

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜRESEL EKONOMİK GELİŞMELERİN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU YENİ ARAYIŞLAR VE
YÖNELİMLER

İŞLETME ANABİLİM DALI İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mustafa N. KORKMAZ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT

İstanbul - 2017

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Mustafa N. Korkmaz
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Küresel Ekonomik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerinde Oluşturduğu Yeni Arayışlar ve Yönelimler
- ENSTİTÜ** : Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 25/01/2017
- SAYFA SAYISI** : 67
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
- DİZİN TERİMLERİ** : Küreselleşme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İKY Yeni Kavram ve Uygulamalar.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, küresel ekonomik gelişmelerin insan kaynakları yönetimi üzerinde oluşturduğu yeni arayışlar ve yönelimlerinin neler olduğuna yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Mustafa N. Korkmaz

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜRESEL EKONOMİK GELİŞMELERİN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU YENİ ARAYIŞLAR VE
YÖNELİMLER

İŞLETME ANABİLİM DALI İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mustafa N. KORKMAZ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT

İstanbul - 2017

BEYAN

Bu tezin/projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa N. KORKMAZ



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mustafa N. KORKMAZ'ın . küresel ekonomik gelişmelerin insan kaynakları yönetimi üzerinde oluşturduğu yeni arayışlar ve yönelimler adlı tez çalışması, jürimiz tarafından işletme anabilim dalında yüksek yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____ *İmza*

Üye _____ *İmza*

Üye _____ *İmza*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2017

İmzası

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kavramsal olarak Küreselleşmenin tam olarak bir tanımının yapılamamasının nedenini, geniş etki alanı olarak açıklamak mümkündür. Ekonomik temelli olmasına rağmen gelişim süreci içerisinde sosyal hayatı, siyasal rejimleri, çalışma hayatında işçi-işveren ilişkilerini ve hatta hukuki yapıları da temelinden etkileyerek bir dönüşüm/değişime uğratmıştır. Bu değişim günümüz de de tüm hızıyla devam etmektedir.

Bu tez çalışmasında, yukarıda ifade edildiği gibi oldukça geniş bir etki alanı olan Küreselleşme olgusu, kavramsal bir çerçevede içerisinde ifade edilmeye çalışılmış ve ekonomik alanda yaşanan küreselleşmenin insan kaynakları yönetimine olan etkileri üzerinde durulmuştur. Özellikle personel yönetimi anlayışından İnsan kaynakları yönetimine geçiş ile ortaya çıkan ve önem kazanan yeni kavramlar ile çalışanların motivasyonuna ve elde tutulmasına yönelik uygulamalar tez çalışmasının ana eksenini oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İKY Yeni Kavram ve Uygulamalar.

SUMMARY

Globalization can not be defined exactly in a conceptual approach because of its large influence area. Even if it is economically based it alternated social life, political regime, employee- employer relationships in working life and even legal infrastructure during its development process. Nowadays this variation is continuing rapidly.

In this thesis study, as it is explained above the fact” Globalization which has a really large influence area, is tried to be explained with a conceptual approach and is the effects of economic globalization on human resources. Especially new notions that are revealed because of transition from staff management to human resources management and practices for employee motivation are baselines of thesis study.

Key Words: Globalization, Human Resource Management, HRM New Concept and Applications.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	V
TABLO LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
ÖNSÖZ.....	VIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. KÜRESELLEŞMENİN TANIMI	3
1.2. KÜRESELLEŞMENİN TARİHÇESİ.....	4
1.3. KÜRESELLEŞMENİN UNSURLARI.....	5
1.4. KÜRESELLEŞME SÜRECİNİ HIZLANDIRAN FAKTÖRLER VE YENİLİKLER.....	6
1.5. KÜRESELLEŞMENİN BOYUTLARI	7
1.5.1. Teknolojik Boyutu.....	8
1.5.2. Ekonomik Boyutu	9
1.5.3. Siyasal Boyutu	10
1.5.4. Sosyo-Kültürel Boyutu.....	10
1.5.5. Çevresel Boyutu.....	11
1.5.6. Finansal Boyutu	12
İKİNCİ BÖLÜM	14
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	14
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	14
2.1.1. İş Analizlerinin Yapılması	15
2.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması	15
2.1.3. İş Başvurularının Alınması	16
2.1.4. Performans Yönetimi.....	17
2.1.5. Kariyer Yönetimi.....	19
2.1.6. İş Değerleme.....	20
2.1.7. Ücret Yönetimi	20
2.1.8. Sosyal Haklar Ve Sosyal Güvenlik	21
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	23
KÜRESEL EKONOMİK GELİŞMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE OLUŞTURDUĞU YENİ KAVRAM VE UYGULAMALAR	23
3.1. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARINA GEÇİŞ	23
3.2. İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCİNG).....	26
3.3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ (İKBS) VE BİLGİNİN YÖNETİME UYGULANMASI	28
3.4. İNSANIN ARTAN ÖNEMİ VE EĞİTİMİ.....	31
3.5. PERSONELİ GÜÇLENDİRME.....	33
3.6. ESNEK ÇALIŞMA MODELİNE GEÇİŞ.....	35
3.7. ŞİRKET İÇİ “ESNEK” KARIYER STRATEJİSİ.....	36

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	39
KÜRESELLEŞME NETİCESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ORTAYA ÇIKAN DEĞERLER, YENİ ARAYIŞ VE YÖNELİMLER	39
4.1. YÖNETİM STRATEJİLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN ROLÜ	39
4.1.1. İradeci (Volontarist) Görüş	40
4.1.2. Mükemmellik Yaklaşımı.....	41
4.1.3. Toplam Kalite Yaklaşımı.....	42
4.2. YETENEK YÖNETİMİ.....	43
4.3. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ	45
4.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	47
4.5. YARATICI DÜŞÜNCE MODELİNİN UYGULANMASI	49
4.6. MOTİVASYONEL YÖNETİMİN ÖNEM KAZANMASI.....	51
4.7. YÖNETİCİDEN LİDERLİĞE GEÇİŞ	53
4.7.1. “Koçluk ve Mentorluk” Yaklaşımı	56
SONUÇ.....	58
KAYNAKÇA.....	60

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E	:	ADI GEÇEN ESER
İ.İ.B.F	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İK		İNSAN KAYNAKLARI
İKBS		İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ
İKP		İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI
İKY		İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
S	:	SAYFA
SİKY		STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
SS	:	SAYFALAR
TKY		TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VB	:	VE BENZERİ
VD	:	VE DEVAMI

TABLO LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aşamaları (İKY ve Stratejik Yönetim Süreci Arasındaki İlişki Düzeyleri)	48
Tablo-2 Yönetici ve Lider Karşılaştırması	55



ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Küresel Bağlar ve Küresel Rekabet	8
Şekil-2 Performans Yönetim Modeli	18
Şekil-3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Geçirdiği Evrim	25
Şekil-4 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Modülü	29



ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında akademik anlamda bilgi ve tecrübesi ile her daim bana yardım eden, yol gösteren ve her konuda tavsiyeler aldığım çok değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım. Ayrıca beni her konuda destekleyen ve benden yardımını esirgemeyen aileme, tezimi tamamlamam konusunda bana destek olan dostlarıma sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa N. KORKMAZ



GİRİŞ

1960'lı yıllardan itibaren, ilk olarak Global Köy kavramıyla ifade edilen Küreselleşmenin insanlığın gelişimine yaklaşık son 60 yıldır daha fazla süren bir etkisi söz konusudur. Bu etki hakkında bilimsel alanda çok sayıda çalışma, konunun önemine binaen literatürde yer almaktadır.

Yaşamın tüm alanlarını etkisi altına alan Küreselleşme, olumlu/olumsuz yanları ile irdelenmiş ve farklı yaklaşımlar ışığında çeşitli teorilerin temel konusu olarak yerini almıştır. Bu teoriler genel olarak, küreselleşmenin kaçınılması gereken bir olgu mu olduğu ya da faydalanılması gereken bir süreç olup olmadığı etrafında temellenmiştir.

Küreselleşmenin etkisinin en çok hissedildiği alanlardan biri, teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişen ve dönüşen ekonomik düzendir. Çünkü bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak ülkeler arasında ki sınırlar özellikle ticari anlamda önemini yitirerek sınırsız bir bilgi akışına yol açmıştır. Bu durum iş hayatında örgütlerin yapısını ve çalışana olan bakış açısını yeniden şekillendirerek İnsan Kaynakları Yönetim adı verilen yeni bir sistemin uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Kaldı ki bu zorunluluk işletmelerin çalışan profilinden motivasyonuna ve iş verimliliğinin artışına kadar çeşitli sonuçlara yol açmıştır.

Bir işletme için, küreselleşmenin neticesinde ortaya çıkan küresel rekabet içerisinde, sürekli geliştirmek ve yer edinebilmek için farkına vardığı temel unsur, benzersizliği ve taklit edilemezliği ile insan yeteneği olmuştur. Bu nedenle insan, bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış, kuruma bağlılığının sağlanması, yetiştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması gereken en temel değer olmuştur. İnsanın artan önemi nedeniyle Liderlik, Koçluk ve Mentorluk, Esnek Çalışma Modeli ve İnsan Kaynakları Yönetimi vb. günümüz iş dünyasında oldukça sık duymaya başladığımız kavram ve uygulamalar vb. yönetsel eğilimler oluşturulmuştur. Bu durum, geleneksel yönetim anlayışından vazgeçilerek yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsenerek geleceğe yönelik yatırımları da belirlemiştir.

Bu tez, Küreselleşme ve onun İnsan Kaynakları Yönetimi'ne olan olumlu etkilerini ifade edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan ve dört bölümden oluşan bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerin de kavramsal çerçeve üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölüm de Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi çeşitli unsur ve boyutlarıyla ifade edilmiştir. Dördüncü

bölüm de günümüzde uygulanan yeni değer ve yönelimler üzerine geniş bir inceleme sunulurken yine tezin ana konusunu içeren insan kaynakları yönetiminde uygulanan yönetim trendleri, ekonomi de yaşanan gelişmeler çerçevesinde değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜRESELLEŞMENİN TANIMI

Küreselleşme, ilk kez 1960'lı yıllarda, yenedünya düzeni için "Global Köy" kavramının kullanmasıyla literatüre girmiş¹ olup, değişen ticari, siyasi, kültürel vb. alanlarla olan etkileşimi ile üzerinde en çok konuşulmaktadır. Dolayısıyla, küreselleşmenin birçok alana olan etkisi nedeniyle, tek bir tanımla ifade edilmesi mümkün olmamakta ve ilgili alana göre farklı bir şekillerde yeniden tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda Küreselleşme;

1. Küreselleşme, farklı alanlarda yapılan çalışmalarda tüm dünyada geçerli olan kaidelerin kabul edilmesi olmaktadır. Küreselleşme kavramı çerçevesinde yerellik olgusu ile birlikte evrensel anlamda bir bütünlük gerçekleşebilmektedir².

2. Küreselleşme kavramı içinde uluslara özgü maddi ve manevi değerlerin milli sınırları aşması söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda dünya genelinde bir yayılma gerçekleşmekte ve farklılıklar uyum içerisinde ortadan kalkmaktadır³.

3. Küreselleşme ekonomik anlamda ticari engellerin kalkmasıyla birlikte serbestleşmeyi de sağlamaktadır. Böylelikle milli ekonomiler hızla bütünlükte ve fakirler başta olmak üzere tüm dünya insanların zenginleşmesini sağlayabilecek bir güç olmaktadır⁴.

4. Küreselleşme mikro ekonomik bir süreçtir. Böylece, mal ve hizmet hareketlerini de içine almaktadır. Mal ve hizmet akımlarının bölge ve ülke içinde aktivitesini sağlamaktadır. Hem ülke hem de bölgeler arasında gerçekleşen beşerî akımları da dikkate almaktadır. Sürecin içinde kişiler, bankalar ve şirketler yer almaktadır⁵.

¹ A. Bora Elçin, *Küreselleşmenin Tarihçesi*, Ankara, 2012, s.3.

² Suat Gezgün, "Küreselleşmenin Medya ve Toplum Üzerindeki Etkileri", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2005, sayı:21, s.10.

³ Cihat Aydemir ve Mehmet Kaya, "Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com (Erişim Tarihi:01.07.2016).

⁴ Joseph E. Stiglitz, *Küreselleşme, Büyük Hayal Kırıklığı*, Çev. Arzu Taşçıoğlu, Deniz Vural, Plan B Yayıncılık, İstanbul 2003, s.10.

⁵ C.Oman, *Globalization and Regionalisation: The Challenge For Developing Countries*, OECD Development Center Studies, 1994; aktaran Mehmet Yunus Çelik, *Boyutları ve Farklı Algılarıyla Küreselleşme*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi II, Kütahya 2012, s. 59.

5. Küreselleşme özellikle haberleşme ve bilişim alanında ortaya çıkan gelişmelerin devlet ve toplumlar arasında var olan mesafenin oluşturduğu farklılıkları bertaraf eden bir süreç olmaktadır⁶.

6. Dünya Bankasının tanımına göre küreselleşme, tüm dünyadaki iktisadi hareketliliğin yükselişinin artan kısmının, aynı ülke nezdinde değil farklı ülkelerdeki bireyler ve kurumlar arasında gerçekleştirilmekte oluşudur⁷.

7. Dünyada var olan uluslararası, ulusal ve yerel anlamda politik, iktisadi, sosyal sistemlerin birbiriyle olan farkındalıklarının sürekli arttığı görülmektedir. Bu sistemler arasında ekolojik, kültürel ve coğrafi sistemleri de saymak mümkündür. Sistemler arası geçişkenlikler ve karşılıklı etkileme güçleri de aynı şekilde artmaktadır. Bu bağlamda dünya genelinde bir farkındalık olgusu gelişmekte ve küreye dair negatif ya da pozitif gelişmeler yaşanmaktadır. Tepkisel veya bilinçli bir biçimde verilecek cevap kültürünün oluşması küreselleşme süreci olarak değerlendirilmektedir⁸.

