında etkili bir yere sahiptirler. Bu nedenle gerek üretim pazarlama gerekse yönetim amaç ve hedefleri oluşturulurken teknolojik yeterlilik gözden kaçırılmamalıdır. (Yeniçeri, 2006: 291).

Teknolojik değişimle birlikte organizasyonun içerisinde biçimsel olmayan durum ve davranışlar yaygınlaşabilir. Bu tutum ve davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Düren, 2000'den aktaran Yeniçeri, 2006, s.292):

- Çalışanların bir süre sonra işini veya kariyer yapma olanaklarını kaybetme korkusu,
- Prestij ve güç kaybetme korkusu,
- Yeni duruma uygun yetkinliklere sahip olamama korkusu,
- Geçmişte yaşanmış teknolojik değişimlerin olumsuz sonuçlarından etkilenmiş olmak,
- Teknoloji değişimi sonucu iş yükü endişesiyle karşı karşıya kalma endişesi,
- Hedefleri tam olarak görememe,
- Oluşabilecek sorumluluk artışına hazırlıklı ve istekli olmama durumu,

- Mevcut değerlerin, normların ve alışkanlıkların değişmesi ve yenileriyle karşıtlık göstermesi.

2.3.8. İnsan kaynakları yönetimi kültüründe insan kaynakları yöneticisinin yeni rolleri

İnsan kaynakları yöneticisi açısından örgüt içi girişimci rolüne ilişkin yöneticinin sahip olması gereken bir takım alt roller söz konusudur. Bu roller şu şekilde ortaya konabilir (Yeniçeri, 2006: 368).

2.3.8.1. Örgüt içi-girişimci rolü

İnsan kaynakları uzmanları, idareci olarak üstlendikleri eski rollerinden yeni rollerine geçebilmek için hem kendi fonksiyonlarının hem de bütün organizasyonun verimliliğini geliştirmelidirler. İnsan kaynakları yöneticisi açısından örgüt içi girişimci rolüne ilişkin yöneticinin sahip olması gereken bir takım alt roller söz konusudur. Bu roller şu şekilde ortaya konabilir (Yeniçeri, 2006: 369):

- Girişimci ve çalışanlara ilişkin politikaları oluşturan bir stratejist rolü
- Personel ve işletme danışmanı
- Örgüt ve personelin geliştirilmesine yardımcı
- İnsan kaynakları ve sosyal değişim yöneticisi.

2.3.8.2. Arabuluculuk rolü

İnsan kaynakları yöneticisi, yönetim-çalışan ve toplum ile personel arasındaki ilişkilerde arabulucu rol oynamaktadır (Yeniçeri, 2006: 370). İnsan kaynakları yöneticisinin aracılık rolü çoğu zaman uzlaşmazlıkların çözümünde kilit role sahiptir. Bu fonksiyonun yerine getirilebilmesi, inisiyatif kullanabilen ve beşeri sermaye düzeyi yüksek uzmanların varlığı halinde mümkün olmaktadır.

2.3.8.3. Danışmanlık rolü

Danışmanlık rolü en dar ölçülerine göreve ilişkin konularda organizasyonun yetkili bir üyesi ile görüşmeyi belirlerken, geniş ölçüler içinde kişisel sorunlarda da bir kimseyle yapılabilecek görüşmeleri yansıtmaktadır. İnsan kaynaklarından sorumlu bireylerin kural koyucu olmaktan ziyade, birer danışman ve insan kaynaklarının hedeflerinin ortaya konması ve bunlar arasındaki uyumun sağlanması sürecinde iş ortakları haline gelmeleri beklenmektedir (Yeniçeri, 2006: 371).

2.3.8.4. Toplumsal Bilinç rolü

Toplumsal gelişim içinde insan kaynakları yöneticisi, çalışanları olumsuzluklardan koruyan iyi adam rolünü oynamıştır. Ahlaki değerlere göre davranan, karar veren, insancıl duygulara sahip olan bu yönetici tipi yeniden önem kazanmıştır (Tapscott 1996'dan aktaran Yeniçeri, 2006, s.371).

2.3.8.5. Çalışanların Sözcüsü Olma rolü

Örgütte insan kaynakları yöneticileri, çalışanların sesi olmak zorundadır. Çalışanların bireysel ve profesyonel gelişimlerinin sağlanabilmesi için yeni fırsatları önerebilmeli ve çalışanların taleplerinin karşılanmasını sağlayacak yeni kaynakların bulunması noktasında yardımcı olmalıdır (Yeniçeri, 2006: 372).

2.3.8.6. Çalışanların Gelişimini Destekleme rolü

İnsan kaynakları yöneticileri birlikte çalıştığı insanların yeteneklerini keşfedince, yapılacak işle o becerilerin uyuşmasını sağlamak için büyük gayret gösterilmelidir. Bu bir anlamda çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkarılması açısından da önemlidir (Yeniçeri, 2006: 372).

2.3.8.7. Örgütsel Vizyonun Oluşturulması rolü

Çalışanların işletmenin ulaşmak istediği ortak amaçları yönetimle birlikte tespit etmesi, çalışanların bu amaçların gerçekleşmesi konusunda daha fazla gayret göstermelerine neden olacaktır. İşletmenin çalışanların gönül güçlerinden faydalanma noktasında insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir katkısı olduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları bölümü, çalışanların örgütsel vizyona ilişkin değerleri kendilerinde içselleştirilmesini sağlayabilir (Yeniçeri, 2006: 373).

2.3.8.8. Farklılıkları Yönetme rolü

Örgüte dahil olan her birey farklı kültürel ve sosyal şartların ürünüdür. Bireylerin farklı değerler ve farklı duygusal özellikler taşımaktadırlar. Örgütlerin insan kaynakları uzmanları, öncelikler bütün çalışanların kendileri olma özgürlüğüne sahip olmak isteklerini göz ardı etmemelidirler. İnsan kaynakları departmanı, çalışanlarını memnun edecek, onlara insan olduklarını hatırlatacak ve farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlamak zorundadır (Yeniçeri, 2006: 375).

2.3.8.9. Değişime Önderlik Etme rolü

Her değişim, örgütün fayda, otorite, çıkar, çalışma, statü ilişkilerini yeniden düzenleyen bir süreçtir. Temelde değişim, belirsizliği ve tehlikeyi de beraberinde getirmektedir (Larsen 1996'dan aktaran Yeniçeri, 2006, s.375).

Değişim süreci beraberinde insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler yüklemektedir. Değişimi başaracak yeni bir vizyonun oluşturulması ve yüksek performans kültürünün sağlanabilmesi, çalışanlarla başarabilecek bir süreçtir. Çalışanların değişim sürecinin bir parçası kılınması ve katılımcı bir yönetim anlayışının ortaya konması, insanların yaptıkları işin doğruluğu hakkında bilgi sahibi yaparak onların değişimin başarılabilmesi konusundaki çabalarını artıracaktır (Yeniçeri, 2006: 376).

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

H. Mintzberg, stratejiyi hem gelecek için açıkça yapılan planları hem geçmişten gelen üstü kapalı modelleri (örnekleri) içine alan bir kavram olarak tanımlamıştır. Mintzberg "gerçekleşen" stratejileri "geçmiş uygulamalardan ortaya çıkmış örnekler" olarak ele alırken, "tasarlanan" stratejileri rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla (muhtemel bir geleceğe) geleceğe yönelik olarak kurgulanan planlar olarak ele alır (Sheppeck ve Militello, 2000'den aktaran Bayat, 2008, s.70).

Yönetim literatüründe ise strateji kavramı, daha geleneksel bir terim olan ve örgüt hedeflerine ulaşmak amacıyla üst yöneticilerin yerine getireceği faaliyetleri belirleyen "uzun dönemli planlama" yerine kullanılmaktadır (Bratton ve Gold, 1999'dan aktaran Bayat, 2008, s.70).

Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993'ten aktaran Ünnü ve Keçecioğlu, 2009, s.1175). Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür (Gümüş, 2003'ten aktaran Ünnü ve Keçecioğlu, 2009, s.1175).

Stratejik insan kaynakları yönetimi alanında yeni olan; çok sayıda düşüncenin bir araya getirilerek, işletmenin yapı ve stratejilerinin ilişkilendirilmesi ve uyumlaştırılması için örgütsel değişimi içermesidir. Bir başka deyişler, örgütsel yapı ve sistemlerinin işletmenin izlediği hedefler veya stratejilerle uyumunun sağlanmasıdır (Mabey, Salaman ve Storey, 1999'dan aktaran Erdut, 2002, s.5).