Toplumun, siyasetin, ekonomik sistemlerin ve sanatta dahil olmak üzere yaşamın her noktasına tezahür edebilmiş bir kavram olarak küreselleşmenin birden çok tanımı yapılmış olsa da, uluslararası etkileşimi arttığı, farklılıkları ortadan kaldırdığı, bilimsel ve teknolojik anlamda da bütünleşmeyi sağladığı kabul edilebilen bir olgudur. Bundan dolayı mesafelerin bir etkisi kalmamış hiçbir sosyo-kültürel oluşum, küreselleşmenin dışında kalamamıştır.

1.2. KÜRESELLEŞMENİN TARİHÇESİ

Küreselleşme tanımı ve ilk ne zaman gerçekleştiği hususunda bir görüş birliğine varılmış değildir. Bunun nedeni ise, küreselleşmenin politik, iktisadi, sosyal ve yönetim gibi pek çok alanda çok kollu bir yapı özelliği göstermesidir.

Her ne kadar düşünürler arasında küreselleşme olgusunun geçirdiği tarihsel süreç bakımından ortak bir görüş birliği sağlanamamış olsa da tartışmalar genellikle üç ihtimal üzerinde toplanmaktadır. Bunlardan ilki, küreselleşmenin tarihinin çok eskilere dayandığı ve tarihin başından beri var olduğu yönündedir. Son dönemde yaşanan gelişmeler nedeniyle artışın gerçekleştiği savunulmaktadır. İkinci yaklaşım ise, küreselleşme olgusunun kapitalizm ve

⁶ Rana Eşkinat, *Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkileri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s.7.

⁷ Ahmet Gökdere, "Küreselleşmeye Genel Bir Bakış", *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 2001, Cilt:1, 71-101, s.72.

⁸ Oğul Zengingönül, "Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz?", *ESİAD Dergisi*, 2005, Sayı 1, 85-106, s. 92.

modernleşme olgusu ile ivme kazandığı yönünde olmuştur. Üçüncü ihtimal, küreselleşmenin kapitalizm düzeninin çözülmesi ve sanayi ötesi toplum ile modern ötesi toplumun sebep olması, dolayısıyla son yıllarda tartışılan bir olgu olarak görülmesidir⁹.

Küreselleşme, uluslararası ticaretin ivme kazanmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla sermaye yatırım aktivitelerinin ve iktisadi faaliyetlerin tarihi açısından yeni bir olgu olmamaktadır. Küreselleşme, dünya ticaret sistemi olarak bir bütünleşmenin gerçek manada yaşanması ile birlikte 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ortaya çıkmıştır. Genel anlamda iktisadi gelişmeler ve küreselleşmenin neden olduğu yeni durumun ortaya çıkışı 1960'lı yıllar olmaktadır. 1960'lı yılların özelliği ise, küresel kurumların baş göstermesi, küresel anlamda faaliyetlerin gerçekleşmesi ile ticari faaliyetlerin hızlı gelişimi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca 1960'lı yıllar teknolojik gelişmelerin de hızla arttığı bir dönem olmaktadır. İlgili dönem dahilinde kurulan IMF, DB, GATT, OECD gibi uluslararası kuruluşlar, ABD himayesinde ortaya çıkmıştır. Ayrıca Soğuk Savaş dönemi sona ermiş, Sosyalist Blok'un çökmesiyle de Küreselleşme, tarihi gelişimi açısından önemli bir ivme kazanmıştır¹⁰.

1980'li yılların sonunda ise, teknolojik altyapı sistemleri ve iletişim alanında ortaya çıkan gelişmeler ve ucuzluk hizmet sektörünü ön plana çıkarmıştır. Ekonominin önemli bir bileşeni haline gelen hizmet sektörü, mali piyasalarda sermaye hareketliliğine ve bankacılık ve finans piyasalarında gelişmelere neden olmuştur¹¹.

1.3. KÜRESELLEŞMENİN UNSURLARI

Küreselleşme tanımındaki farklılıklara rağmen, bu tanımlardan yola çıkarak başlıca unsurlarını sıralamak mümkün olabilmektedir:

- Uluslararası alanda mal ve hizmet ticaretinin serbestleşmesi,
- Sermaye hareketlerinin uluslararası arenada serbest dolaşımı,
- İş gücünün serbest dolaşımı,
- Rekabeti arttırıcı kanuni ve kurumsal düzenlemeler

⁹ Elçin, a.g.e., s.6

¹⁰ Mehmet Ali Göngen, Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu Küreselleşmeyi Yöneten Üç Ana Kurum: IMF, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü, **Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, Sayı: 29, 117-134, s. 124

¹¹ Elçin, a.g.e., s.9

- Teknolojinin üretimi, sanayi ilişkilerinde yeniden yapılanma, yeni istihdam biçimleri olarak sıralanmaktadır

Küreselleşme olgusu serbest ticaret ve rekabetin temelini oluşturmaktadır. Ülkeler arası sermayenin serbest dolaşımı ise küreselleşme konusunda en önemli faktör olmaktadır. Bu durum çok uluslu şirketlere, birçok ülkenin sınırlarını aşan iktisadi kaynakların kontrolünü de sağlamıştır. Ülkeler arası işgücünün serbest dolaşımı ise, işçilerin daha faydalı olabilecekleri ülkelere hareketine neden olmuştur. Aynı zamanda teknolojinin üretimde kullanılması da küresel anlamda üretimin hızla artmasını sağlamıştır. Rekabeti teşvik edici kanuni ve kurumsal yapılanmalarla sağlanacak serbestiler de küreselleşmenin önündeki engelleri kaldırmakta ve ticarete yaşanılacak uyumsuzlukları gidermektedir¹².

1.4. KÜRESELLEŞME SÜRECİNİ HIZLANDIRAN FAKTÖRLER VE YENİLİKLER

İletişim ve bilgi sistemlerindeki teknolojik gelişmeler dağıtım ve üretim alanındaki maliyetlerde düşüşe neden olarak karlılık oranlarının artmasına sebep olmuştur. Bu etki özellikle hizmet sektöründe kendini göstermektedir. Lojistik şirketleri başta olmak üzere, bankalar ve sigorta şirketleri ile sektörde yer alan diğer iş süreçleri etkilenmekte ve tamamen yenilenme sürecine girmektedir

Teknolojik gelişmeler yeni piyasalara erişimi kolaylaştırmıştır. Hali hazırda var olan piyasalara da ucuzluğun sağlandığı görülmektedir. İletişim ve ulaşım maliyetlerinde düşüşler meydana gelerek teknolojinin daha büyük piyasalarda yayılmasına olanak tanımıştır.

Küreselleşmenin hızlanmasındaki bir başka faktör ise siyasi alanda yaşanan ideolojik değişimler ve gelişmeler olmaktadır. En büyük etkiyi ise SSCB'nin ve Doğu Bloğunun çöküşü ile Berlin duvarının yıkılması yapmıştır. Dünyanın tek kutuplu bir hal almasına neden olan bu gelişmeler, soğuk savaş döneminin yarattığı tedirginliği kaldırarak ülkelerin karar almasında rahatlama sağlamıştır. Böylece ülkeler verimli kaynaklara ulaşabilmişlerdir. Dönem itibariyle yaşanan düşünsel bir diğer değişim de liberal ekonomiye duyulan güvenin artışı şeklindedir. Uluslar, özelleştirme hareketleri ile piyasalarda dış rekabete

¹² Ahmet Gökdere, "Küreselleşmeye Genel Bir Bakış", *Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 2001, Cilt:1, 71-101, ss. 74-75

açılmışlar ve çokuluslu işletmeler üretim faaliyetlerini daha avantajlı bölgelere yönelterek üretimlerini düşük maliyetlerle gerçekleştirmişlerdir.

İktisadi faaliyetlerde yaşanan üretim teknikleri, ve üretim araçlarındaki yenilikler de küreselleşmenin hızlanmasındaki başka bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Üreticilerin maliyetleri büyük oranda azalırken üretim ve dağıtım konusunda ucuzluk ve kolaylık sağlanmıştır. Üretimde bilgisayar teknolojilerinden yararlanılması ve yaşanan gelişim ile birlikte en az hata ile üretim yapılan yüksek verim yöntemleri geliştirilmiştir. İletişim araçlarında meydana gelen gelişim, internet, medya ve mobil telefonların ortaya çıkması üreticiler için pazarlama faaliyetlerinde kolaylık ve maliyette düşüş avantajını sunmuştur.

Gelişmiş ülkelerde iç pazarların belirli bir doyum noktasına erişmesiyle birlikte, üretici şirketler daha büyük pazarların arayışına girmişlerdir. Böylesi bir arayışın artmasında petrol krizinin önemli rolü bulunmaktadır. Şirketler iç pazara bağlı kalmayıp yeni pazar arayışlarına girmişlerdir. Farklı ülkelere yönelim, pek çok devletten bile daha fazla ekonomik gücü elinde tutan çok uluslu şirketleri ortaya çıkarmıştır¹³. Küresel gönüllü kuruluşlar ile uluslararası gruplar yine aynı dönemde ortaya çıkmışlardır. Bu tip kuruluşlar ve grupların da ortaya çıkmasıyla birlikte piyasalarda rekabet ve etkinlikte artış meydana gelmiştir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ulusal ekonomileri makro ve mekânsal düzeyde yeniden yapılanmaya itmiştir. Sübvansiyonların kademeli olarak kaldırılması da küreselleşmenin bir neticesi olmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi finansal liberalizmin de gelişimine katkı sağlamıştır. Bununla birlikte piyasalarda olumlu mekanizmaların kurulması ve daha olumlu koşullarda gelişen ticaret, küreselleşmenin gelişmesinde öncü olmuştur¹⁴.

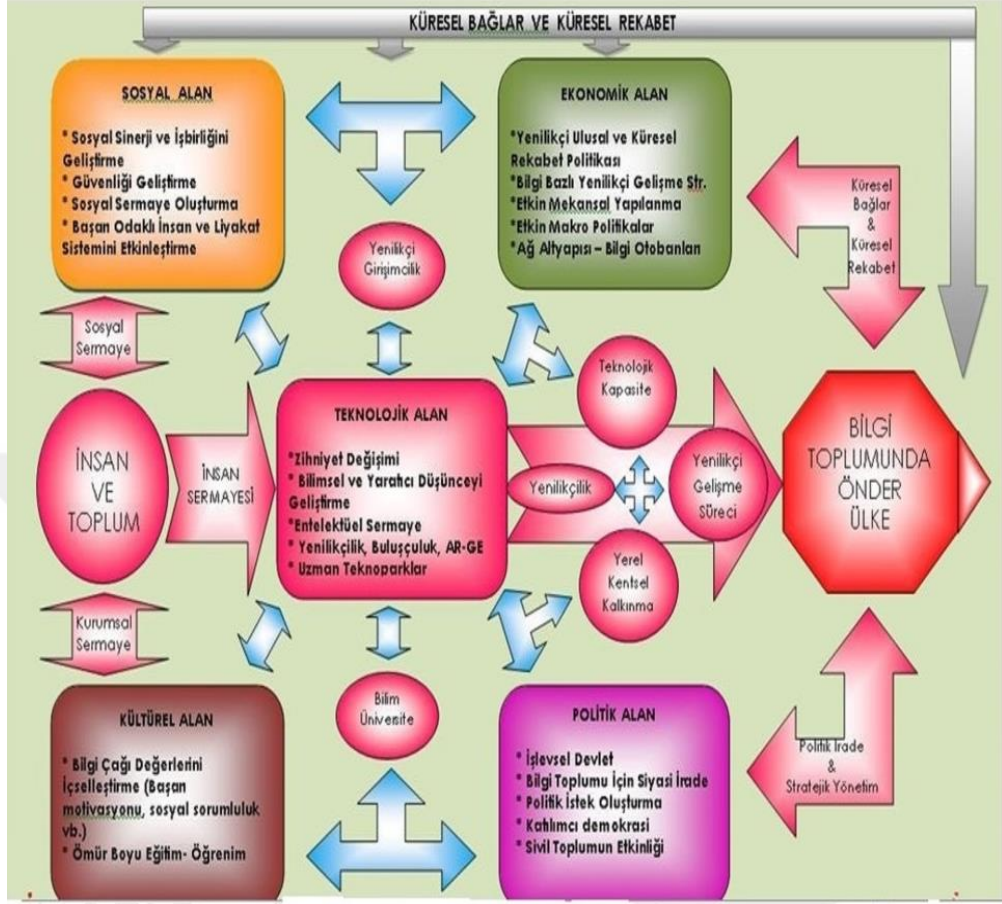
1.5. KÜRESELLEŞMENİN BOYUTLARI

Küreselleşme geniş bir bakış açısı gerektirmektedir. Küreselleşme, sosyal bilimler politika, özel sektör, reel sektör ve hizmetler sektörüne kadar pek çok disiplini ve piyasaları ilgilendiren bir kavram olmaktadır. Piyasalar ve disiplinlere etkisi ile birbirlerini etkileyecek ilişkilerin kurulmasında küreselleşme kavramının önemi görülmektedir. Küreselleşme çeşitli boyutlarda karşımıza çıkmaktadır.

¹³ Elçin, a.g.e., s. 9-10

¹⁴ Lütfü Öztürk, "Bölgelerarası Gelir Eşitsizliği: İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasına Göre Eşitsizlik İndeksleri İle Bir Analiz, 1965-2001", Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, cilt:5, sayı:10, 2005, s.96; aktaran Sinan Atik, Küreselleşme ve Küresel İşletmeler, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadir Has Üniversitesi., İstanbul 2007, s. 6 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Genel anlamda bakıldığında; iktisadi, siyasi, kültürel, teknolojik, ekolojik ve finansal boyutlar olarak sınıflandırılmaktadır¹⁵.



Şekil-1 Küresel Bağlar ve Küresel Rekabet¹⁶

Şekil 1’de de görüldüğü üzere Küreselleşmenin etkilediği alanlar, girift bir yapı göstermekte olup sürekli bir yenilikçi gelişme sürecindedir.

1.5.1. Teknolojik Boyutu

Elektronik bilgi iletişimi, yeni enerji sistemleri, uzay teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler ve biyolojik alandaki yeni hammaddeler yeni bir iktisadi yapılanmayı gerekli kılmıştır. Küreselleşmenin teknolojik boyutu olarak değerlendirildiğinde ise bu gelişmeler, iletişim ve ulaşım alanındaki ilerlemelere paralel olarak farklı arayış ve anlayışları gündeme getirmektedir¹⁷.

¹⁵ Elçin, a.g.e., s. 14

¹⁶ Hüsnü Erkan ve Canan Erkan, “Bilgi Toplumu ve Ekonomik Kalkınma”, **ÜNAK’07 Sayısal Dünyada Yeni Paradigmalar: Sınırsız Kütüphaneler**, İstanbul, 2007, s.28

¹⁷ Çelik, a.g.m., s. 58

Teknolojik bir yenilik, Ar-Ge sürecini geçtikten sonra eski teknolojiye nazaran daha iyi bir duruma getirilmekte ve üretim sürecine, ekonomiye dahil edilmektedir. Teknolojik yenilikler, öncelikle iktisadi alana yansımaktadır. Yeni üretim teknolojilerinin kullanılmasına paralel olarak yeni iş bölümleri uzmanlaşmalar ve yeni meslek dalları ortaya çıkmaktadır¹⁸.

Bilişim alanında tüm dünyadaki sınırların kalkmasında, uydu yayınlarının artması, ucuzlayan ve yaygınlık kazanan fiber optik kablo bağlantılarının artışı ve internet önemli faktörler olmaktadır. Sistemler aracılığıyla Uzakdoğu Asya, Amerika ve Avrupa arasındaki iletişim gerçekleştirilmekte ve küreselleşmenin teknolojik boyutu açıkça görülmektedir¹⁹.

Teknolojik küreselleşme endüstriyel stratejileri de etkilemektedir. Yeniden yapılanma ile birlikte üretimin teknoloji tabanının yanında iş gücü piyasaları ve istihdam da büyük bir değişime uğramaktadır. Üretim alanında yaşanan küreselleşme ve işyerlerinin esnek teknolojilerle donatılması üretimde büyük bir artışa ve daha büyük alanlara yayılmaya neden olmuştur²⁰.

1.5.2. Ekonomik Boyutu

Küreselleşmenin ekonomik boyutu, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak, ülkeler arası mal, emek ve sermaye akımının yoğunlaşması neticesinde, ülkeler arası iktisadi ilişkilerin artması olmaktadır. Aynı zamanda ülkeler de birbirleri ile yakınlaşma sürecine girmişlerdir. Küreselleşme, mal ve hizmet hareketlerini hızlandırarak, uluslararası sermaye hareketlerinde, sınır ötesi işlemlerde, çeşitliliği ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda teknolojinin de dünya geneline hızla yayıldığı görülmektedir.

Ekonomik küreselleşmenin oluşmasında, bilgi ve ulaşım teknolojisindeki ilerlemeler ile telekomünikasyon alanındaki hızlı gelişmeler önemli birer faktör olmaktadır. Ayrıca, Dünya ekonomisinde yaşanan liberalleşme anlayışında WTO ve IMF gibi uluslararası kuruluşların da payı büyüktür. Ülkelerin hızlı ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde piyasa ekonomisinin önemini kavramaları ekonomik küreselleşmenin oluşmasına ortam oluşturmuştur. Yeni bir oluşum

¹⁸ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1998, ss. 92-93

¹⁹ Dağ, a.g.e., s.7; Mehmet Yunus Çelik, a.g.m., s. 67

²⁰ Çelik, a.g.m., s. 67; Fulya Kıvılcım, "Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt:5, 2013, ISSN: 1309-8012 (Online), 219-230, s. 226

olarak kabul edilen uluslararası iş bölümü dahilinde çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması sürecin gelişiminde ve yayılmasında büyük önem taşımaktadır. Böylece geleneksel ulus devlet anlayışı yerine üretim faaliyetlerinin küresel bir çerçevede yerine getirildiği görülmektedir. Üretim aşamaları farklı coğrafyalarda gerçekleştirilirken dünya küreselleşme olgusuyla tek ve büyük bir pazar haline gelmektedir.

1.5.3. Siyasal Boyutu

İktisadi küreselleşme ile teknolojik ilerlemeler büyük bir etki alanı oluşturarak devlet otoritesinin ve milli sınırların ortadan kalkmasına zemin hazırlamaktadır. Böylece küreselleşmenin siyasal boyutu daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Ulus devlet anlayışı, küreselleşme ile birlikte otoritesini yitirmekte ve yetkilerini uluslar üstü kuruluşlara devretmeye başlamaktadır. Yönetim sistemlerinde meydana gelen karşılıklı etkileşimin artması, demokrasi, özgürlükler ve haklar bağlamında dış müdahalelerin ve etkileşimin yoğun bir biçimde görülmesini de küreselleşmenin siyasal boyutunda değerlendirmek mümkündür. Ayrıca, dil, din, etnik köken, bayrak gibi siyasal-kültürel semboller ile tek tip bir yapıyı öngören ulus devlet, işlevlerinde değişime uğramakta ve uluslararası üst kuruluşların ön plana çıkmasına neden olmaktadır²¹.

1.5.4. Sosyo-Kültürel Boyutu

Küreselleşme ekonomik temellerdeki, değişim olarak başlasa da sonuçları değerlendirildiğinde pek çok alanın etkilendiği görülmektedir. Bu alanlardan birisi de sosyo-kültürel alan olmaktadır. Küreselleşmenin sosyo-kültürel boyutu içinde, demokrasi, insan hakları, çevrenin korunması, uyuşturucu, AIDS ve terörizmle mücadele gibi tüm insanlığı ilgilendiren hususlar yer almaktadır. Bu konularda tüm ülkelerin ortak bir anlayış çerçevesinde hareket etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır²².

Siyasal anlamda öncü durumda olan ülkeler; internet, sinema, televizyon gibi iletişim araçları ile kendi değer ve kültürlerini diğer ülkelere kolayca tanıtmaya

²¹ Çelik, a.g.m., s. 68; Gülsüm Çalışır, Küreselleşmenin Ortaya Çıkardığı Olayların Türkiye'deki Televizyon Haberlerine Yansımaları, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi., Eskişehir 2009, s. 21 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

²² Aktan, a.g.e., s.3

ve yayma imkanına ulaşmışlardır. Dünya, mesafelerin kısılması ve iletişim araçlarının sayesinde, coğrafi anlamda mekan ve zaman ölçütleri bakımından git gide küçülmektedir. İnsanlar, devletler ve kültürler açısından ilişkilerin daha da yoğun yaşandığı gözlemlenmektedir. Dünyanın bir noktasından bir noktasına toplumlar kendi toplumlarının dışındaki üretim/tüketim, giyim/kuşam tarzı gibi kültürü oluşturan etkenlerden haberdar olmuşlardır. Böylece ülkeler arası iletişim ağlarının hızla yaygınlaşmasının etkisiyle birbirinden etkilenmeyen kültür kalmamıştır. Bu bağlamda kültürel etkileşim yeni bir ivme kazanarak dünyadaki kültürel akış hızlanmaya devam etmektedir. Kapalı toplumların açılmasıyla birlikte yaşanan kültürel etkileşim süreci de kaçınılmaz olmuştur. Kültürler arası etkileşimin karşılıklı olarak baskın konuma geçme isteği olmadığı sürece kültürel zenginlik olarak olumlu katkıları bulunmaktadır²³.

1.5.5. Çevresel Boyutu

Küreselleşmenin çevresel boyutu, ekonomik büyüme sonucu ortaya çıkan çevre sorunlarıyla iç içe geçmiş durumdadır. Ülkelerin hızla büyüyen ihtiyaçları yeni üretim alanlarına, ucuz iş gücüne ihtiyacı arttırdığı gibi yeni enerji kaynaklarına da ihtiyacı arttırmıştır. Küresel ekonomilerin giderek artan talepleri ile paralel olarak hızlı nüfus artışı değerlendirildiğinde doğal sistemlerin zorlanarak üretimin arttırılmaya çalışılması hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeleri de etkisi altına almıştır.

Küreselleşmenin çevresel boyutu kapsamında, hava kirliliği kimyasal atıklar sel felaketleri, biyo-çeşitlilik ve türlerin yok edilişi konuları değerlendirilmektedir. Küresel ısınma ve doğa kirliliği gibi sorunlar ise küreselleşmenin diğer önemli konuları olarak gündeme gelmektedir. Bu sorunların yalnızca belirli bir bölgeyi veya yeri değil sonuçları itibariyle tüm dünyayı etkilemesi, küresel ölçekte sorunlar olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir²⁴.

Çevre sorunları sadece ilgili ülkelerin sorunu değil, tüm insanlığın sorunu olduğundan çözümün de devletler ve uluslararası örgütlerin işbirliğini gerekli kıldığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda uluslararası çevre anlaşmaları

²³ Adnan Mahiroğulları, "Küreselleşmenin Kültürel Değerler Üzerine Etkisi", <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/download/1023000290/1023000274>,(Erişim Tarihi:14.11.2016)

²⁴ Dağ, a.g.e., s.9

yapılmakta, çevrenin korunması konularında çeşitli faaliyetler küresel anlamda ele alınarak ortak bir çözüm üretecek yöntem ve politikalar geliştirilmektedir²⁵.

1.5.6. Finansal Boyutu

Finansal küreselleşme iki unsuru da içinde barındırmakta, hem küreselleşmenin önemli bir parçası hem de hızlandırıcı bir etkisi olarak ifade edilmektedir. Finansal küreselleşme kavramı, ulusal finansal piyasalardaki sınırların kaldırılması ve pek çok kontrol mekanizmasından arındırılarak uluslararası rekabet ortamına açılması şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca, kurların dalgalanmaya bırakılması, yatırım fonları ve yatırım ortaklıkları adıyla kurulan yeni kurumsal yapıların finansal piyasalardaki işlerliğinin artması ve uluslararası sermaye akımlarının ivme kazanması da küreselleşmenin finansal boyutu kapsamında değerlendirilmektedir²⁶.

Sermaye akımlarında meydana gelen yükseliş, kontrol altına alınamayacak derecede hız kazanması ve bu noktada finansal piyasalarda yaşanan bütünleşmede en önemli pay, iletişim ve bilgi işlem teknolojilerinde yaşanan gelişmelere aittir. Gelişen teknolojiler sayesinde finansal piyasalar ile ilgili bilgiler büyük bir yayılma alanı bulmuştur. Böylece dünyanın farklı noktalarındaki finansal piyasalar birlikte hareket etmeye başlamışlardır. Teknolojik gelişmeler, bilgisayar kapasitelerinin artırılması, bilgilerin işlenmesi ve aktarımı maliyetlerinin düşmesi günümüz finansal piyasalarının doğuşunu sağlamıştır²⁷.

Dünya ölçeğinde gelişen piyasalarla bütünleşmiş, finans alanında dışa açık bir politika benimseyen ülkelerde sermaye verimliliği artmıştır. Bununla birlikte üretken yatırımlarda meydana gelen artış ve kişi başına düşen gelir oranı ile gelişmiş ülkeleri yakalama imkânı sağlanabilmektedir. Bu tip politikaların uygulanması sonrasında elde edilen sonuçlar, ülkeden ülkeye değişmektedir. Serbestleşmenin zamanlaması ve durumuna göre farklılık arz etmektedir. Bu bağlamda küreselleşmenin finansal boyutunun uzun dönem içinde ekonomik

²⁵ Ayşegül Kaplan, *Küresel Çevre Sorunları ve Politikaları*, Mülkiyeliler Vakfı Yayınları, Ankara 2000, s.189; Hülya Baykal ve Tan Baykal, "Küreselleşen Dünya'da Çevre Sorunları", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Cilt:5, 1-17, s. 5

²⁶ Zübeyir Turan, "Finansal Piyasalar ve Küreselleşme", *Mevzuat Dergisi*, <http://www.mevzuatdergisi.com/2011/06a/01.htm> (Erişim tarihi: 14.11.2016)

²⁷ Junus Ganiev, "Küreselleşme, Finansal Piyasalar ve Kriz", *İktisat Politikaları Araştırma Dergisi*, Cilt:1, 2014, 117-129, s.120

büyüme üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Olası fırsat ve riskler rekabet koşulları çerçevesinde yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlamaktadır²⁸.



²⁸ Çelik, a.g.m., ss.70-71

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İKY, özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren hızla tüm dünyada etkisini göstermiş ve birçok araştırmaya konu olmuş bir kavramdır. Özellikle teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet nedeniyle işletme yönetiminde ortaya çıkan verimlilik ihtiyacı ve maliyet sorunu ile yönetimde yaşanan post modern yaklaşımlar, insan faktörünün farklı şekilde ele alınması ihtiyacını doğurmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi, firmada faaliyet gösteren iş görenlerin katkılarını azami ölçüde bir düzeye çıkaracak biçimde gelişmesini sağlamaktadır. Firmayla ahenk içinde bir bütün oluşturacak bakış açısını kazanma amacını gütmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin bu özellikleri ile firma başarısında büyük bir role sahip olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarına göre iki şekilde değerlendirilebilmektedir. Birincisi, örgütün hedefleri doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasıdır. İkincisi ise, iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanabilmesi amacıyla mesleki manada gelişmelerini desteklemektir. Neticede, insan kaynakları yönetimiyle hedeflenen iş görenlerin bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden en üst seviyede faydalanarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Ayrıca, iş görenlerin işletmeden beklentilerini karşılayabilmek için gereken yöntemlerin uygulanabilmesidir²⁹.

İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan yöntemlerle rekabetin artması, bilgi ve iletişim alanında gerçekleşen ilerlemeler ve küreselleşme ile birlikte dinamik bir gelişim ve değişim sürecine girmektedir. Geleneksel personel yönetimi anlayışı terk edilerek modern insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde yetenek olgusu ön plana çıkarılarak yeteneğin yönetimi anlayışı önemli bir yaklaşım biçimi olarak kabul edilmiştir³⁰.