Buna göre, stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme performansının arttırılması ve örgütsel kültürünün yenilik ve esnekliği güçlendirecek biçimde geliştirilmesi için insan kaynakları yönetiminin stratejik hedefler ve amaçlarla ilişkilendirilmesi biçiminde tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre, stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin örgütsel hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan, insan kaynaklarının düzenlenmesi

ve faaliyetlerine ilişkin planlanmış bir modeldir (Dessler, 1999'dan aktaran Erdut, 2002, s.6).

3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları; seçim, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme ve ücret başlıkları altında genel olarak ele alınmaktadır. Performans değerlendirme alanında oldukça hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi pek çok firma için hedef olarak alınan ve uygulamaya konulmasına çalışılan yeni bir uygulamadır.

3.1.1. Seçim

İşletmenin stratejik yönetiminde, işletme için uygun işçilerin seçilmesi önem taşımaktadır. Çünkü işletmenin performansı çalışanların performansına bağlıdır. Gerçekten, işçilerin işleri en iyi biçimde yapabilmeleri, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimlere sahip olmasına bağlıdır. Bunun yanı sıra, işçileri işe alma maliyetlerinin yüksek olması da uygun işçilerin seçilmesini giderek önemli hale getirmektedir (Dessler,1998'den aktaran Erdut, 2002, s.43).

Geleneksel işçi seçim yöntemlerinde bilgiyi sınamayı, yetenekleri belirlemeyi amaçlayan geleneksel personel görüşmeleri ile psikolojik testleri içeren bazı teknikler kullanılmaktadır. Oysa günümüzde işçi seçiminde; işlerini nasıl geliştirecekleri, beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında tepkilerinin ne olacağı ya da nasıl davranacakları önem taşımaktadır. Yeni işçi seçim tekniği, her bir yeteneğin belirlenmesine veya adayın gerçek davranışını öğrenmeye yöneliktir (Erdut, 2002: 44).

3.1.2. Performans değerlendirme

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen şeyin, nitelik ya da nicelik olarak belirlenmesidir (Akal, 2005'ten aktaran Tunçer, 2013, s.89). Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da işgörenin davranış biçimi olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Bingöl, 2006'dan aktaran Tunçer, 2013, s.89). Performansın belirlenebilmesi için gerçekleştirilen faaliyet sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme çok yönlü olmalı, ölçüm sonuçlarına dayanmalı, adil, objektif ve herhangi bir önyargıdan kurtulmuş olmalıdır (Appelbaum vd., 2009 aktaran Tunçer, 2013, s.89).

Performans değerlendirme, işçilerin performans yönetiminin tanımlanması ve ölçülmesinden oluşmaktadır. Performansın değerlendirilmesinde çeşitli yöntemlerden yararlanılmakta ve genellikle, sonuçlarla davranışların ölçülmesine başvurulmaktadır. Bu yöntemlerle işçinin önceden tanımlanmış hedeflerle uyumlu olup olmadığı ölçülmeye çalışılmaktadır (Erdut, 2002: 45).

Performans değerlendirme sürecinin planlanmasında, kime en iyi, ne şekilde hizmet verebileceğimiz ve ürettiğimiz en iyi hizmeti nasıl gösterebileceğimiz gibi soruları kesinlikle önceden cevaplamalıyız. Bu bize performans değerlendirme sürecinde kolaylık sağlayacaktır. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirmesi planlama süreci beş basamaktan oluşur (Çakmak ve Ocaklı: ?,215).

- Mevcut durumu belirleme,
- Misyon oluşturma,
- Amaç ve hedefleri saptama,
- Performans göstergelerini oluşturma,
- Ölçme ve değerlendirme.

Performans değerlemenin organizasyon açısından sağladığı yararlar şunlardır (Arçelik, 1995'ten aktaran Bilgin, 2001, s.212):

- Organizasyon ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle entegrasyonunu sağlar,

- Organizasyon hedefinin gerçekleşmesindeki bireysel katkıların ayırt edilmesine olanak verir,
- Kariyer planlamasına olanak verir,
- Tanımlanmış ihtiyaçları karşılamak için etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar,

Performans değerlemenin çalışanlar (değerlendirilenler) açısından sağladığı yararlar da şöyle belirtilebilir (Bilgin, 2001:212):

- Performans değerlemeyle birlikte çalışanlar, kendilerinden tam olarak ne beklediğini bilirler,
- Çalışanlar, bu hedeflere ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini bilirler,
- Çalışanlar, gelişim düzeylerini öğrenirler,
- Çalışanlar, yöneticileriyle şimdiki işlerini ve gelecek için neler yapmaları gerektiğini görüşürler,
- Çalışanlar, yöneticileriyle şimdiki işlerini ve gelecek için gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını tartışırlar.

Performans değerlemenin yöneticiler (değerlendirenler) için sağladığı yararlar ise şunlardır (Bilgin, 1996'dan aktaran Bilgin, 2001, s.213):

- Performans değerlemeyle birlikte yöneticiler, takımın her üyesinden ne beklediklerini açıkça belirtebilirler,
- Yöneticileri, çalışanların performanslarıyla ilgili olarak daha yapıcı geri besleme (feed back) vererek, çalışanların gelişimlerini sağlayabilirler,
- Yöneticiler, çalışanların kişisel gelişim ve ihtiyaçlarını planlarlar,
- Yöneticiler, çalışanlarla karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurarlar,
- Yöneticiler, çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaları yönünde rehberlik yaparlar.

3.1.2.1. 360 derece performans değerlendirme sistemi

Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Milliman vd., 1994'ten aktaran Camgöz ve Alperten, 2006, s.194).

Söz konusu değerlendirmenin böylesine yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir (Bayram, 2006: 52).

"360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme", "360 Derece Geri Bildirim", "360 Derece Performans Geri Bildirimi", "Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme" gibi isimlerle de anılan bu sistem, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda 360 derece performans değerlendirmesinde egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi/öz ve müşteriler gibi bir çok yerden bilgi toplanması anlayışıdır (Milliman vd., 1994'ten aktaran Camgöz ve Alperten, 2006, s.194).

3.1.2.2. 360 derece performans değerlendirme sistemi 'ne geçiş

360 derece performans değerlendirme yönteminin çalışanlar ve de yöneticiler açısından belirgin birtakım yararları bulunmaktadır. Bu nedenle firmalar performans değerlendirme aşamalarında değerlendirme ve geri beslemeyi de içeren 360 derece performans değerlendirmesine geçmek istemektedirler. Nitekim araştırma kapsamında görüşülen X tekstil firması da 360 derece performans sistemine geçme konusunda çalışmalarının olduğunu ve bu konuya önem verdiklerini belirtmişlerdir. Görülen ve

literatürde yer alan yararları maddeler halinde şu şekilde ifade etmek mümkündür (Ludeman, 2000'den aktaran Bayram, 2006, s.55):

- 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirimin daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır.
- 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.
- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendisini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- 360 derece değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- Özellikle, astların üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
- Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlamaktadır.
- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar.
- Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.
- Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkmaktadır.
- Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de takıma dâhil ederek takım ruhunu destekler.
- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olmaktadır.

3.1.3. Eğitim ve kariyer geliştirme

İşletmenin ekonomik hayatta yaşamını sürdürebilmesi, iç ve dış şartlara uyum sağlamasına bağlıdır. Burada en büyük görev işletme yönetimine düşmektedir. İşletme, iç uyumlaştırma, yani emir-komuta kurma ilişkileri, departmanlar arasındaki ilişkiler, personel grupları arasındaki ilişkilerle uğraşırken; aynı zamanda, doğal şartlar, piyasa şartları, rakip firmalar, ulusal ve küresel alanda meydana gelen teknolojik değişiklikler gibi dış çevre faktörlerini de ihmal etmemelidir.

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, çalışan personelin işletme amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekir. Ayrıca bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesi, personelin işe alınması, eğitilmesi ve denetlenmesi de işletmenin hayatını sürdürmesi için son derece önemlidir. Bu çerçevede çalışanları en iyi şekilde istihdam edecek ve işletmenin amacına hizmet ettirecek kaynak, yöneticidir. Bu bilgi ve tecrübeyi yöneticiye kazandıran temel faktör ise eğitimdir.

İşçinin eğitimi ve geliştirilmesi, stratejik bir insan kaynakları yönetimi müdahalesi olarak kabul edilir (Mabey, Salaman ve Storey, 1998'den aktaran Erdut, 2002, s.45).

Eğitim, çalışanları hem güdüleyen yönetsel ve örgütsel bir araç olmakta, hem de çalışanların beceri, bilgi, yetenek ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaya yönelik bir görevi yerine getirmektedir. Bu noktada eğitim çabaları örgütsel zekâyı temsil eden çalışanların bireysel ve örgütsel performansın yükseltilmesi konusunda ortaya koyacakları çabaların rasyonel bir şekilde geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanlar entelektüel yaratıcılıklarını ortaya koymak suretiyle bir takım verileri işleme ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak bilgi üretmektedirler (Demir, 2000'den aktaran Kaptangil, 2012, s.29).