²⁹ Berrin Filizöz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği", *Cumhuriyet Üniv. İİBF. Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s.162.

³⁰ Selen Doğan ve Özge Demiral, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Cilt:17, 145-166, s. 146

Firmalarda hedeflere varabilmek için insan kaynaklarını verimli ve etkin bir biçimde harekete geçirmekten, ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi ve yürütülmesi işlemlerinden sorumlu olan birim insan kaynakları departmanı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde ise, amaç beşeri faktörden azami ölçüde faydalanabilmektir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesinde bazı uygulamaların yürürlüğe geçirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi dahilinde yapılacak bazı uygulamalar ise şöyle sıralanabilir; insan kaynakları planlaması, iş başvurularının alınması, kariyer yönetimi ve iş analizlerinin yapılması şeklindedir. Ayrıca, ücret, iş değerlendirme, sosyal hak ve güvenlik işlemleri ile performans yönetimi de insan kaynakları yönetimi içinde yer alan uygulamalardır³¹.

2.1.1. İş Analizlerinin Yapılması

İş analizi kavramı, işi kapsayan görev ve sorumlulukların tanımlanması için gereken verilerin toplanması olmaktadır. Toplanan verilerin analiz ve sentezi, işin gerekliliklerini içeren bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi ile bu bilgilerin kaydedilmesi iş analizi dahilinde değerlendirilmektedir³².

İş analizi sürecinde bazı uygulamalardan da faydalanılabilmektedir. Bunlar, anket, gözlem, görüşme ve tüm bu yöntemlerin birlikte kullanımı şeklinde sıralanabilmektedir. Yapılan analizler sonrasında toplanan bilgiler; insan kaynağı bulma, seçme ve eğitim aşamalarında katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları planlaması, ücretlendirme, performans değerlendirmesi ve iş güvenliği konularında da büyük yarar sağlamaktadır³³.

2.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması farklılaşan siyasi, iktisadi, akademik alanda yaşanan toplumsal ve ticari gelişime yanıt verebilecek nitelikte beşeri gücün sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte insan gücünün yetiştirilmesi ve gelişimine katkı sağlanması için gerekli yöntemlerin uygulanması süreci olarak da ifade edilmektedir³⁴.

³¹ Ceyhan Aldemir vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 5. Baskı, 2004, s.25

³² Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997, s. 73

³³ Halil Can vd., *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 4. Basım, 2001, s.50

³⁴ İlhami Fındıkcı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 7. Basım, 2009, s.

İnsan kaynakları planlama (İKP) sürecinde doğru bir zamanlama ile gelecek dönemlerde gereken nitelikleri karşılayabilecek iş gücünün belirlenmesi temel amaç olmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi işlevleri doğru bir biçimde planlanmakta ve yürütülmektedir. Bu açıdan bakıldığında İKP, organizasyondaki beceri seviyelerinin tespitini yaparken aynı zamanda nakil, işten uzaklaştırma, emeklilik, terfi ve devamsızlık ya da hastalık nedenleriyle oluşan kadro boşlukları gibi öngörülerini de kapsayan bir süreç olmaktadır. Aynı zamanda genişletme veya daralmalar da İKP sürecinde değerlendirilmektedir.

İKP'nin firmalar açısından önemi şöyle özetlenmektedir³⁵;

- Organizasyon dahilinde etkin ve verimli bir iş gücünün oluşturulması ve devamlılığı için temel oluşturmaktadır.
- Örgütlerin uzun ve kısa vadedeki hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında stratejik amaçlarına dair önemli katkılar sunmaktadır.
- İşgücü maliyetlerinin denetiminin gerçekleştirilmesine, ve iş görenlerin verimliliğinin, dolayısıyla firmanın genel verimliliğinin yükselmesinde olumlu katkılar sağlamaktadır.

2.1.3. İş Başvurularının Alınması

İş başvurularının alınması aşamasında iş analizleri ve İKP neticesinde tespit edilen iş gücü açığının kapatılması amacıyla çok sayıda kişinin iş başvurusu yapması beklenmektedir. İşin gereklilikleri doğrultusunda beklenen motivasyon, beceri ve yeteneğe sahip adaylar işletmeye çekilmek istenmektedir. Bütün işletmelerde aynı yöntemler izlenirse de genel anlamda personel açıkları iç veya dış kaynaklar vasıtasıyla karşılanmaktadır.

Personel açıklarının kapatılmasında açık pozisyonların ilanı işlemi organizasyon içinden alımlar gerçekleştirilmesi amacıyla öncelikle örgütün kendi bünyesinde ilan edilmektedir. Böylelikle işe uygun istekli personeller başvuru yapabilmektedir. Eğer organizasyon içinde iş görenlerin becerilerine ilişkin bir envanter tutuluyor ise, buradan yararlanılarak gereken nitelikleri taşıyan personele rahatlıkla ulaşılabilmektedir. İş görenlerin kendi yakınlarını tavsiye

³⁵ Yeter Demir ve Mustafa Fedai Çavuş, "İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 20, Nisan-Mayıs-Haziran 2010, ss.3-6, <http://www.akademikbakis.org>, (Erişim Tarihi: 22.11.2016)

etmeside mümkün olmakta, böylelikle iş başvurusu tamamlama süreci daha da kısalmaktadır³⁶.

Organizasyonlar iç kaynakların yeterlilik sağlamaması durumunda organizasyon dışından kaynaklara yönelebilmektedirler. Bu tür bir yönelim iş başvurularında hızlanma sağlamaktadır. Ayrıca, kullanım bakımında kolaylık, maliyet düşüklüğü ve geniş bir kitleye ulaşabilme imkânına erişilmektedir. Bu doğrultuda gazete ilanları, internet kanalı kullanılarak kariyer sitelerinden başvurular alınması, iş ve işçi büroları, okullar, sendikalar ve insan kaynakları şirketleri büyük fayda sağlamaktadır. Başvuru sayısının artması ve beklentileri karşılayacak niteliklere uygun elemanların organizasyon dahilinde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

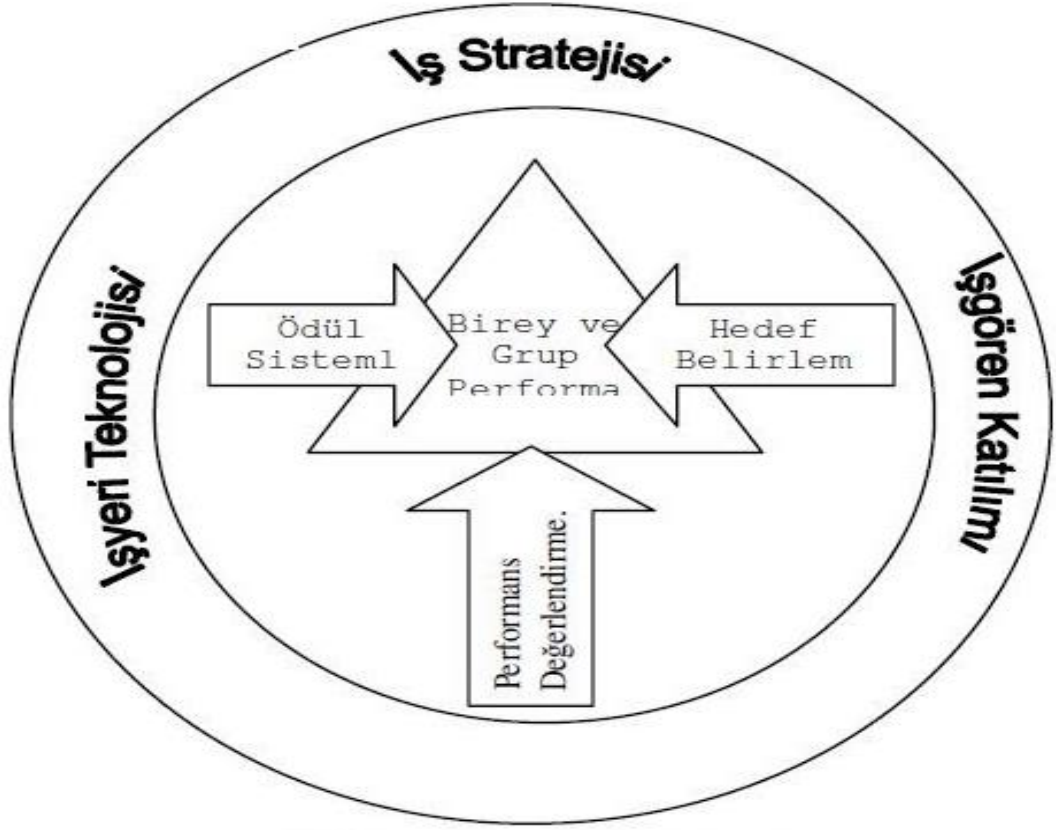
2.1.4. Performans Yönetimi

Personel yönetiminin temel amacı, astlardan üstlere tüm iş görenlerin faaliyetlerini, artı ve eksi yönlerini, çalışmalarını ve yeterlilik düzeylerini bütün yönleri ile değerlendirmektir³⁷.

Performans yönetimi dahilinde organizasyonda yer alan tüm üyeler hiyerarşik bir düzende değil tam aksine takım arkadaşları konumunda görülmektedir. Görev ve sorumluluklar anlaşmalar, beklentiler ve geliştirme planları üzerinden değerlendirilmektedir. Takıma mensup üyeler ve yöneticiler mevcut normal etkileşimin bir parçası şeklinde değerlendirilmektedir.

³⁶ Tortop vd., a.g.e., s. 126

³⁷ Fındıkçı, a.g.e., s. 297



Şekil-2 Performans Yönetim Modeli³⁸

Performans yönetimi her ne kadar birey performansıyla ilgili gözükse de takım performansıyla da ilgi bir kavramdır.

Performans yönetiminin genel anlamda hedefi, organizasyon etkinliklerinde bireysel beceri ve faydayı sürekli iyileştirme amacıyla kişi ve grubun sorumluluk aldıkları bir kültür oluşturma gayreti olmaktadır.

Performans yönetimi ile iş görene kendisinden ne talep edildiği, planlanan amaçlar doğrultusunda nelerin yapılması gerektiği yönünde bireysel anlamda gelişim fırsatı sunulmaktadır. Aynı zamanda yönetici ile olan ilişkilerinde mevcut durumunu iyileştirme avantajı da sağlanmaktadır. Yönetici açısından değerlendirildiğinde ise, astına karşı yapıcı ve tarafsız bir biçimde geri bildirim imkânı ile etkin rehberlik anlayışının gelişiminde katkı sağlamaktadır. Yöneticilere sunduğu bir başka avantaj ise, bireysel gelişim ve eğitim hususlarında etkin

³⁸ T.G Cummings. ve, C.G Worley , **Organization Development and Change**, United States of America,1997, International Thompson Publishing, s.372; aktaran M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakülteleri Dergisi**, 2002, Cilt:35, 155-169, s.157

planlama ve astlar ile ilişkilerin verimlilik derecesinde yükselme konusunda olduğu görülmektedir³⁹ .

2.1.5. Kariyer Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde temel bir fonksiyon olan kariyer yönetimi, kişilerin kariyer planlamasında örgüt araçlarından faydalanma imkanını sunmaktadır⁴⁰. Kariyer yönetimi, firmaların ve iş görenlerin iş hayatında gelişen değişim ve gelişmelere hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda daha akılcı kararlar alınabilmekte ve taraflara başarı sunulmaktadır. Kariyer yönetiminin bireysel ve örgüt açısından iki boyutu olduğu görülmektedir⁴¹.

Bireysel anlamda kariyer yönetimi, iş görenlerin yaptıkları işlerde ilerleme arzularını, kendilerini geliştirme seviyelerini, üst kademelere çıkma çabalarını, zihinsel ve kişisel yetenek ve becerilerini kapsamaktadır. İş görenlerin iş hayatında ve mesleklerinde doğru bir biçimde ilerleyebilmesi kariyer yönetimi ile mümkün olmaktadır. İş görenin hali hazırda bulunduğu noktanın farkında olmasını, sonraki adımın ne olması gerektiğini bilmesini yani geleceğini öngörebilmesini sağlaması açısından son derece önemli olmaktadır. İş gören bu doğrultuda gereken hazırlıklarını yapabilmektedir. Kariyer yönetiminin başlangıç aşaması, çalışandan işin başında doldurulması istenen ne yapmak istedikleri ve amaçlarını belirttikleri formlar olmaktadır. Bu süreç örgüt şeması ve bireyin iş alanı çerçevesinde kariyer planı çizgisinin çizilmesiyle devam etmektedir⁴².

Örgütteki kariyer yönetimi, örgüt içinde yer alan iş görene iş doyumu sağlanması ve iş görenlerin örgütten ayrılmasının önüne geçilmesini sağlayan teknik olmaktadır. İyi idare edilmiş kariyer yönetiminin mevcut olduğu örgütlerde, çalışanlar dönem içinde hangi kademelere geleceklerinin bilincinde olmaktadır. Öngörülebilir bir kariyerin varlığı iş görenlerin örgüte bağlanmasını ve motive olmasını sağlamaktadır⁴³.

³⁹ Helvacı, a.g.m., 156

⁴⁰ M. Cemil Özden, *Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel 'in El Kitabı*, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001, s.28

⁴¹ Şenol Yaprak vd., "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, C.15, S.1 s.399-421, s.400

⁴² Yeşim Ünver, İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara 2005, s.22

⁴³ İlhami Fındıkcı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s. 70

Etkin bir iletişim ve planlama sonucunda ortaya çıkan bir kariyer yönetimi, şimdiki ve gelecekteki işlerde gereken beceri ve niteliklerin tanımlanmasında personele fayda sağlamakta, örgütsel hedefler ile kişisel amaçları bütünleştirmektedir. Bu bağlamda sağlanan düzen ile durgunluk yaşayan iş görenler yeniden canlandırılmakta, kendilerini ve kariyerlerini geliştirme konusunda fırsat sunulmaktadır. Dolayısıyla etkin bir kariyer yönetimi uygulaması hem örgüt hem de iş gören açısından oldukça faydalı olmaktadır⁴⁴.