Dolayısıyla çalışanlar örgütsel bilgileri sürekli olarak değerlendirmekte ve yeni veri kaynakları arayarak, strateji üretmektedirler. Bu süreçte insan kaynaklarının işlerini daha iyi yapmaları ve örgütsel stratejiye uygun insan kaynakları stratejisinin oluşturulması örgütteki insan unsurunun istenilen ve arzu edilen entelektüel kapasite ve yeterliliğe sahip olmasını gerektirmektedir (İnce, 2000'den aktaran Kaptangil,2012, s.29).

Günümüzde, eğitim; işçilerin motivasyonu, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve diğer iş pozisyonlarına geçmeleri için kapasitelerinin yükseltilmesi hedeflerini

gütmektedir. Bu değişim, işçileri daha yetenekli kılmayı hedefleyen kariyer geliştirmeyi planlanmış bir faaliyet olarak önemli hale getirmektedir (Erdut, 2002: 45).

Kariyer yönetimi işletmelerin sahip oldukları değerli çalışanlarını korumanın bir yoludur. Bu şekilde bireylerin kariyer planlarını yapmak ve mesleki gelişimlerini sağlamak, aynı dönemde sonuç alınacak bir yatırım olarak algılanması gerekmektedir. Kariyer yönetimi; işletmelerin ve çalışanların iş yaşamında yaşanan değişim ve gelişimleri hazırlıklı bir biçimde karşılayıp, çalışma yaşamında geleceğe ilişkin rasyonel kararlar alabilmeleriyle her iki tarafa da başarılı sonuçlar kazandırabilmektedir (Arnold, 2009'dan aktaran Yaprak vd., 2010, s. 400).

3.1.4. Ücret

Bir işletmenin faaliyetleri sürecinde, bir yandan, karlılığın arttırılması, işletmenin devamlılığının sağlanması gibi örgütsel amaçlar gerçekleştirilirken, diğer yandan bazı bireysel amaçlar da söz konusu olmaktadır. Bireysel amaçların başında ise, çalışanın işletmeye yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret gelmektedir (Şahin, 2010:139).

Her çalışan, bağlı olduğu kuruma yetenekleri, bilgisi, becerisiyle birlikte belirli katkılarda bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. İşletmeler de kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanacağı bir ortam sağlar. Aynı zamanda kar ederek çalışanlara başarılarına göre ücret vermek durumundadır (Şahin, 2010:139).

Çalışanlar açısından ücret; ekonomik, psikolojik ve gelişme bakımından önemli etkilerde bulunmaktadır. Günümüz toplumlarında bireylerin para ve ücret sözcüklerinden aynı şeyi anladıklarını söylemek çok yanlış olmayacaktır. Çünkü insanlar artık yetişme çağlarından itibaren "para" gereksinimi ile her an yüz yüze kalmaktadırlar. Günümüz toplumunda, para elde etmenin yolu bir işte çalışmak ve bunun karşılığında bir kazanç elde etmektir (Ataay 2000'den aktaran Şahin, 2010, s.140).

Ücretin çalışanlar açısından bir diğer anlam ve önemi, psikolojik açıdan oluşmaktadır. Ücret ve diğer ödemeler, başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar. Örnek olarak, bir masa başı memurunun ücret zammı aldığında, ücretinde meydana gelen artışı çabalarının fark edilmesi olarak görmesine neden olabilir. Bu

sayede, söz konusu memur, işi açısından bir başarı duygusuna ulaşabilir. Bu içsel tatmin, onun için parayla satın alabileceğinden daha fazla bir şey ifade etmektedir. Bunun tam aksi bir durum yani yeterli ücret gelirinin yokluğu, onun tatminsizliğe ulaşmasını sağlayabilir (Bayraktaroğlu 2003'ten aktaran Şahin, 2010, s.140).

4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde küresel pazar ortamındaki gelişmeler, işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlama sürecini hızlandırmaktadır. Elektronik kelimesini temsil eden ‘’e’’ harfinin gün geçtikçe e-ticaret, e-devlet, e-öğrenme gibi birçok kavramın önüne eklendiği görülmektedir (Güler, 2006:19).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ve bu alandaki uygulamalar da, internet ve iletişim teknolojilerinin etkisinde kalarak küresel rekabet ortamında e-insan kaynağı olarak tanımlanan yeni bir alanda etkinliğini sürdürmeye başlamıştır. E-insan kaynağı kavramı temel olarak insan kaynağı yönetimi anlayışının elektronik ortamda yeni bir yapılanma ile desteklenmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynağına yönelik stratejilerin, politikaların ve uygulamaların web teknoloji temelli kanallarla desteklemenin bir yolu olarak görülmektedir (Waring ve Burges 2005’ten aktaran Güler, 2006, s.19).

Literatüre bakıldığında E-İK ve E-İKY terimleriyle birlikte; sanal insan kaynakları (yönetimi), insan kaynakları intraneti, web-tabanlı insan kaynakları, bilgisayar kaynaklı insan kaynakları yönetim sistemleri ve insan kaynakları portalları gibi terimlerin de kullanıldığı görülmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri ise bu terimlerin dışında tutulabilir. Çünkü insan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları bölümünün kendi içinde yönetilmektedir. Bu sistemin kullanıcıları çoğunlukla, insan kaynakları bölümü personelidir ve bu sistem insan kaynakları bölümünün kendi içindeki süreçlerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. E-İKY’de ise, sistemi kullanması hedeflenen grup, insan kaynakları bölümü dışındaki personel yani çalışanlar ve yöneticilerdir (Ruël vd., 2004’ten aktaran Doğan, 2011, s.53).

E-insan kaynakları yönetimi, işletme içi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlık kazanması ve işletme içi ağlarda bilgi birikiminin artmasıyla hız kazanmıştır. Bunun yanında iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, yeni düzenlemeler ve ekonomik yaşamdaki rekabet ortamının giderek artması, işletmeleri yeni çözüm arayışlarına yöneltmiştir (Güler, 2006:19).

E-insan kaynakları yönetiminde, işletme içinde insan kaynakları bölümlerinin yerine getirdiği fonksiyonların büyük bir kısmının web ortamına taşındığı görülmektedir.

Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Öncelikli olarak zamandan tasarruf sağlama, bürokrasiyi azaltma, maliyeti düşürme gibi özellikler ön planda yer almaktadır. İşletme içi bilgisayar ile iletişim teknolojilerinin kullanılmasının artmasıyla ve işletme içi veri tabanı oluşturmaya yönelik işlemlerin hız kazanmasıyla e-insan kaynakları yönetimine yönelik uygulamalar da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu tür uygulamalar rekabetçi pazar ekonomisinde yer alabilmek ve standartlarını genişletebilmek için işletme içi süreçleri yeniden yapılandırma gereğini ortaya çıkarmaktadır (Güler, 2006:19).

E-insan kaynakları yönetimi işletmeler için stratejik yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar doğrudan işletmeye yönelik olması yanında işletme içinde çalışan insan kaynağını da etkilemektedir. E-insan kaynaklarının işletmeler için stratejik yararları .(Ruel, Bondarouk, Looise; 2004'ten aktaran Güler, 2006, s.20):

- İşletmelerin iç müşterilerine verimli ve gelişmiş insan kaynağı hizmeti sunma ve işletme ile ilgili her türlü bilgiyi iletebilme
- İnsan kaynağı uzmanlarının stratejik insan kaynağı servisi ve uygulamalarına odaklanması için elverişli zaman yaratma
- İşletme içinde çalışan insan kaynağı için motivasyonu sağlama ve yeteneklerini geliştirme
- İşletme içi maliyet ve idari işlemleri azaltma
- İşletme içi iletişimde insan kaynağına açık bir ortam yaratma olarak sayılabilir

4.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

4.1.1. Elektronik insan kaynakları planlama

İnternet aracılığı ile elektronik işe alım, elektronik insan kaynakları yönetim anlayışının işlevlerinden biri olan işletme için ''insan kaynağı seçim'' sürecini oluşturur. İnternet üzerinden işe almanın bir takım avantajları yanında bazı zorluklarla da karşılaşılmaktadır. Öncelikle elektronik insan kaynakları yönetim anlayışının işletme içinde kabul görmesi ve üst yönetimden başlayarak tüm çalışanların bu anlayışı benimsemesi gerekir. Her ne kadar bu anlayışın uygulanabilme şansı olsa da son kararı verecek olan üst yönetimin bazı

durumlarda geleneksel yollarla işe alma sürecindeki ısrarı, elektronik işe alım sürecinin uygulanamama olasılığını gündeme getirebilmektedir (Güler, 2006:22).

E-İKY sistemleri; örgütte çalışanların mevcut bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili verilerin toplanmasını, saklanmasını, güncellenmesini ve gerektiğinde bu verilere ulaşılabilmesini kolaylaştıran araçlar sunmaktadır. Bu da örgütteki diğer bölümlere, yeni girişimlerde bulunulacağında daha hızlı ve daha fazla bilgiyle karar verme imkanı sağlamaktadır (Hopkins & Markham, 2003'ten aktaran Doğan, 2011, s.54).

Elektronik insan kaynakları planlama süreci (Acar, 2009'dan aktaran Doğan, 2011, s.54):

- Bilgi toplama ve durum analizi,
- İşgücü talebinin ve arzının tahmini ve insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eylem planlarının geliştirilmesi,
- Değerleme-Kontrol şeklinde ifade edilen aşamalarında da bilgisayarlardan ve elektronik ortamlardan yararlanılabilir.

Öncelikle, planlama sürecindeki yöneticilerin tahminde bulunmalarını ve karar vermelerini sağlayacak ve kolaylaştıracak bilgiler ve veriler daha doğru, hızlı ve çeşitli formatlarda bu yöneticilere bilgisayarlar aracılığıyla çevrimiçi olarak sunulabilir. Eğer örgütte mevcut bir veri tabanı varsa; işgörenlerin performans düzeyleri, işgücü devri, devamsızlık oranları, örgütün finansal olanakları vb. veriler de bu veri tabanında mevcut olacağından, bunlara ulaşmak çok kolay ve hızlı olacaktır. Aynı şekilde, örgütte bulunan çalışanların sayılarını, sahip oldukları bilgi, beceri, potansiyel ve yeteneklerini gösteren işgücü beceri envanterlerinin de elektronik ortamda bulunması, bu envanterlerden faydalanmayı kolaylaştırır. Elektronik olarak hızlı ve daha doğru biçimde toplanan veriler de bilgisayarlar yardımıyla değişik şekillerde analiz edilebilir ve sonuçları değişik formatlarda yöneticilere sunulabilir. Yöneticiler de beceri envanterlerine bakarak gelecek dönemlerde hangi pozisyonlar için ne özellikte kişilere ihtiyaç duyulacağını belirleyebilirler (Doğan, 2011: 55).

Elektronik işe alım kaynakları 6 şekilde kategorize edilebilir (Lee, 2007'den aktaran Doğan, 2011, s. 57):

- Genel amaçlı iş ilanı siteleri
- Niş iş ilanları
- Elektronik işe alım uygulama ve hizmet sağlayıcıları (ASP)
- İşe alım karma (Çevrimiçi ve Çevrimdışı) Hizmet Sağlayıcıları
- Elektronik işe alım birlikleri
- Örgüt kariyer web siteleri

4.1.2. Elektronik performans yönetimi

Elektronik performans yönetimi; bireyin ve/veya grubun performans verilerinin toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve raporlanması için işitsel, görsel, bilgisayar sistemleri gibi elektronik araçların kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Phillips vd., 2008'den aktaran Doğan, 2011, s.63).

Performans değerlendirmelerde teknolojiyi kullanmanın ana amacı, çalışanların bireysel performanslarını ve dolayısıyla örgütsel performansı, çalışanlara işin yapılması için gerekli olan bilgileri, teknik ve yöntemleri ve destek sistemlerini sunarak geliştirmektir (Benson vd., 2002'den aktaran Doğan, 2011, s.63).

Elektronik performans değerlendirme sisteminin dezavantajları ise şöyle sıralanabilir (Stone-Romero, 2005'ten aktaran doğan, 2011, s.64):

- Geri besleme sürecinde, yöneticiler ve astları arasındaki psikolojik uzaklıkları artırabilir.
- Astların algıladıkları sosyal destek seviyesini azaltabilir.
- Performans değerlendirme görüşmelerinin çevrimiçi yapılması durumunda, çevrimiçi görüşmelerden kaynaklanan sıkıntılar ortaya çıkabilir.
- Elektronik performans değerlendirmelerin kullanılmasına ilişkin açık bir gerekçe olmadığında, çalışanlar bu değerlendirmelere olumsuz tepki verebilirler.
- Çalışanlar, elektronik sistemlerin kullanılmasını mahremiyetlerine karşı yapılan bir hareket olarak algılayıp, bu sistemleri sabote etmeye çalışabilirler.

- Elektronik değerlendirmeler sonucunda ortaya çok büyük miktarlarda veri çıkabilir, yöneticiler bu verileri verimli kullanamazlarsa kendilerini baskı altında hissedebilirler.
- Elektronik performans değerlendirme sistemleri, çalışanların diğer kişilere karşı davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermedikleri hakkında veri üretmeyebilir. Dolayısıyla elektronik performans değerlendirme, değerlendirme için önemli olan kriterlerden sadece bazılarına odaklanabilir.
- Geri beslemelerin ekranda animasyon bir karakter tarafından verildiği durumlarda, bu animasyon karakter tecrübeli bir yöneticinin yerini tutamayacaktır

4.1.3. Elektronik kariyer yönetimi

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olarak ikiye ayrılır. Bunlar aşağıdaki gibi belirlenebilir (Armstrong 1991'den aktaran Eryiğit, 2000, s.9):

4.1.3.1. Genel Amaçlar

- Yönetim başarısını tatmin etmek için organizasyon ihtiyaçlarını temin etmek.
- Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek.
- Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek.

4.1.3.2. Özel Amaçlar

- Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek.
- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak.
- Kariyerlerinde durgunluk geçiren personeli yeniden canlandırmak.
- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak.

- Yukarıdaki amaçlara dayanarak, gerek örgüt gerekse bireyler için karşılıklı yararlar sağlamak.

5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşleyiş Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Firmalar Bazında Bir Uygulama

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Varsayımları, Yöntemi ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada, küreselleşme ile birlikte değişen insan kaynakları yönetimi işleyiş biçimlerinin, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda nasıl uygulandığının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Görüşmeler sonucunda araştırma kapsamında yer alan firmalar arasında bazı yapısal farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Farklı sektörlerden seçilen firmalar ile yüz yüze görüşme yöntemi ile elde edilen bilgiler araştırma amaçları doğrultusunda literatürden de yararlanılarak değerlendirilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmada; Kayseri ve İstanbul'da tekstil, yapım şirketi ve sağlık grubu olarak faaliyet gösteren üç farklı sektörde yer alan işletmelere ulaşılmıştır. İnsan Kaynakları Uzmanı, Organizasyonel Gelişim Sorumlusu ve Uygulayıcı Yapımcı olarak görev yapan üç üst düzey yöneticiyle yüz yüze görüşme yöntemi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Görüşmede araştırmacı tarafından hazırlanan ve EK-1'de verilen soru formu kullanılmıştır. Çalışma farklı sektörlerde yer alan bu üç firmayı kapsamaktadır.

5.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmacı tarafından kapsamlı bir literatür taraması yapılarak hazırlanan soru formu için uzman görüşü alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Son hali verilen soru formu Ek-1'de sunulmaktadır. Yüz yüze görüşme yöntemi ile firmalardan elde edilen bilgiler araştırma kapsamı ile uyumlu olarak; İnsan Kaynakları Planlaması, Yönetim Yaklaşımları, İşe Alım, İnsan Kaynakları Geliştirme, Değerlendirme Sistemi,

Motivasyon Uygulamaları, Teknoloji Yaklaşımı, Sosyal Sorumluluk Uygulamaları biçiminde ayrıştırılmıştır. Firmaların verdiği bilgiler belirtilen başlıklar çerçevesinde içerik analizi ile incelenerek farklı sektörlerde ve farklı firma yapılarında insan kaynakları yönetimi işleyiş biçimleri değerlendirilerek ortaya konulmaya çalışılmıştır.

5.1.3. Sınırlılıklar

Araştırma kapsamı; Kayseri ve İstanbul'da tekstil, yapım şirketi ve sağlık grubu olarak faaliyet gösteren üç farklı sektörde yer alan işletme ile sınırlıdır. Görüşme söz konusu firmalarda yönetici konumunda çalışan kişilerle yapılmıştır. Ayrıca diğer çalışanlarla yapılmaması bir sınırlılık olarak görülebilse de temelde yönetimin bakış açısının ortaya konulması planlandığından bu durum bir başka çalışmanın konusu olabilecektir.

5.1.4. Varsayımlar

Bu çalışmada, küreselleşme ile birlikte değişen insan kaynakları yönetimi işleyiş biçimlerinin, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda insan kaynakları departmanlarının mutlaka olması gereken birimler olduğu ve insan kaynakları yönetimi işleyiş biçimlerinin sektörlere göre farklılık gösterdiği varsayılmaktadır.