2.1.6. İş Değerleme

İş değerlendirmesi, organizasyon dahilinde farklı işlerin birbirine kıyasla öneminin, objektif ölçütler ile belirlenmesidir. Genel anlamda iş değerlendirmesi; işlerin gerekli kıldığı yetkinlikler, zorluk dereceleri, stratejik olarak önemi gibi kıstaslar bağlamında karşılaştırma olanağını sunmaktadır. Örgüt için işlerin önem derecelerinin kademelendirilmesi ve işe dayalı adil bir ücret politikasının uygulanmasını sağlamaktadır. İş değerlendirme hususunda anahtar nokta işin kendisi olmakta, işi yapan kişi ikinci planda kalmaktadır⁴⁵.

Nesnel ölçütler ve bilgiler ışığında yapılan bir iş değerlendirme en başta ilgili firmada eşit işe eşit ücret ve işe göre adam ilkesinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu yöntemin hayata geçirilmesi ile firma içinde adil ve dengeli bir ücret dağılımı gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda firmaya alınacak olan yeni personel konusunda da nesnellik sağlamaktadır. İşin özellikleri ile karşılığında verilecek ücretin net bir biçimde belirlenmesi personelin işe uygunluğu konusunda kolaylıkla karar alınmasını sağlamaktadır. Firmadaki terfi ve tayinler hiçbir şekilde keyfilik ve şahsilik içermeyecektir. İşletmede kurulacak olan adil bir ücret sistemi ile birlikte iş görenlerin motivasyonu sağlanmakta dolayısıyla verimlilik artışı ortaya çıkmaktadır⁴⁶.

2.1.7. Ücret Yönetimi

Fiziksel ve zihinsel çabalar karşılığında işletmeye katkıda bulunmuş çalışanlara emeği karşılığında ödenen para, ücreti ifade etmektedir. Firma

⁴⁴ Süleyman Eryiğit, "Kariyer Yönetimi", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Ankara, 2000, Cilt:6, S.1, 1-26, ss.7-8

⁴⁵ Ahmet Sevimli, "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynaklar Dergisi*, Cilt:3, S.2, s.45; Serap Benligiray, "İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Eskişehir, 2001, s.6

⁴⁶ Ertuğrul Doğuç, "İş Değerlemesi Nedir?", *Madencilik Dergisi*, Cilt:9, S.4, Ankara 1970, 20-22, s. 22

yönetimince iş görenler ve ilgili tarafların gereksinimlerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını sağlayan İKY uygulamaları, ücret yönetimi olarak tanımlanmaktadır⁴⁷.

Firmaların yapısal ve finansal nitelikleri insan kaynakları politikaları ve piyasada var olan cari ücret düzeyi gibi faktörlere göre esnek ve farklılaşan bir yapıya sahip ücret sistemleri bulunmaktadır. İş değerlendirme sonuçlarına neticesinde ücretlendirme yönetimi, evrensel birtakım amaçlar taşımaktadır. İş gören ve işletme açısından bakıldığında ise bu amaçlar ile hedeflenenin, nitelikli iş göreni örgütte tutarak ve motivasyonunu yükselterek örgütün performansına katkı sağlamak olduğunu söylemek mümkündür⁴⁸.

2.1.8. Sosyal Haklar Ve Sosyal Güvenlik

Sosyal güvenlik kavramı 19. yy'dan itibaren küreselleşme ile daha da yaygın kullanılmaya başlanmıştır. Fizyolojik veya sosyo- ekonomik bir riskten dolayı ya da kazancının kesilmesini gerektiren bir durumun varlığı nedeniyle kişinin geçinememesi ve gereksinimlerini karşılayamaması durumunda devreye giren sistem sosyal güvenlik sistemi olarak tanımlanmaktadır⁴⁹.

Sosyal güvenlik sistemleri kişilere ekonomik anlamda bir güvence sağlamaktadır. Böylelikle işsizlik, hastalık ve sosyal risklerin önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Sermaye birikimi ve emek, işletme ilişkilerinde uyumun sağlanabilmesi, sosyal politikalar aracılığıyla meydana gelmektedir. Büyüme, istihdam gibi makro ekonomik bileşenler açısından pozitif neticelerin alınması hedeflenmektedir⁵⁰.

Sosyal hakların sağlanmasında temelde, sosyal adalet, eşitsizlik ve ekonomik anlamda zayıf kesimin korunması amaçlanmaktadır. Sosyal haklar, bireylerin geçinebilmelerini ve topluma karışmalarını sağlamaktadır. Sosyal

⁴⁷ A. Turan Öztürk, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2, S.2, 2010, 1-10, s.5, ISSN:1309-8039 (Online)

⁴⁸ Levent Şahin, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Ankara 2010, Cilt:11, S.2, 129-164, s. 130

⁴⁹ Ercan Turan, "Sosyal Güvenlik Hakkı", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Ankara 2003, Cilt:7, S.3, 1-20, s. 2

⁵⁰ Coşkun Bilgin, İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Güvenlik ve İş Kanunu Uygulamaları, SBE İnsan Kaynakları Bölümü, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul 2014, s.41 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

hakların doğru bir şekilde düzenlenmesi iktisadi ve siyasi haklarla birlikte bütünleşmesiyle mümkündür⁵¹.

Sosyal hak ve güvenlik kapsamına yalnızca iş görenler değil tüm vatandaşlar dahil edilmiş ve anayasal güvence altına alınmıştır. Yeni dünya düzeni çalışma koşullarını da etkilemiş, dolayısıyla ağır koşulların varlığı söz konusu olmuştur. Şartların iş görenlerin verimliliğini etkilemesi ve firmaların geleceğine yön vermesi sebebiyle çalışma ilişkileri insan kaynakları yönetiminin önemli bir bölümü olarak değerlendirilmiştir. Aynı zamanda sendikalar ile siyaset, toplu pazarlıklar, grev, toplu iş görüşmeleri ve üyelerle ilişkiler de kapsama dahil edilmiştir⁵².



⁵¹ Sosyal Haklar Tanımı için bkz., Bülent Tanör, **Anayasa Hukukunda Sosyal Haklar**, May Yay., İstanbul 1978, s.92; Abdülkadir Şenkal ve Mahmut Doğan, "Sosyal Politika ve Sosyal Haklar; Vatandaşlık Haklarının Yeniden Kavramlaştırılması Arayışı", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2012, Cilt:9, S.17, 63-80, s. 73

⁵² Beril Akıncı Vural, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir 2001, s.105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL EKONOMİK GELİŞMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE OLUŞTURDUĞU YENİ KAVRAM VE UYGULAMALAR

3.1. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARINA GEÇİŞ

Personel yönetiminin bir kavram olarak görülmesi ve disiplin olarak sayılması oldukça eski bir konu olmaktadır. Doğuşunun sanayi devrimine değin uzandığını söylemek mümkündür. Genel olarak sanayi devrimi öncesine bakıldığında iş yaşamında çalışanlar ile işverenin ayrı kişiler olarak ilişki, kurdukları görülmektedir. Bu tip bir ilişkinin temelinde ise ücrete bağlı olarak işin konusunun varlığı belirtilmektedir. Zanaatkâr veya esnaf adıyla bilinen kesim evlerde küçük atölyelerde satın aldıkları hammaddeleri ürüne dönüştürmektedir. Sınırlı bir pazarda ürettikleri ürünleri sunmaktadırlar. Üretimin artmasıyla iş gücüne olan ihtiyaç da arttığından çırak, yamak, kalfa gibi farklı statülerde zanaat öğrenmenin karşılığında az bir ücret alabilen ya da hiçbir ücret alamayan kişiler ortaya çıkmıştır. Usta-çırak ya da işçi-işveren ilişkilerinin ekonomik yapı üzerinde hiçbir etkisi bulunmamıştır. Herkesin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, çalışmanın tek amacının hayatı idame ettirmek olması, nedenleri ile ekonomiye etkisi olmamaktadır.

Sanayi devrimi ile kentlerde fabrikaların kurulmasının teşviki sağlanmıştır. Fabrikaların gelişmesi ile de kaliteli ve ucuz malların imaline olanak sağlanmıştır. Fakat fabrikalaşmanın getirdiği bir takım olumsuzluklar da olmuş, bu durum yönetim ve beşeri ilişkilerde kendini göstermiştir. Bu tip sorunlar yönetim anlayışının değişmesi yönünde oldukça önemli olaylar olmaktadır. 1945 yılından sonra yönetim alanında rasyonelleşme ve uzmanlaşma çabaları görülmüştür. Bu bağlamda yeni hiyerarşik fonksiyonlar ortaya çıkmış ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler yön değiştirmiştir⁵³.

İş görenler açısından yan ödemeler, izinler, raporlu gün sayıları, sigorta kapsamında yapılan kesenekler ile devamsızlık ve geç gelme konularında yalnızca kayıt tutma işini üstlenen personel yönetimi, günün koşullarına ayak uyduramamıştır⁵⁴. Böylece işgücünün yapısal anlamda geçirdiği değişime uygun

⁵³ Zehra Nuray Nişancı, "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, Cilt: 13, Sayı: 25, ss. 257-294, s. 261; A. Mesut Küçükcalay, "Endüstri Devrimi ve Ekonomik sonuçlarının Analizi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Isparta 1997, Sayı 2, 51-68, s. 53

⁵⁴ Öznur Yüksel, , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s.9

olarak hizmet verebilecek yeni personel uygulamalarının gerekliliği gündeme gelmiştir. Firmaların çevrelerinde ve içeride oluşan bu değişim süreci, iş görenlerin yönetimi ile ilgili problemlerde geleneksel personel yönetimi olgularının yetersizliğini göstermiştir. Bu doğrultuda insan kaynakları adı altında yenilik getirecek bazı kavramlar doğmuştur. Böylece işletmelerde geleneksel personel yönetimi anlayışı yerine geçecek olan modern personel yönetimi, yani insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır⁵⁵.

Bilginin gün geçtikçe daha da önemli bir nitelik kazanması, teknolojik ve çevresel etmenlerde görülen değişim sürecinde yeni gelişmeler ve yeni teknikler insan kaynakları yönetimini zorunlu kılmıştır. Aynı zamanda personelin örgüt başarısında temel faktör olmasının farkına varılmasıyla birlikte insan kaynakları yönetiminin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır⁵⁶.

Küreselleşme sonucunda bir firmanın pazardaki farklılığını sağlayacak en önemli etken, beşerî gücün farklılığı olmaktadır. Rekabet halinde olan firmalar, hızlı bir biçimde gelişen ve tahmin edilmesi zor olan değişim karşısında, küreselleşmenin yaratacağı etkilere karşı durabilmenin yolunun iş görenlerin yeteneklerinin kullanılmasıyla mümkün olduğunun farkına varmışlardır⁵⁷.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi her ne kadar eş anlamlı gibi gözükse de insan kaynakları yönetimi personel yönetimine nazaran insanı merkez alan bir anlayış içermektedir. Bunun yanı sıra çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi, tedarik için gerekli hazırlıkların yapılması, uygun adayların seçilmesi, motivasyon, performans değerlemesi, eğitim ve gelişimin sağlanması, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır.⁵⁸

Şekil 3'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Geçirdiği Evrime dair izah edilen görüşler incelendiğinde, ilkin insan faktörünün nasıl değerlendirildiği ikinci olarak da yapılan işlerin nasıl değiştiği dikkat çekmektedir. Elbette bu değişimi,

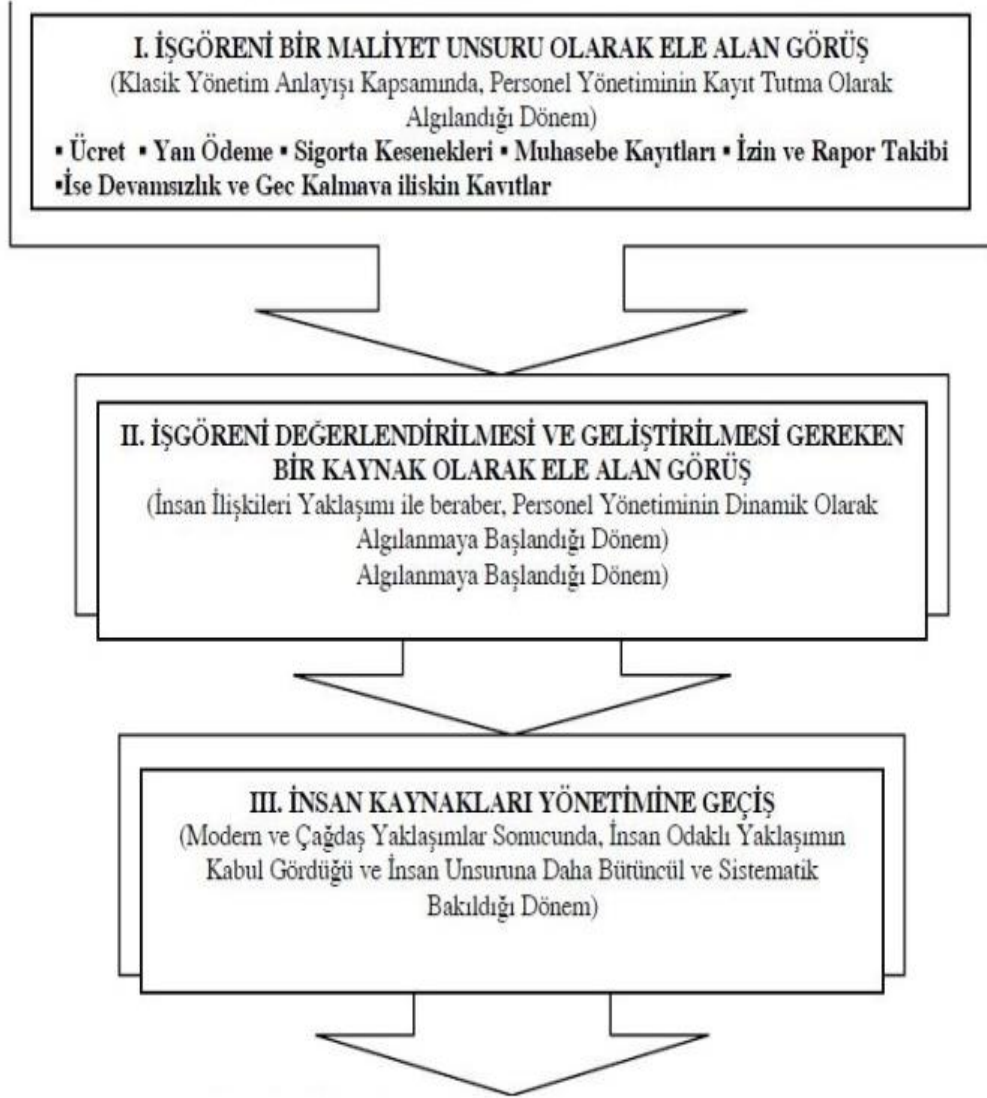
⁵⁵ Ayşen Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Yay., NO:225, İstanbul, 1993, s.64

⁵⁶ Celalettin Serinkan, "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, 1996, s.21

⁵⁷ Tamer Keçecioğlu vd, "Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü Örnekleri", **XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2005, 12-14 Mayıs, s.25

⁵⁸ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 7. Basım, 2009, s.

Küreselleşme etkisi ile oluşan çağdaş yaklaşımlar ile açıklayabilmek mümkün olmaktadır.



Şekil-3 insan Kaynakları Yönetiminin Geçirdiği Evrim⁵⁹

İş hayatında insan kaynakları yönetiminin önemli bir hal almasına neden olan modern yaklaşımlarla birlikte insan kaynaklarının maliyeti, değişimde yaşanan hız ve karmaşıklık da sebep olarak gösterilmektedir. Ayrıca küreselleşme, işgücü çeşitliliği, toplam kalite yönetimi, beceri gereklerinde değişim, küçülme ve kademe azaltma faktörlerini de belirtmek mümkün olmaktadır.

⁵⁹ Necati Akbay, "Dünyada ve Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Akademik Programı", *İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Komutanlığı-Selçuk Üniversitesi, Konya, 2-3 Mayıs 2000, s. 67; **aktaran** Şahin, a.g.m., s. 130

3.2. İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCİNG)

Bir firmanın sunmak istediği bir servisi kendi içinde üretimini yapmadan ilgili alanda uzmanlaşmış farklı bir firmaya devretmesine dış kaynak kullanımı denmektedir. Uygulama ile işletmeler hem zamandan hem de maliyetten tasarruf etmektedir. Kalite konusunda da uzman bir firma ile çalışmak pek çok artı getirmekte, böylece işletmenin verimlilik gücünde artış yakalanmaktadır.

Dış kaynak kullanımına bakıldığında genellikle belirli bir standarda ulaşılmış aynı zamanda rutin ve olağan işler olarak nitelendirilen insan kaynakları, finans muhasebe, kanuni ve idari işlemler gibi işlerin devri söz konusu olmaktadır. Böylece işletmeler temel aktivitelerine odaklanabilmekte, zamandan ve maliyetten tasarruf edebilmektedir. Maliyetlerin düşürülmesi işletmeler açısından son derece önemli bir faktör olmaktadır. İşletmeler büyük bir iş yükünü devrettiğinden daha verimli ve etkin bir şekilde çalışma olanağını yakalayabilmektedir⁶⁰.

Önceki dönemlerde iş dünyasında hâkim olan düşünce şirket sayısında artışa gitmek ve çok sayıda sektöre girmek olmuştur. Pek çok öncü grup büyüme stratejilerinde bu yolu tercih etmiştir. Kıtalar üzerine yayılan firmalar piyasada oldukça önemli hale gelmişlerdir. Fakat günümüz dünyası iş hayatını oldukça değiştirmiştir. Küreselleşme ile gelen rekabet gücünü attırma gayreti ve endişesi yeni modellerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlardan en yaygın olanı ise ana iş ve dış kaynaklardan yararlanma şeklinde karşımıza çıkan modeller olmaktadır. Temel yeteneklere ve öze tekrar dönüş manasını taşıyan modelde, rekabet gücünün en fazla görüldüğü alanlara doğru hareket edilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Buradaki temel amaç, rakip şirketlerin giremeyeceği alanlara nüfus edebilmektir. Bu durumun gerçekleşmesi içinse rakiplerin giremeyeceği ürün ve yöntemler kullanılmaktadır⁶¹.

Firmalar dış kaynaklardan faydalanırken kendi içindeki ana hizmetlerin dışındaki etkinliklerin bir bölümünü ilgili alanda uzmanlaşmış olan farklı bir

⁶⁰ Kubilay Ecerkale ve Ahmet Kovancı, "İnsan Kaynaklarında Dış Kullanımı", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2005, Cilt 2, Sayı: 2, 69-75, s. 69-70

⁶¹ Beliz Dereli, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2003, Cilt2, Sayı: 4 - Sayfa: 119-127, s. 120

firmaya devretmektedir. Firmanın bu türden bir stratejiye başvurması aynı zamanda küçülme olarak tanımlanmaktadır. Bunun sebebi ise, diğer firmaya devri gerçekleştirilen ünitelerin ve etkinliklerin sonlandırılacak olmasıdır⁶².

İnsan kaynakları yönetimi konusunda dış kaynakları kullanma, yeni bir uygulama olmamaktadır. Hukuk, muhasebe, güvenlik, pazar araştırmaları gibi rutin işlemlerde genellikle gözlenen bir durum olmaktadır. Bu işlemlere denetim, hizmetleri de dahil edilmektedir. Teknolojik gelişmelerin büyük bir ivme kazanması beraberinde emek işçiliğinden, bilgi işçiliğine bir geçiş sürecini de getirmiştir. Bu geçişle birlikte gözlemlenen bir başka durum ise işlerin niteliğinde ve sayısında gözlemlenen değişiklikler olmuştur⁶³.

Firmaların dış kaynaklardan faydalanması sürecinde ilk etkilenen birimlerin başında insan kaynakları gelmektedir. İnsan kaynaklarında dış kaynakların kullanılması, maliyetlerde önemli bir düşüşü beraberinde getirerek etkili bir yöntem olmuştur. Uluslararası şirketler ve büyük şirketler bu yöntemi maliyetlerin azaltılması açısından sıkça kullanmaktadırlar. İşletmeler arası birleşme ve satın almalar sırasında ve akabinde insan kaynaklarına dair etkinliklerin taşeron bir firma tarafından gerçekleştirilmesi, insan kaynakları için dış kaynak kullanımını pek çok firma için gerekli kılmaktadır⁶⁴.

İnsan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) konusunun gelişiminde birtakım faktörlerin etkinliği gözlemlenmektedir. Bunlar; küçülme, hizmet anlayışına getirilen yeni bakış açıları, küreselleşme ve insan kaynakları yöneticilerinin yeni rol ve sorumluluklar üstlenmesi olmaktadır. Firmaların ev sahibi ülkelerde yer alan iş gücü sermayesinden faydalanma zorunluluğu, uzmanlaşmış kişilerin bulunmasında yaşanan güçlükler nedeniyle stratejik hususlara yoğunlaşma ihtiyacı oldukça etkili olmuştur. Teknolojinin hızla ilerlemesi ve risk faktörü esnek bir yapı arayışını da gerekli kılmıştır⁶⁵.

Örgütlerde kullanılacak dış kaynağın sınırını, kullanılması planlanan dış kaynağın örgüt için taşıdığı stratejik önemi oluşturmaktadır. Örgütler için stratejik

⁶² Gökhan Ofluoğlu ve Şeyda Doğan, "İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetiminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Ankara 2009, Cilt:11, Sayı:11, 139-165, s. 140

⁶³ Dereli, a.g.m., s. 122

⁶⁴ Ecerkale vd., a.g.m., s.71

⁶⁵ İsmail Bakan, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul, 2004 Beta Basım, s.188

anlamda değerlendirilmemiş işlerde dış kaynak kullanımı, maliyet düşüşü, kalite avantajı, yüksek verimlilik ve farklılık getirmektedir⁶⁶.

İKY'nin firmanın hangi kollarında dış kaynakların kullanılması yöntemine başvurulacağını tespit etmesi stratejik bir karar süreci olmaktadır. Bu doğrultuda İKY süreci içindeki en önemli role sahip olmaktadır. Firmanın stratejik anlamda en yakınındaki departman olmaktadır. İnsan kaynakları faaliyet alanı dışında yer alan işletme faaliyetlerinde de dış kaynaklardan faydalanma noktasında söz sahibi olmaktadır. Bu nedenle analiz ve değerlendirme, kaynak tespiti, müzakere yeteneği ve sözleşme hukuku bilgileri açısından İKY git gide önemli yetkinlikler haline gelmektedir⁶⁷.

3.3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ (İKBS) VE BİLGİNİN YÖNETİME UYGULANMASI

Firmaların başarılarının arkasında günümüz ekonomik şartları göz önüne alındığında İKY'nin performansı oldukça önemli bir hal almaktadır. İşletmeler bu doğrultuda insan faktörünün verimliliği ve etkinliğini sağlamak amacıyla İKY'nde bilgi teknolojilerine başvurumaktadırlar.

Bilgi teknolojilerinin en büyük yararı insan kaynağının etkin bir biçimde idaresi ve farklı çözümler ile yöneticiler tarafından alınacak olan stratejik kararlar bakımından fayda sağlamasıdır. Sistemler ise genellikle personel seçimi ve yerleştirilmesi, izinler, kariyer, ücret performans, eğitim ve personel yönetimi gibi işlevleri kapsamaktadır⁶⁸.

⁶⁶ İlhan Özdiller, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı", HR İnsan kaynakları ve Yönetim Dergisi, Mayıs 2002, s.13

⁶⁷ M. Cemil Özden, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Sözleşme Yönetimi", http://www.mcozden.com/ikf10_dkysy.htm, 2004, (Erişim tarihi: 28.12.2016)

⁶⁸ Asım Saldamlı, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Yıl 7, Sayı: 13 s.239-263, s.245



Şekil-4 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Modülü⁶⁹

İnsan kaynakları bilgi sisteminin temelini, firmadaki iş görenler ile alakalı detaylı verilerin elektronik ortamda belirlenmiş bir yapı dahilinde tutulması oluşturmaktadır.

Personel seçimi ve kademe atlama gibi konularda son kararı insan vermektedir. Ancak öznel kararlar gerektiren bu konularda insan kaynakları bilgi sistemlerinin yöneticilere sağladığı yansızlık ve karar vermede kolaylık sağlama özellikleri önemli bir destek sunmaktadır. Uzun zaman alan ve dikkat gerektiren puantaj hesaplamaları ve bordro işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi maliyeti düşürmekle birlikte zamandan tasarruf sağlamaktadır. Firmalar daha çok firma etkinliklerindeki iş görenlerin analizini yapacak bordro ve ödemeleri hazırlayan personel kayıtlarının devamlılığını sağlayan bilgi

⁶⁹ A.C. Hyde ve, J.M. Shafritz, " HRIS: Introduction to Tomorrow's System For Managing Human Resources", *Public Personnel Management*, March-April, 1977,70-77, s.74; **aktaran** Demir ve Çavuş, a.g.m., s. 7

sistemlerinden ziyade insan kaynakları işlevlerinin tamamını üstelenecek şekilde hazırlanmış insan kaynakları bilgi sistemlerini kullanmayı tercih etmektedir⁷⁰.

İKBS (insan kaynakları bilgi sistemleri)'nin en önemli görevi insan kaynakları yönetim fonksiyonuna ait bütün sürecin hatasız ve doğru bir şekilde sonuçlanmasını sağlamaktır. Dolayısıyla İnsan kaynakları, iş görenlerin algılarını, değişimi, işe yeni başlamış olanlar için realist beklentileri de etkilemektedir. Bununla birlikte İKBS'ler işletmelerin yönetsel anlamda faaliyetlerini, işlevlerinin gelişimini sağlamaktadır. Yüksek kalite ve müşteri hizmetleriyle birlikte yenilenme sürecinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır⁷¹.

İKBS kullanıcıları için verilerin doğru bir şekilde ve doğru zamanlama ile sunulmasını amaçlamaktadır. Bununla birlikte stratejik süreçlerin ve operasyonel anlamda verilecek olan kararların doğruluğunda etkin bir biçimde kullanılmaktadır⁷².

İKBS'ler sayesinde personel iletişimde ve yönetsel etkinliğin gerçekleştirilmesinde verilerin teminini hızlandırmakta ve arttırmaktadır. İnsan kaynakları alanında ortaya çıkan maliyetlerin aşağı çekilmesinde oldukça önemli olmaktadır. İnsan kaynakları verimliliğinin artırılması ile firmanın amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük yarar sunmaktadır. Firmalar için oldukça önemli olan maliyetlerin azalması, iletişimin gelişimi ve zaman tasarrufunun sağlanması açısından İKBS önemli bir role sahiptir⁷³.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri örgütün içindeki insan kaynakları personel faaliyetlerinin ve tüm örgütün departmanlarını ve özelliklerini gösteren bilgilerin teminini içermektedir. Bu bilgilerin elde edilmesi, saklanması, korunması ve güncel tutulması, incelenerek rapor haline dönüştürülmesini sağlayan bir süreç olmaktadır. Sistemden insan kaynakları için öncelikli amaçların hayata geçirilmesi amacıyla faydalanılmaktadır. İKBS personelin faaliyetleri doğrultusunda başarının ne denli etkilendiğini, tehlike arz eden durumlarda neler

⁷⁰ Burcu Yaltı, Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinden İşe Alma ve Eğitim Üzerine Etkileri: e-Aday Toplama ve e-Öğrenme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006, s.46-47 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷¹ Metin Uluköy ve Çağrı İzci, "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine (İKBS) İlişkin Başarı Değerlendirilmesi: Hizmet Sektörü Uygulaması", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Kütahya, 2014, Sayı:40, 281-289, s.282

⁷², Yeter Demir ve M. Fedai Çavuş, "İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)", **Akademik Bakış Dergisi**, 2010, Cilt 20, 1-17, s.1

⁷³ Uluköy vd., a.g.m., s.283

yapılabileceğini belirten bilgileri kapsamaktadır. Ayrıca, rasyonel kararların alınması için gerekenleri tespit edebilecek karşılaştırmalı bilgileri de içermektedir.