5.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve fark yaratabilmesi için etkin biçimde yönetilmesinin temel koşuludur. Bu koşulun yerine gelebilmesi için ise iyi kurgulanmış ve yönetilen insan kaynakları planlamasının varlığı vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmında tekstil, yapım şirketi ve sağlık grubu firmaları ile yapılan görüşmeler sonucu konu ile ilgili uygulama örneklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Görüşmelerden

elde edilen bilgiler konu ile ilgili literatür ışığında değerlendirilerek aşağıda başlıklar halinde sunulmaktadır.

5.2.1. X tekstil firması insan kaynakları planlaması

1938'den beri faaliyet gösteren firma aile şirketi olmakla birlikte, insan kaynakları direktörlüğü altında 54 çalışanı, mağazalarda 1470 çalışanı, merkezde 250 çalışanı, lojistikte ise 300 çalışanı bulunmaktadır.

X tekstil firmasının insan kaynakları misyonu sektördeki en etkin insan kaynakları uygulamaları ile yeniliklere öncülük eden, ortak değerler oluşturabilen, bireysel gelişime önem veren ve kuruma bağlı çalışanlara sahip olmaktır. X tekstil firması için insan kaynakları kurumsal bir firmanın olmazsa olmazı, omuriliği niteliğindedir. Bu kapsamda X tekstil firması 360 derece performans sistemine geçiş döneminde olan ve bu değişimle ast üst ilişkisinin görünmez duvarlarını yıkmayı hedefleyen, eğitime son bulmayan bir kavram gözüyle bakarak eğitim başarılarını ödüllerle teşvik eden, piyasada rekabetçi olmaktan öte tek ve ilk akla gelen erkek tekstil firması olmayı hedefleyen, insana verdiği değerle çalışanlarının memnuniyetini göz ardı etmeyen bir insan kaynakları profili çizmektedir.

5.2.2. X sağlık grubu insan kaynakları planlaması

2000'den beri faaliyet gösteren işletme aile şirketi olmakla birlikte Kayseri'de 320 çalışanı, tüm grupta 6000 çalışanı bulunmaktadır.

X sağlık grubunun insan kaynakları misyonu nitelikli insan gücü alımını gerçekleştirmek, çalışanlarımızın memnuniyetini ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, eğitim ve benzeri insan kaynakları araçlarını kullanarak arttırmaktır. Bu anlayışla, etkin ve insan odaklı İnsan Kaynakları uygulamaları ile motivasyonu yüksek, kuruma bağlı çalışanlara sahip olma ilkesini benimsemiştir. X sağlık grubunun misyonu ise; "Etik ilkelerden asla ödün vermeden, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eden; hasta, hasta yakını ve çalışan memnuniyeti odaklı, uluslararası kalite standartlarında

hizmet anlayışı ile sektörde öncü uygulamalarla fark yaratarak sağlıkta dünya markası olmak ”tır.

5.2.3. X yapım şirketi insan kaynakları planlaması

1984’ten bu yana faaliyet gösteren işletme anonim şirket olmakla birlikte toplam personel sayısı 150’dir. İşletme 1984 yılında reklam ajansı olarak kurulmuştur. İleriki yıllarda dizi ve film üzerine yoğunlaşmıştır. Sektörde telif haklarına hassasiyeti ile bilinen bugüne kadar yüzlerce reklam, 10’dan fazla sinema filmi ve TV dizisine imza atmıştır.

Sektörün yapısı gereği insan kaynakları bölümü işletmemizde yer almamaktadır. Şirkette insan kaynakları departmanı fiilen bulunmamakla birlikte şirket faaliyetleri göze alındığında, pre-prodüksiyon, prodüksiyon ve post-prodüksiyon aşamalarında insan kaynakları yönetiminin getirdiği gereklilikleri karşılanmaktadır. Örnek verecek olursak cast ajansları, figürasyon ajansları, set ekipleri… Mevcut yapılanma içerisinde yönetim ve üretim kademeleri koordineli çalışmaktadır ve her daim üst yönetim bu yapılanmanın destekçisi konumundadır.

Şirket misyonu; “sektörü yaratıcılıktan uzak, yabancı ve kalıplaşmış uyarlamalardan kurtarmak suretiyle yerli içerik (content) üretmek” tir.

5.3. Yönetim Yaklaşımları

X tekstil firmasının yönetim anlayışında açıklık ilkesini çok fazla benimsememektedir. Üst yönetim kararları almakta ve sistem içerisindeki herkes bu kararlara dâhil olmaktadır. Yönetim anlayışı bu konuda eleştirilebilir ancak çok fazla sayıda çalışana sahip olan bir firma açısından farklı bir yapılanma ardından daha zorlu süreçleri getirebilir. Bu küresel düzende çok farklı, yeni jenerasyona uygun birçok farklı yönetim anlayışı söz konusu olmasına rağmen başarının tamamen farklı ve yeniliklere ayak uyduran yönetim anlayışında saklı olduğunu savunan bir yaklaşıma sahiptirler. X tekstil firması; toplam kalite yönetimi, amaçlara göre yönetim ve demokratik yönetim anlayışlarının harmanı ile yönetilen bir işletmedir. Kurumsallaşmayı başarabilmiş bir aile

şirketi olması ile beraber tek bir yöneticinin sözü ile yönetilen patron şirketi diye adlandırabileceğimiz bir yönetim sistemine sahiptir. X tekstil firması lider yetiştirme politikasına sahip bir işletmedir. Bu amaçla "New Generation Leadership" programı uygulanmakta ve her yıl belirlenen üç kişi geleceğin lideri olmaya hak kazanmaktadır. Yönetim stratejisi olarak risk almadan ilerlemeyi seven bir departman yapılanması söz konusudur. Ancak işletmenin tümünü göz önüne alırsak riskten kaçınmayan, büyüme odaklı ve risklere karşı hazırlıklı bir yapıdan söz etmek mümkündür.

X sağlık grubu yönetim anlayışında açıklık ilkesine değer vermektedir ve açık yönetim anlayışı ilkesini uygulamaktadır. X sağlık grubu yönetim anlayışlarından demokratik yönetim ilkesine göre yönetilmektedir. Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetimlere karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve benmerkezci değil biz merkezci bir yönetim anlayışına sahip bir işletmedir. Yönetim stratejilerinin oluşturulmasında sektörde diğer şirketlerin konumları, değişimleri ve gelişimleri rekabet edebilmek adına önem taşımaktadır. Bu yüzden X sağlık grubu örgüt çevresinde meydana gelen değişimleri takip etmek için Süreç Geliştirme departmanı kurmuştur. Böylece yurt dışı dahil olmak üzere tüm yenilik ve farklılıklar bu departman sayesinde takından takip edilmektedir. Lider yöneticiler geliştirme yaklaşımı benimseyen bir şirket politikasına sahip olmakla beraber çalışanlarına MBA burs imkânı tanımaktadırlar.

X yapım şirketi yönetim anlayışında %100 açıklık ilkesinden bahsetmek mümkün değildir. X yapım şirketi yönetim anlayışlarından amaçlara göre yönetim ilkesine göre yönetilmektedir. Çünkü proje ve dönem bazlı çalışmalarda en etkin ve faydalı sonuçlar bu ilkeye göre elde edilmektedir. Yönetim stratejilerini oluştururken risklere karşı mutlaka hazırlıklı olmayı savunan bir politika izlemektedirler. Çünkü sektör bazında risk kaçınılmazdır. Bu nedenle yıllık ve sezonluk planları buna göre yapılmaktadır. Sektör gereği örgüt çevresinde meydana gelen değişim ve gelişmeler açık olmak zorundalardır. Meydana gelen eser farklı ekip ve ekipmanların hizmet ve üretimi neticesinde oluşması nedeni ile bu gelişim ve değişimlerin aktif olarak uygulanması firmaların sektörde tutunabilmesi için zorunludur.