İKBS içerisinde bulunacak olan insan kaynaklarının fonksiyonu firmadan firmaya farklılık göstermektedir. İdeal olan ise firmadaki bütün insan kaynaklarını kapsayan bir yapı olmaktadır. Yapının bu şekilde kurulması genel anlamda verilerin hızlı teminine ve doğruluğuna, tüm seviyelerde iletişimin kalitesine ve insan kaynakları alanında oluşan maliyetlerin düşmesine neden olacaktır⁷⁴.

3.4. İNSANIN ARTAN ÖNEMİ VE EĞİTİMİ

Küreselleşme olgusu rekabette şartların değişmesini, bilgi iletişim alanında yaşanan gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Böylelikle, insan kaynakları yönetimi alanında iş görenlere dair bakış açıları da değişmiştir. Geçmişte bir maliyet unsuru olarak algılanan iş görenler, daha sonraki dönemlerde firmalar için çok değerli bir konuma yükselmişlerdir. Günümüzde ise iş görenlere bakış açısı, firmalar için katma değer yaratan yetenek olarak değişmiştir. İş görenlerin kaynak olarak algılanması bambaşka bir anlayışa yerini bırakarak yetenek yönetilmesi olgusunu ortaya çıkarmıştır. Firmalar için bireyler başarıya varma noktasında odak halini almıştır. Yönetim uygulamalarında yaşanan gelişim de bireyin değerli olduğunun anlaşılmasında etkin rol oynamıştır. Bu nedenlerle firmalar yetenekli kişileri kendilerine çekmek ve mevcut iş görenlerden de etkin bir şekilde faydalanabilmek amacıyla iş görenlere pek çok fırsat vermeye başlamıştır⁷⁵.

Küreselleşme olgusu bilgi toplumun doğuşunu sağlamıştır. Bu yeni toplumda ise bilek gücüne olan gereksinimin azaldığı görülmektedir. Bununla birlikte yeni toplumun ihtiyaçları, uzmanlaşma ve nitelikli iş gücü olmuştur. Günümüzde firmalar rekabet koşulların öncü bir firma olarak ayakta kalabilmek adına insanı yatırım yapılması zorunlu bir kaynak olarak görmektedir. Bir başka farkındalık ise bilgili, yetenekli iş görenlerin işe alınmasının önemi kavranmış iş görenlerin eğitime daha çok önem verilmeye başlamıştır. Küresel işletmeler, teknoloji, hammadde, sermaye ihtiyaçlarını kolay temin ederken, en önemli rekabet unsurunun bilgi ve beceriye sahip insan unsurunun olduğunu görmüşlerdir. Küreselleşme süreciyle birlikte yaşanan hızlı değişim sürecinde firmalar, yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlamak için çalışanlarının eğitilmelerine önem vermişler. Bu amaçla bir yandan nitelikli eleman ihtiyacını

⁷⁴ Ecerkale vd., a.g.m., s.71

⁷⁵ Doğan vd., a.g.m., s. 146

sağlamak amacıyla eğitim seviyesini yükseltip talebin dış piyasadan sağlanması yoluna giderken, bir yandan da meslek içi eğitimlere ağırlık verilerek firmaların kendi bünyelerinde elemanları yetiştirmek suretiyle ihtiyaçlarını karşılama yoluna gittikleri görülmüştür.⁷⁶

Bilgisayar, iletişim ve mikro elektronik teknolojilerini kapsayan enformasyon teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, üretim sürecini büyük bir oranda etkilemiş, bu durum iş gücünün yapısında da temel değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Önceki dönemlerde firmaların asıl hedefi daha fazla kar olmuştur. Günümüz koşullarında ise müşteriye ve insana odaklanan anlayışlar ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla firmalar uzun dönem ayakta kalabilmek adına iş görenlerin yeteneklerini, bilgilerini ve yaratıcılıklarını destekleyerek müşteri beklentilerinin karşılanmasının önemini görmüşlerdir⁷⁷.

İş görenlerin bilgi ve becerilerinin artırılmasına yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları firmalar için büyük önem taşımaktadır. İş görenlerin gelişimlerdeki devamlılık bireysel mutluluk sağlarken bir yandan da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında ise, teknolojik gelişmelere uyum sağlanabilmekte ve yeni üretilen tekniklerin kullanımı kolaylaşmaktadır.

Yeni yatırımlar eğitim gereksinimini de arttırmaktadır. Bunun nedeni ise yeni yatırımların, rekabeti sürdürebilmek için yeni yöntem ve tekniklere ihtiyaç duymasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yönetim ve üretim konularında ortaya çıkan yeniliklerin takibi de yine eğitim ihtiyacını artırmaktadır⁷⁸.

Eğitim ve geliştirme ile üretim ve iş gücü maliyetlerini düşürmekte, kaliteyi yükseltilmektedir. Tüm bu değerlerin firma amaçlarına uygunluğunun sağlanması da yine eğitim geliştirme faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. Teknolojik değişiklik ve gelişmelere ayak uydurabilmek için iş görenlerin niteliklerinin yükseltilmesi oldukça önemli bir ayrıntı olmaktadır. İş görenlerin niteliklerinin artırılması firma için artı değer olarak kazanca dönüşmektedir. İş görenler açısından bakıldığında ise iş tatmini, motivasyon ve öz güven sağlamaktadır. Sürekli eğitim faaliyetleri çok vasıflı iş gücü oluşturmak, grup çalışmaları ve katılımı da etkilemektedir.

⁷⁶ Numan Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.168

⁷⁷ Ahmet Selamoğlu, *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları*, Kurtuluş Ofset, Ankara, 1998, s.66

⁷⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayını, Bursa, 2000, s:73

Önerilerin değerlendirilmesi gibi konular da sürekli eğitimle alakalı olmakta, firma başarısını yakından ilgilendirmektedir⁷⁹.

Sürekli gelişimi benimsemiş örgütlerde gelişim planlarının kolaylıkla gerçekleştirildiği görülmektedir. Eğitim planlamasının içeriği; eğitim gereksinimlerinin tespiti, amaçların gerçekleştirilmesinde nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, gelişim için bir zaman çizelgesi oluşturulması konularından oluşmaktadır. Olumlu ve olumsuz yönlerin tespitinde ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde personelin neyi, ne şekilde yapmak istediğinin incelenmesi gerekmektedir. Eğitim bir değişim sürecini ifade etmektedir. İnsan kaynaklarının davranış ve tutumlarında istenilen doğrultuda değişimin sağlanabilmesi ve çalışanlara verimlilik ve etkinlik hususlarında gereken bilgi ve becerinin eğitim aracılığı ile verilmesidir⁸⁰.

3.5. PERSONELİ GÜÇLENDİRME

Güçlendirme; yönetim kavramlarından biri olarak iş birliği, paylaşım, yetiştirme ve takım çalışması aracılığı ile bireylerin karar verme yetkinliklerini arttırmak, aynı zamanda kişisel gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır.

Personel güçlendirme olgusu ile iş görenlerin motivasyon düzeyleri yükselmekte, kişisel bilgi ve uzmanlıklarına dair güvenleri artmakta, karar verme konusunda kendini yetkin hissetmekte ve kolayca harekete geçebilmektedir. Personel, durumun gerektirdiği kontrolü sağlayabilmekte, işletmenin hedefleri yönünde gereken işlerin yapılmasında öz güven sahibi olmaktadır⁸¹.

Güçlendirme tanımlamalarında en önemli ayrıntı kendi kendini yetebilme hususu olmaktadır. Bu kavram iş görenin herhangi bir işi yapabileceğine olan içsel inancı anlamına gelmektedir.

Piyasa koşullarının zamanla değişmesiyle birlikte çevresel koşullara uyum sağlayabilme, piyasaya adapte olabilme ve müşteri gereksinimlerini hızla yanıtlayabilme işlemler için oldukça önemli olmaktadır. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirirken karar alma yada kendi kendine yetebilme kavramını en alt

⁷⁹ Ayşe Ünal, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Ankara 2002, Cilt:7, Sayı:1, 1-19, s.4

⁸⁰ Kaynak Tuğray vd, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üni. Yay. NO: 968, Eskişehir, 1997, s. 117.

⁸¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 2005, 9. Baskı, Beta Basım, s. 414,416

kademeye kadar yayarak kademe sayısını azaltmakta böylelikle esnek bir örgüt yapısına kavuşmaktadır. Küreselleşmenin sonuçlarından birisi de müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi olduğundan değişen iş ortamı, yönetim alanında geleneksel emir komuta yapısının hakimiyetini azaltmıştır⁸². Bu tip yapılar zamanla değişerek yeni beklentilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İş görenlerin inisiyatif kullanabilmesi ve sorumluluk alabilmeleri, yaratıcı olabilmeleri ve işlerine sahip çıkmaları beklenmektedir. Bu nitelikler iş görenleri güçlendirme çalışmaları olarak ilgili konular dahilinde büyük fayda sağlanacağı inancını taşımaktadır. Güçlendirme çalışmaları yönetsel ve örgütsel etkinlik sağlama beklentileri ile uygulanan yöntemlerden biri olmaktadır⁸³.

Personel güçlendirme konusuna ilginin artmasında en önemli etken organizasyonların değişen piyasa koşulları çerçevesinde müşteri taleplerini kısa sürede yanıtlamaya çalışması, dolayısıyla müşteri memnuniyeti sağlama çabalarındaki önemden kaynaklanmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi işletmeler açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Memnuniyetin sağlanmasında işe dair kararlar alma ve kararların uygulanabilmesi uygulama sürecinde de kararların müşteriyle direkt ilişkide olan çalışanlara kaydırılması, personel güçlendirme ile mümkün olmaktadır. Bu sayede iş görenlerin özgüvenleri atmakta dolayısıyla performanslarında da yükselme gözlemlenmekte, örgütsel performans ise olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Diğer taraftan, işle ilgili oluşabilecek aksaklıklar çalışanlarca kısa zamanda çözüme kavuşturulmaktadır. Yöneticiler için yararı ise daha fazla önem arz eden faaliyetlere zaman ayırabilmeleri olmaktadır⁸⁴.

Güçlendirmeyle birlikte geleneksel karar mekanizması yalnızca yöneticilere has bir faaliyet olmaktan çıkmıştır. Alt kademede çalışan iş görenlerin katılımı da sağlanarak homojen bir yapının doğması sağlanmıştır. Kendi kendini yönetebilen ekiplerin personel güçlendirme konusunda odak noktası olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme çalışmalarının getirisi olarak iş görene, daha fazla yetki verildiğinden üst yönetime danışmadan inisiyatif kullanabilmektedir. Böylece, yapılan işlerde başarıyı yakalayan personelde özgüven gelişmekte, kendisinden

⁸² Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir, 1996, Birlik Ofset Yayıncılık, s.199

⁸³ Adnan Ceylan, "Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri*, 2002, C.5, Sayı:17, 113-120, s.113

⁸⁴ Murat Akçakaya, "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları*, 2010, Sayı: 25, 145-174, s.146

hoşnut olmaktadır. İş gören farklı düşünceler üretebilmekte ve işe karşı motive olmuş bir biçimde yaklaşabilmektedir.

3.6. ESNEK ÇALIŞMA MODELİNE GEÇİŞ

Değişen dünya yeni koşulları beraberinde getirmiş, teknolojik ve rekabet şartları kişisel ve örgütsel olarak bir takım yeni düzenlemeleri de gerekli kılmıştır. Bu düzenlemeler geleneksel kalıplar dışında esnek modellerin geliştirilmesi temelinde kurulmaktadır. Geliştirilen bu modellerin büyük bir kısmı iş yaşantısıyla ilgili olmaktadır. Dinamik bir yapı gösteren koşullara uyum sağlayabilmek adına eski ve hantal yapıdan kurtulmak ve esnek bir yapı benimsemek gereklilik arz etmiştir. Küreselleşme ile birlikte gelen rekabet koşulları ile teknolojik gelişmeler yeni birtakım kavramları da gündeme taşımıştır. Bunlar esnek örgüt yapıları, esnek üretim, esnek çalışma olmaktadır. Taleplerin değişmesi farklı ürünlerin kısa zamanda üretilmesini ve bu duruma uyum sağlayabilecek istihdam ve örgüt yapılarını ortaya çıkarmıştır.

Üretim biçimlerinde görülen geleneksel yapıdan esnek bir yapıya geçiş organizasyon biçimlerini etkilemektedir. Hantal bir yapı arz eden bürokrasiden esnek örgütlere geçiş, iş yaşantısında da esnekleşme kavramı üzerine tartışmalar başlatmıştır. Bu durumun gelişen teknoloji ile birlikte desteklenmesi oldukça önemli olmaktadır. Esnek çalışma biçimlerinde, çalışanlar çok fonksiyonlu üretim araçlarının taşıdığı mantık doğrultusunda, farklı istekleri karşılayabilecek özellikleri taşımalıdır. Talepler doğrultusunda çalışılabilmesi talep olmadığı zamanlarda ise çalışmayacak ve duruma göre ücretlendirme yapılacak esnek çalışma şekillerine yönlendirilmelidir. İşverence kanuni ve sendikal düzenlemeler belirli standartlar dışına çıkarılarak esnek bir özellik gösteren sistemler oluşturulmalıdır⁸⁵.