5.4. İşe Alım

X tekstil firması, personel seçimini öncelikle her yıl sözleşme yenilenen iki büyük iş bulma platformundan gerçekleştirmektedir. Ancak artık birçok firmanın kullandığı yöntem yerine henüz internet üzerinden web cam ile görüşmelere geçiş yapmamışlardır. Geleneksel bakış açılarını bu tercihlerinde de devam ettirmektedirler. Yüz yüze iletişim kurmanın her zaman daha doğru kararlar almada önemli olduğunu savunmaktadırlar. Her görüşmeye gelen adaya ulaşım konusunda destek sağlamaları, gelen adaylar açısından kendilerini önemli hissetmelerini sağlamakta ve insana değer veren insan kaynakları yaklaşımına sahip olduklarını da bir kez daha ortaya koymaktadırlar. İlk mülakattan sonra eğer aday olumlu ise "Thomas Kişilik Envanteri" uygulanmakta, aday ikinci görüşmeye çağırılıyor ise çalışacağı departmana yönelik yazılı / uygulamalı sınava tabii tutulmaktadır. X tekstil firması için 21.yy gelişmeleri doğrultusunda terk edilen bireyler ve etkin bireylerin tercih edilmesi yaklaşımı aynen geçerlidir. Ancak etkin bireylerin her süreçte ve her pozisyonda uygun olmayacağının bilincindedirler. Bazı pozisyonlar sadece verilen işi uygun yapmasını gerektirirken bazı pozisyonlar sürekli üretken, aktif ve yetki alabilen hatta yönlendirebilen bir yapıda olmasını gerektirdiğini savunmaktadırlar. Bu sebeple doğru çalışanın, doğru yerde konumlandırılması yaklaşımını benimsemişlerdir. Personel seçiminde değer verdikleri bir başka nitelik ise takım çalışmasına yatkınlıktır. Yaptığı işin bireysel veya takım çalışmasına dayalı oluşundan çok ofis ortamında çalışılıyor olunması ve birçok kişi ile eş zamanlı olarak çalışılması düşüncesinden doğan bir yaklaşıma sahipler. Bu nedenle X tekstil firması personel seçiminde bireyin takım çalışmasına yatkın olmasına önem vermektedir.

X sağlık grubu, personel seçimini İŞKUR ve internet üzerinden CV paylaşım siteleri aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Doğru insanı doğru yerde kullanmak ilkesine çok değer verirlerken, bu ilkeyi gerçekleştirmek için personel seçiminde alan testleri uygulamaktadırlar. Personel seçiminde edilgen birey tipi yerine aktif, yetkili ve katılımcı bireyleri tercih etmektedirler. Takım çalışmasına yatkınlık personel seçiminde önemli bir kriter olarak görülmekte ve destek hizmetleri alanında takım çalışmasını uygulamaktadırlar.

X yapım şirketinde sektörde teamül gereği insan kaynakları departmanları hiçbir firmada bulunmamaktadır. Ancak Ana cast[1] için cast ajansları, figürasyon için uygun ajanslar ve teknik ekip açısından ise önceki işlerinin referanslarından yararlanılmaktadır.

X yapım firmasının doğru çalışanı doğru yerde kullanılması ilkesine yönelik bakış açısı; yarı kurumsal ya da kurumsallaşma içerisinde olan firmaların bu prensibi uygulayamıyor oluşudur. X yapım firmasında asistanlıktan- şefliğe geçiş sisteminin var olması, aktif ve katılımcı bireylerin tercih sebebi olmasına ve bu yetkinliklere sahip bireylerin zaman içerisinde yükselip sorumluluğu üstlenmelerine olanak sağlamaktadır. X yapım firmasında yapılan iş gereği işletme içerisine takım çalışmasına yatkın bireylerin seçilmesi çok önemlidir. Çünkü birbirinden farklı ekiplerin bir araya gelmesi ile üretim gerçekleşmektedir.

5.5. İnsan Kaynakları Geliştirme

X tekstil firması için geleceğe yönelik en iyi yatırım eğitimdir. Bu sebeple bunun bilincinde bir işletme olarak çalışanları farklı eğitim platformları ve sertifikalarla teşvik etmeye çalışmaktadırlar. Yeni personel seçiminden çok var olan insan kaynağımızı iyileştirmeyi hedeflemektedirler. Mağaza personelleri açısından da terfiler ve ödüllerle bu kaynağı korumaktadırlar. Her yıl düzenli yapılan eğitim uygulamaları bulunmaktadır ancak bu her defasında farklı katılımcılar için söz konusudur. Mağaza personeli açısından uygulamada güçlük çekilse de her ay düzenli şekilde oryantasyon, atış teknikleri ve liderlik eğitimleri yapılmaktadır. Merkez çalışanlar için ise departman yöneticinsin ihtiyaç duyduğu konuya göre belirli zamanlarda planlanıyor. Lojistik çalışanları için ise, kullandıkları makine ve sistemler ile ilgili belirli zamanlarda almaları geren belirli sertifikalar için düzenli olarak planlanıyor. Eğitimlerden bazılarını, "zaman/ zamansızlık-mekan" sorununu ortadan kaldırarak online ortamlarda, çalışanların her zaman ulaşabilecekleri platformlarda uygulamaktadırlar.

X tekstil firmasında mağaza personelleri için kariyer planı terfi sınavları ile mümkün olmaktadır. Her yılı iki kez gerçekleştirilen terfi sınavları ile başarılı personele

[1] Cast Ajans: Medya sektöründe TV. yapımlarında vb. ürünlerin üretilmesinde en uygun oyuncu seçimleri için planlama ve koordinasyonu yürüten şirketler.

imkan tanınmaktadır. Performans değerlendirme sistemi ve yıllık ciro hesaplarına göre sınava girmeye hak kazanmaktadırlar. Merkezde ise bu durum bir üst yöneticinin kararı ve CEO'nun onayı ile gerçekleşmektedir. Terfi için kıdem ve özveri dikkate alınsa da bölüm direktörlerinin inisiyatifi önemli bir unsurdur.

X sağlık grubu hizmet içi eğitimlere daha çok önem vermektedir. Bununla birlikte Sağlık Bakanlığı ve mesleki dış eğitimlere ücretsiz katılım ve bağlantılı olarak burs imkânı sağlamaktadırlar. Çalışanların hedeflerine ulaşması için en çok değer verdikleri eğitimler ile etkili iletişimle ilgilidir.

X yapım şirketi kariyer gelişimi ve eğitim konusunda daha gelenekçi bir tutuma sahiptir. Asistanlıktan uzmanlığa geçiş deneyimle ve başarı ile elde edilmektedir ve asistanlık için kıstas o alanda yeteri düzeyde bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Sektör uygulamasında yoğun çalışma temposunda eğitim ve kariyer gelişimi ile ilgili herhangi bir çalışma zamansal bakımdan mümkün değildir. Ancak uzman olarak çalışan (şef) personellerinin yeteneklerini ispatlamış olmaları zorunludur. X yapım şirketi çalışanların hedeflerine ulaşmak için sürekli kurs ve eğitime ihtiyaç duymamakla ile beraber, özellikle set çalışanlarının set içi tecrübelerinin artması açısından teorik bilgi yerine pratik bilginin artışının sağlanması daha çok önem vermektedir.

5.6. Değerlendirme Sistemi

X tekstil firması 360 derece performans değerlendirme sistemine geçiş yapmaktadır. Bundan önce 180 derece performans değerlendirme sistemini kullanmakta olup bu sistemin adil olduğuna inanmamaktadırlar. Aktif olarak her aşamada kullandıkları tüm belgelerin kalite standartlarına göre düzenlendiği sistem olan QDMS sistemi üzerinden anket uygulamaktadırlar. Her çalışanın özel kullanıcı adı ve şifresinin olduğu bir sistemdir. Duyuru ve hatırlatmalar yaparak %80 oranında bir katılım oranı sağlanmakta ve anketler sonuçlanarak raporlanmaktadır. Sonuçların değerlendirildiği toplantılar yapılarak yılbaşında buna yönelik kararlar alındığı bir sistem uygulanmaktadır.

X sağlık grubu kurum içi oluşturulan bir değerlendirme sistemi uygulamaktadır. Performans geri dönüşlerini her yılbaşında çalışanlar ile tek tek görüşerek bildirmektedirler.

X yapım şirketinde performans değerleme sistemi uygulanmamaktadır. Çünkü yapılan işlemin görsel olarak yansımasının gözle görünür olması nedeni ile performans değerleme yapılan iş ile doğru orantılıdır. Ayrıca şirket yapılanması gereği zamanla yarışılması nedeni ile anlık geri beslemede bulunulmaktadır.

5.7. Motivasyon Uygulamaları

X tekstil şirketi yıl içerisinde periyodik olarak motivasyon çalışmaları uygulamaktadır. Mağaza çalışanlarına ayrı, merkez çalışanlarına ayrı motivasyon çalışmaları uygulanmaktadır. Bayramlarda, özel günlerde, ramazanda, yılbaşında tüm şirket bir araya gelerek kahvaltı ve yemek organizasyonları yapılmaktadır. Piknikler, bowling turnuvaları, sosyal platformda düzenlenen ödüllü yarışmalar 5, 10, 15 yıl paketleri, doğum günü hediyeleri, eğitim olanakları gelenekselleşmiş motivasyon uygulamalarıdır.

X sağlık grubunda uygulanan motivasyon çalışmaları;

- İlk Gün Arkadaşı,
- Tatlı Cumalar (o ay içerisinde doğan çalışanların hepsinin doğum gününü kutlanması),
- İşte sinema,
- Yılbaşı Partisi,
- Bowling Turnuvası,
- Futbol Turnuvası

X yapım şirketinde motivasyon uygulamaları belirli periyotlarda, gelenekselleşmiş olmasından çok ekip buluşmalarını içeren etkinlikler, konser ve galalardan oluşmaktadır.

5.8. Teknoloji Yaklaşımı

X tekstil firması teknolojiyi en çok "Organizasyonel Gelişim ve Eğitim" departmanında kullanmaktadır. Eğitim ve sosyal platformlar, doğum günü kutlamaları, hoş geldin duyuruları, mailler, eğitim esnasında kullanılan projeksiyon vb.

Teknoloji alanında birbirini takip eden revizyonları ise akıllı telefon ve tabletlerdir. Şirket telefonu gelişen teknoloji ile birlikte olmazsa olmazları durumundadır Sürekli iletişim halinde olmak her an her kese ulaşılabilir olmak X tekstil firması için en önemli gerekliliklerden birisidir. Çünkü her an değişen veya yeni bir bilginin iletilmesi gereken durumlar söz konusu olabilmektedir. Özellikle vitrin- görsel dizayn ekibi, pazarlama departmanı, sosyal medya departmanı için akıllı telefonlar çok önemlidir.

X sağlık grubu, teknolojiyi en çok personel bulma aşamasında, özellikle CV taraması yaparken kullanmaktadır. En son yapılan teknolojik revizyon ise elektronik imza uygulamasıdır.

X yapım şirketinde insan kaynakları yapılanması olmamakla birlikte yapılan iş tamamen teknoloji odaklıdır. Kullanılan ekipmanların örneğin kamera, ışık ve benzeri malzemelerin son teknolojiye uygun olması gerekmektedir. Sektör nezdinde uluslar arası tüm teknolojik gelişmeler anında kullanılmaktadır.

5.9. Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

X tekstil firmasında sosyal sorumluluk çalışmaları içerisinde Tohum Otizm Vakfıyla her yıl katıldıkları koşu bulunmaktadır ve koşu tişörtlerine sponsorluk yapmaktadırlar. Aynı zamanda bir de otizmli mankenleri bulunmaktadır. Bunlar dışında tekerlekli sandalye kampanyası ve köy okullarına ajanda, defter gönderimleri de sosyal sorumluluk projeleri arasındadır.

X sağlık grubu, sosyal sorumluluk adına imkanı olmayan hastalara tedavi süreçlerinde destek olmaktadırlar.

X yapım şirketi sosyal sorumluluk adına işitme engelliler için dizi içerisinde yer alan şarkıların işaret dili ile çevrilmesi projesini üstlenmiştir ve sosyal medyada bu bilincin oluşturulması için çaba göstermektedir.

6. Sonuç

Küreselleşme süreci toplumlarda, teknolojide, üretim ve yönetim sistemlerinde büyük değişimler meydana getirmiştir. Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçiş, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, örgüt sistemlerindeki değişimler, örgütlerin sürekli yenilenme ihtiyacı içinde olması ve kurumsallaşma yönünde attığı adımlar, insana verilen değerin artması ve mevcut sistemlerin yetersiz kalışı, şirketlerin daha etkin bir yönetime ihtiyaç duymasına neden olmuş ve insan kaynakları yönetimine verilen önem artmıştır.

Rekabetin yadsınamaz bir gerçek olduğu günümüzde işletmeler ayakta kalabilmek ve ilerleyebilmek adına ellerinde bulundurdukları insan kaynağını en etkili ve verimli şekilde kullanmak zorundalardır. Uzmanlaşmanın var olduğu günümüz yönetim sistemlerinde, bilgili insan gücünü ellerinde tutabilmek adına sistemler geliştirmekte ve sürekli olarak gelişimlerine önem vermektedirler.

Türkiye'de insan kaynakları yönetim sistemi biçimlerinin faaliyet gösterilen sektöre göre büyük değişimlere uğradığı görülmektedir. Öyle ki sektör gereği insan kaynakları yönetim sistemine ihtiyaç duymadan, tamamen farklı bir yapılanma ile birlikte insan kaynakları yönetiminin bütün gerekliliklerini yerine getiren şirketler bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine verilen önemin artmasına karşılık, hâlâ yönetimde geçiş sürecinde olan dizi/film sektöründe, insan kaynakları yönetim sistemine ihtiyaç duymadan elde edilen başarılı yönetim sistemi göz ardı edilmemelidir. İnsan kaynakları yönetim sisteminin tamamını göz önünde bulundurmak yerine sektörün gerekliliklerini karşılamak ve işletmenin faaliyet gösterdiği alana yönelik bir sistem kurmak, zoraki bir insan kaynakları sistemi kurmaktan daha faydalı olacaktır.

Türkiye'de çoğu şirketin hâlâ aile / patron şirketi olması birçok şirketin sancılı kurumsallaşma aşamasından geçmesi gerekeceğini veya kurumsallaşma sürecinde olduklarını göstermektedir. Ancak gelenekselci yönetim anlayışı, benmerkezci patron yaklaşımları kurumsallaşmanın önündeki büyük engellerdir. Buna karşılık insana verilen değerin artması, çalışanın motivasyonunu arttırmaya yönelik uygulamaların var olması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi olarak özetlenebilecek konular firmaların kurumsallaşma girişimlerinin önemli sonuçlarındandır. Ayrıca kurumsallaşmış firmalarda insan kaynakları departmanlarının sistematik olarak gelişmesi söz konusu

olacağından bu noktada çalışanlar, işverenler ve çalışanların ailelerini de kapsayan geniş bir çerçevede faydaların ortaya çıkması beklenmektedir.

Bilgi ve teknolojiye dayalı olarak değişen ve dönüşen küreselleşme süreci firmaların rekabetçi avantajlarını ortaya koymalarını her geçen gün daha fazla gerektirecek boyutlardadır. Bu nedenler firmalar bir yandan değer üreten ancak diğer yandan da önemli bir maliyet unsuru olarak gördükleri işgücünü mümkün olan en verimli şekilde üretim sürecine dâhil etmeye çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları fonksiyonları öz olarak bu temel düşünceden hareket etmekle birlikte değişen yönetim anlayışları ve yaklaşımlarla birlikte çeşitlenmekte ve çok farklı uygulamalar söz konusu olabilmektedir.

Çalışmada yer alan "firmalarda insan kaynakları departmanlarının mutlaka olması gereken birimler olduğu" varsayımının belirtilen sınırlılıklar çerçevesinde geçerli olmadığı görülmüştür. Ancak "insan kaynakları yönetimi işleyiş biçimlerinin sektörlere göre farklılık gösterdiği" varsayımı yapılan içerik çözümlemesi sonucunda doğru olarak gerçekleşmiştir. Küreselleşme ile birlikte değişen insan kaynakları yönetimi işleyiş biçimleri sektörlere göre farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetim biçimleri firmaların yer aldığı sektörlere göre farklılık göstermektedir. Ayrıca insan kaynakları genel yönetimin alt bileşenidir ve genel yönetim iyi ise alt bileşen olan insan kaynakları yönetimine gerek duymadan sektör gereği alternatif yönetim sistemleri geliştirerek şirketler ayakta kalabilmektedirler.

Ekler

Ek 1: Firma Görüşme Soru Formu

İşletmeye Ait Genel Bilgiler

- İşletmedeki Göreviniz:
- İşletmenizin Yaşı:
- İşletmenizin Yer Aldığı Sektör:
- İşletmenizin Sahiplik Yapısı:
- İnsan Kaynakları Departmanınızda Çalışan Sayısı:
- Toplam Personel Sayınız:

SORULAR

- Öncelikle kısaca …….'yı anlatır mısınız?
- Bu yapı içinde İK'nın nasıl bir yeri var?
- Şirketinizin genel İnsan Kaynakları profili nedir?
- İşletmenizin vizyon ve misyonu nedir?
- Vizyon ve misyonunuz konusunda örgüt çalışanları arasında ortak bir bilinç meydana getirdiğinizi düşünüyor musunuz?
- Farklı yönetim anlayışına sahip olmanın önemli olduğu küresel düzende yönetim anlayışınızda sizi diğer şirketlerden farklı kılan nedir?
- Üst yönetimlerin, İnsan Kaynaklarını stratejik bir ortak olarak gördüğünü düşünüyor musunuz?
- Şirketinizde İnsan Kaynakları alanında geleceğe yönelik ne gibi yatırımlar yapıyorsunuz?
- Şu anda ekip olarak hangi projeler üzerinde çalışıyorsunuz?
- Yönetim sürecinde açıklık ilkesine ne kadar değer veriyorsunuz ve işletmenizde açık yönetim anlayışı ilkesini uyguluyor musunuz?

- Yönetim kavramlarından hangilerini işletmenizin yönetim stratejilerine dahil ediyorsunuz? (Yönetime katılma, yalın yönetim, yetki devri, öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, personel güçlendirme, kaizen, amaçlara göre yönetim, demokratik yönetim.)
- Yönetim stratejileriniz bünyesinde mümkün olmayan veya önceden tahmin edilemeyen risklere karşı hazırlıklı mısınız?
- Örgüt çevrenizde meydana gelen değişim ve gelişmelere açık mısınız? Bu gelişme ve değişimler stratejik karar merkezlerine ulaştırıp, değişime uyum sağlayacak kararları anında alabiliyor musunuz?
- Rakipleriniz karşısında piyasada kalabilmek için yönetim, üretim, bilgi, ar-ge süreçlerini sürekli iyileştirmek ve geliştirmek adına kullandığınız stratejiler nelerdir?
- Personel seçimi sırasında kullandığınız araç ve teknikler nelerdir?
- İnsan Kaynakları departmanının en önemli görevi varsayılan "doğru çalışanı", "doğru yerde" kullanma ilkesini gerçekleştirmek için kullandığınız yöntemler nelerdir?
- 21.yy'da edilgen birey tipi terk edilmiş, aktif, yetkili ve katılımcı birey ön plana çıkmıştır. Personel seçiminizde bu ilkeyi dikkate alıyor musunuz?
- İşletmenizde takım çalışması uyguladığınız alanlar var mı? Personel seçiminde 'takım çalışmasına yatkınlık' sizin için önemli bir kriter midir?
- Kariyer gelişimi ve eğitim konularındaki uygulamalarınız nelerdir?
- Çalışanlarınızın hedeflerine ulaşmak için hangi kurslara, sürekli eğitime ve benzerine ihtiyacı var?
- Lider yöneticiler yetiştirme yaklaşımı benimseyen bir şirket politikanız var mı? Varsa bu konuda yöneticilerinize ne gibi eğitim imkânları sağlıyorsunuz?
- Teknolojiyi en çok İnsan Kaynaklarının hangi alanında kullanıyorsunuz?
- Teknolojinin hızlı, takibi zor değişimi karşısında, işletmenizi bu değişime entegre ediyor musunuz? Değişimler karşısında en son yaptığınız teknolojik revizyon nedir?
- Ulusal sınırları aşan teknolojik gelişmelerde, İnsan Kaynakları yaklaşımları açısından sizce ülkemizde bölgesel farklılıklar var mıdır?

- Performans değerleme süreci uyguluyor musunuz? Şirketinizde hangi performans değerleme sistemini kullanıyorsunuz?
- Çalışanlarınıza tutum, fikir, tatmin, memnuniyet vb. değişkenleri gözlemleyebileceğiniz sorular içeren anketler uyguluyor musunuz?
- 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemini uyguluyor musunuz? Eğer uyguluyorsanız olumlu sonuçlar alıyor musunuz?
- Çalışanlarınıza performansları ile ilgili geri beslemede (feedback) bulunuyor musunuz? Eğer bulunuyorsanız yöntemleriniz nedir?
- Şirketinizde motivasyon uygulamaları var mı? Varsa bunlar nelerdir?
- Şirketinizde ödüllendirme sistemi uyguluyor musunuz?
- Kurumsal Out-Door etkinlikleri uyguluyor musunuz?
- Sosyal Sorumluluk adına gerçekleştirdiğiniz projeler var mı? Kısaca anlatabilir misiniz?

Kaynakça

Akıllıoğlu, T. (1991). Yönetimde açıklık, gizlilik ve bilgi alma hakkı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, *46* (1-2), 2.

Akpınar, M. (2011). Gün ışığında yönetim açısından Türk kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflık sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16* (2), 238.

Aktel, M. (2001), *Küreselleşme süreci ve etki alanları, Süleyman Demirel Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Yayını, (6)* 2, s,193.

Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10* (3), 70.

Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi,* 62, 52.

Bilgin, H. (2001). Küreselleşen dünyada modern insan kaynaklarının artan önemi ve performans değerleme. *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Yayını, 39.seri sayfa; 209.*

Buluç, B. (1998). Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri. *Yeni Türkiye Dergisi*, (19), 782.

Camgöz, S. M. ve Alperten, N. İ. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *(13)* 2, 194.

Çavuş, F. M. (2008). Personel güçlendirme: imalat sanayii işletmelerinde bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi, 3* (10), 1289.

Çelik, Y. (2012). Boyutları ve farklı algılarıyla küreselleşme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (32), 60.

Çetinel, G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: tarihsel bir gelişim. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (19), 176.

Demirkaya, H. (2006). İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 2.

Erdut, T. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinde değişim.* İzmir: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası.

Eroğlu, E. (1999). İşletmelerde "İnsan Kaynakları" bölümünün gelişimi ve işlevleri. *Kurgu Dergisi*, (16), 278.

Eroğlu, E.(1996). Çağdaş bir yönetim aracı: eğitim sektöründe toplam kalite yönetiminin etkileri. *Kurgu Dergisi,* (15), 381.

Eroğlu, U. (2001). İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimleri hazırlayan güç: sanal organizasyonlar ve stratejik tabanlı düşünce. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3* (2). http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=72&cilt=3&sayi=2&yil=2001. (Erişim Tarihi: 5.1.2016)

Eryiğit, S. (2000). Kariyer yönetimi. *Kamu,İş Dergisi, (6)* 1, 9.

Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* (6), 148.

Güler, E. (2006). İşletmelerin e-insan kaynakları yönetimi ve e-işe alımlarındaki süreçler. *Ege Akademik Bakış Dergisi, (6)* 1, 19.

Halis, M. ve Aydınlı, İ. (2004). Eğitimin işletme etkinliğindeki yeri ve önemi. *Mevzuat Dergisi*, 74. http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/02.htm (Erişim Tarihi: 06.01.2016)

İnaç, H. Ve Ünal, F. (2007). Türkiye'de kamu yönetiminin denetlenmesinde yönetimde açıklığın önemi ve uygulanma düzeyi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (18), 8.

Kağnıcıoğlu, D. (2001). İnsan kaynakları yönetimi ve değişen endüstri ilişkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi, 1* (1), 18.

Karadal, F. ve Türk, M. (2008). İşletmelerde teknoloji yönetiminin geleceği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1* (1), 59.

Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (11), 81.

Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2)* 2, 29.

Kaya, M. (2009). Küreselleşme yaklaşımları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,* (13), 1-2.

Kıvrak, S. (2010). Uluslararası inşaat projelerinde kültürel farklılıkların Türk inşaat firmalarının yönetim uygulamalarına olan etkisi ve kültürlerarası bilgi yönetimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Kürkçü, D. (2013). *Küreselleşme kavramı ve küreselleşmeye yönelik yaklaşımlar*. TOJDAC, (The Turkish Online Journal of Design Art and Communication), 3(2), 1-2.

Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4* (7), 165.

Özer, P.; Özmen Ö.; Saatçioğlu S. (2004). Bilgi yönetiminin etkinliğinde kilit bir faktör olarak bilgi işçileri ve insan kaynakları yönetiminin farklılaşan özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6* (1), 256.

Özer, A. (2008). Küreselleşme kıskacında yönetim. *Çimento İşveren Dergisi, 22* (4), 24.

Saraç, O. (2005). Benchmarking ve stratejik yönetim. *Sayıştay Dergisi,* (56), 54.

Şahin, L. (2010). İnsan kaynakları yönetimi'nde ücretlendirme fonksiyonunun analizi. *Kamu-İş, (11)* 2, 139-140.

Taş, F. Y. ve Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3* (2), 354.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 89.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12* (2), 9.

Ünal, A. (2002). İşletmelerde insan kaynaklarının önemi, insan kaynakları işlevleri ve insan kaynakları yönetimi sisteminde ücretlendirme. *Kamu-İş, 7* (1), 1.

Ünnü, A. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminden "stratejik" insan kaynakları yönetimine dönüş. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *9* (4), 1175.

Varol, E. S. (2001). Örgütlerin gelişimi: standart üretimden, yenilik, buluş dönemine. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 3* (1), 108.

Yaprak, Ş., Hotamışlı, M., Gerek, M. (2010). Örgütsel kariyer yönetimi: tekstil işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (15)* 1, 400.

Yeniçeri, Ö. (2006). *Yönetimde yeni yaklaşımlar.* İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yılmaz, Y. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde e-dönüşüm. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9* (1), 160-161.

http://www.meritymm.com/wp-content/uploads/2013/05/kuresellesme.pdf (Erişim Tarihi: 05.01.2016).

http://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/11-Kaizen-219.pdf (Erişim Tarihi: 05.01.2016).

http://eprints.sdu.edu.tr/48/1/TS00219.pdf (Erişim Tarihi: 05.01.2016).

http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf (Erişim Tarihi: 05.01.2016).