Krizin varlığı söz konusu olduğunda esnek çalışma modelleri daha yoğun rağbet görmektedir. Bunun nedeni ise değişken arz talep dengelerinin karşılanması olmaktadır. Esnek çalışma modeli ise, tam zamanlı olmayan, belirsiz süreli istihdam biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Daha önceki dönemlerde esnek çalışma modelleri kapsamına düşük nitelikli part-time işler, geçici işler, düzensiz işler, öğrenme amaçlı işler, mevsimlik işler girmektedirken,

⁸⁵ Süleyman Eryiğit, "Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Ankara, 2000, Cilt:5, S.4, 1-16, s.2,9

günümüzde uzmanlığın şart olduğu işlerde ve yönetim statüsünde de esnek çalışma modelleri uygulama alanı bulmuştur⁸⁶.

Geleneksel istihdam ve üretim biçimlerinin zamanla terkedilmesiyle birlikte iş tanımlamaları ve iş gücü niteliklerinin değişimi esnek çalışma biçimleri ortaya çıkmakta, beş boyutta incelenmektedir. Bunlar; sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği, çalışma sürelerinde esneklik ve ulaştırma stratejileri olmak üzere sıralanabilmektedir⁸⁷.

Esnek üretimle birlikte yaygın bir hale gelen esnek çalışma, kalite ve süreklilik bağlamında firmalara yeni örgüt anlayışını ve uygulamalarını da taşımıştır. Böylelikle klasik örgüt yapısına nazaran uzmanlık ve dinamik bir yapı gerektiren örgüt yapılarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Model neticesinde firmalarda müşteriye odaklanılmakta ve kademe sayısında azalma gerçekleştirilerek daha basit örgütler ortaya çıkmaktadır. İş gören açısından mesai süresinin, kendisinin ve dahil olduğu örgütün anlaşmasıyla birlikte iş görenin şartlarına uyumlu hale getirilmesi sağlanmaktadır. Böylece, iş ve özel hayat dengesi için olumluluk yaratılmaktadır⁸⁸.

3.7. ŞİRKET İÇİ “ESNEK” KARIYER STRATEJİSİ

Küreselleşme ve çok uluslu şirketlerin miktarında artış yaşanması insan kaynakları yönetiminin de sınırları aşan bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Küreselleşme ile birlikte emek olgusu da küreselleşmekte ve emek arzını gerçekleştiren kesim olarak iş görenler, eskiye nazaran daha yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmaktadırlar⁸⁹. İş görenler için kısıtlayıcı bir etki yaratan bu durum, kariyer anlayışının da etkisiyle örgütün hatta ülkenin sınırlarını da aşmaktadır. İş gücündeki demografik yapının değişimi, yeni organizasyon yapıları ve yönetim anlayışı çoğaldıkça iş görenler ve örgüt arasındaki ilişkiler de değişmiştir. Geleneksel kariyer algısı da farklılaşma sürecine dahil olmuş ve

⁸⁶ Deniz Yalım (ed), “Yeni Çalışma Şekilleri”, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, İstanbul, 2005, Hayat Yayıncılık, 307-318, s. 307,308

⁸⁷ Burcu Ş. Doğrul ve Seda Tekeli, “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, (Online) 2010, Cilt 2, Sayı:2 sobiad.org/eJOURNALS/dergi_SBD/arsiv/2010_2/02burcu_sefika_dogrul.pdf (Erişim Tarihi: 02.01.2017)

⁸⁸ Ertuğrul Tarcan, “Esnek İstihdamdaki Trend Ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2000, Cilt II, Sayı 3, 1-18

⁸⁹ Ali Dikili, “Yeni Kariyer Yaklaşımına İlişkin Değerlendirmeler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012, Cilt 17, Sayı:2, 473-484, s.475

bağımlılıktan bağımsızlığa, kalıcılıktan geçiciliğe bir eğilim oluşmaya başlamıştır⁹⁰.

Klasik anlamda kariyer anlayışında iş görenin aynı meslekte üst kademedeki bir işe doğru dikey bir yolla ilerlemesi, kariyer yolu kavramıyla açıklanmaktadır. Bu konunun temelini, istikrar, açık iş tanımları ve hiyerarşi oluşturmaktadır. Organizasyon, küreselleşme hızında büyük bir yoğunluk yaşanmadığı dönemler için uyumu bir önem arz taşımamaktadır. Rutin, durağan ve çok basamaklı bir yapının hâkim olduğu örgütlerde kariyerin yönü dikey olmaktadır. Bu durumda çalışanın aynı organizasyonda kariyerini tamamlaması büyük bir olasılık dahilinde olmaktadır. Küreselleşmenin yarattığı bir başka durum ise örgüt yapılarının sadeleşmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda, ülkelerde ve bölgelerde pazar taleplerini karşılayabilecek, karar proseslerinin hızlanmasını sağlayacak, yatay örgüt modelleri doğmuştur. Firmaların yapılanmalarında görülen bu değişiklikler yönetsel anlamda kariyer alternatiflerinin azalmasına neden olmuştur. Geleneksel dikey kariyer anlayışındaki azalmalar nedeniyle kariyer basamaklarını tırmanmak donanımlı olmayı zorunlu kılmaktadır⁹¹.

Kariyer anlayışındaki değişimin bir neticesi olarak esnek kariyer stratejisinin ortaya çıktığı görülmektedir. Esnek kariyerde, iş görenler güçlü ve zayıf taraflarını tespit edip ve kendilerini daha iyi tanımalıdır. Organizasyon dahilinde uzun bir dönem için istihdamını sağlayacak olan bilgi ve beceriyi taşımalıdır. Sürekli öğrenme ile değişen iş şartlarına uyum sağlamayı da katan bu durumun esnek kariyer yaklaşımının gereği olduğu belirtilmektedir⁹².

Günümüzde çok hızlı değişen rekabet kuralları, şirketlerin pazar paylarının küçülmesi, rekabet yeteneklerinin azalması gibi riskler her an yaşanmakta olduğu için sık sık şirket içinde yeniden yapılanmalara neden olmaktadır. Bu nedenle, çok farklı konularda uzmanlaşabilecek alt yapıya sahip, joker oyuncu olabilecek, yetenekli insanlara duyulan ihtiyaç da artmış durumdadır. Şirket içi esnek kariyer stratejisi ile farklı bölüme kaydırılan elemanın performansının ve yetkinliklerinin, o işe uygun olup olmadığına dikkat

⁹⁰ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Ankara, 2003, Nobel Yayın Dağıtım, s.142; Oya Aytemiz Seymen, "Geleneksel Kariyere Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme", *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2004, Cilt XXIII, Sayı:1, 79-114, s. 80

⁹¹ Serpil Günel, "Yeni Kariyer Yaklaşımları", <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html>, (Erişim Tarihi:03.01.2016)

⁹² Erdoğan, a.g.e., s. 97

edilmektedir. Böylece bu strateji ile şirket açısından personel giderlerinde büyük tasarruf sağlarken, aynı zamanda, elemanın gelişmesine yol açarak tüm becerilerin tam zamanlı olarak kullanılmasını sağlamaktadır.⁹³



⁹³ “Yeni Gerçekler İK’ya Neler Getirecek?”, <http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/yeni-gercekler-ik%E2%80%99ya-ne-getirecek-haberdetay-933> , (Erişim Tarihi:03.01.2017)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME NETİCESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ORTAYA ÇIKAN DEĞERLER, YENİ ARAYIŞ VE YÖNELİMLER

4.1. YÖNETİM STRATEJİLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN ROLÜ

Küreselleşme ile iş gören hakları, yönetim alanında yapılan çalışmalar, ulaştırma, kitle iletişim araçları ve bilişim teknolojilerinde daimî değişikliklere neden olmuştur.

Organizasyonlar içinde pek çok değişken bir arada bulunmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlar pek çok risk ve tehditle karşı karşıya kalmaktadır. İçeride ve dışarıda ortaya çıkan değişim ve gelişmeler ilişkilerin önemini arttırmakta ve yönetimin her şeye hazırlıklı olmasını gerektirmektedir. Yönetimin dar görüşlülüğünü ifade eden, belirli sorunlar belirli çözüm gerektirir anlayışı geçerliliğini yitirmektedir. Günümüzde yönetim anlayışının en önemli özelliklerinden bazıları, farklı yönetim anlayışlarının farklı öğelerini organizasyon dahilinde toplayabilmesidir. Ayrıca, çevreden elde edilecek her bilginin önemli olduğunun varsayılması ve bu doğrultuda davranılması örgüt mensuplarına özel alaka gösterilmesidir.

Güncel uygulamaların nitelikleri olarak adlandırılan; sürekli değişim, uzmanlaşma, stratejik düşünebilme ve sürekli öğrenme olgularını benimsemiş örgütlerde, sözleşmeye dayanan ortaklık, bilgi odaklılık, sanallık ve karmaşıklık oldukça dikkat çekici özellikler olarak görülmektedir⁹⁴.

Dünyanın hızla değişmesi ekonomik düzene de yansımakta, eski sektörlerin değerini, karlılığını, istihdam hacimlerini ve üretim kapasitelerini kaybettikleri görülmektedir. Aynı zamanda yeni sektörler ise ekonomik büyümenin çekici gücü olarak ortaya çıkmaktadır. Teknolojinin ilerlemesiyle ekonomik yapı büyük bir değişim geçirerek dijitalleşmeye ve internete bağımlı olmaya başlamıştır⁹⁵. Bu değişim süreci ise *Yeni Ekonomi* olarak tanımlanmaktadır. Yeni ekonominin tesirleri ise en fazla insan kaynakları alanında hissedilmektedir. Değişimle ilgili insan kaynakları çalışmalarında

⁹⁴ Nişancı, a.g.m., s.282

⁹⁵ H. Naci Bayraç, "Yeni Ekonomi'nin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir, 2003, Cilt 4, Sayı:1, s. 43

başarının yakalanabilmesi, yöneticilerin ve iş görenlerin değişimi gereklilik olarak algılamalarını gerektirmektedir. Sahiplenme, benimseme ve değişim, katılım, iş görenler ve yöneticiler arasında sağlanacak iletişim ile değişim yönetimi konularında verilecek eğitimler son derece önemli olmaktadır⁹⁶.

Değişimi bir fırsat olarak değerlendirmek isteyen, yaratıcı tepkilerde bulunmak isteyen ve yeni arayışlar içinde bulunan yönetim kuramcılarının amaçları yeni modern yaklaşımların ortaya konulması olmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise, Modern Yönetim Yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşım daha önceki yaklaşımlarla kıyaslandığında iyi bir organizasyondan söz edebilmek için içerde ve dışarda yer alan faktörlerin de değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu düşüncenin neticesinde ise, çevresel şartlar, örgüt yapısı, örgütsel davranış gibi faktörler üzerinde odaklanılmıştır. Bununla birlikte, teknolojik değişim, insan olgusu da kapsam dahilinde değerlendirilmektedir. Yaklaşımın temelinde organizasyon ve çevrenin bütünleşmesi bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütler ve organizasyonlar çevredeki değişime karşı duyarlı olmasını gerektiren bir sistem olarak ifade edilmektedir⁹⁷.

Modern yönetim yaklaşımı ile birlikte küreselleşme olgusu da yönetim stratejilerini önemli derecede etkilemektedir. İnsan kaynakları da değişimin baş rol oyuncularından biri olarak görülmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi farklı kavram ve yaklaşımlarda gündeme gelmiştir. Bunlar ise Toplam Kalite Yaklaşımı, Mükemmellik Yaklaşımı ve İradeci görüş olarak ifade edilmektedir. Bu teknikler aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır⁹⁸.

4.1.1. İradeci (Volontarist) Görüş

Firmaların başarısındaki en önemli etken iradeci görüş olarak belirtilmiştir. İradeci görüş, girişimcilik özellikleri gösteren, risk almayı seven, yenilikçi, organizasyonun ve karar planlarının oluşturulmasında söz sahibi olan tepe yöneticisi olarak ifade edilmektedir. Tepe yöneticisinin birtakım görevleri bulunmaktadır. Faaliyetleri kapsamında sosyal bir işlevin icrasının yanında en

⁹⁶ Ömer Faruk Ünal, "İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajansı Bağlamında Bir Değerlendirme", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2012, Cilt 8, Sayı:2, 83-105, s. 85

⁹⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul,2011, 13.Baskı, Beta Yayın, s.179; Rıdvan Karalar vd., *Genel İşletme*, Eskişehir, 2008, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.107

⁹⁸ Dilek Erden Biçim, Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetimlerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi: Kamuda Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, s.37 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

başta rekabet ve çeşitli zorluklara maruz kaldığında bunları bertaraf edebilecek güce sahip olmalıdır. Aynı zamanda kendi teknolojisini oluşturabilen, çevreye sunduğu mal ve hizmetlerde yenilikçi bir tavır sergileyerek kendini kabul ettirebilecek özellikler gösterebilmelidir. Hatta çevrenin şekillenmesinde büyük pay sahibi olabilmeli, çevreyi yönlendirme konusunda gayret gösterebilmelidir.

Bu yaklaşım çerçevesince firmalar, bizzat yenilikler yapmalı ve bu konuda araştırma ve geliştirme birimleri kurmalıdır. Bu varsayımın mantığı pratik bir girişimcilikten öteye geçmekte olup teorik ve teknolojik yeniliklerin vurgulandığı, bilimsel tarafı ağır basan bir yönetim anlayışının sonucu olmaktadır⁹⁹.

4.1.2. Mükemmellik Yaklaşımı

Yönetim alanında mükemmellik anlayışının ilk ortaya çıkmasının nedeni ABD ve Japonya arasındaki rekabet olmuştur. Günümüzde pek çok alana yayılmış olan yönetimde mükemmellik anlayışının ilkeleri, mükemmeliyetçiliği yakalayabilen firmalarda yapılan analizler sonucunda toplanan bilgiler ışığında ortaya çıkarılmıştır.

Bu tip işletmelerin özellikleri incelenecek olursa iletişimin çok yönlü olduğu ve desteklendiği görülmektedir. Bu durumda analiz ve karar alma süreci hızlanmakta ve işletme durağan bir biçimde kalmamaktadır. Müşteriye odaklanmış firmalarda yakın müşteri ilişkileri, kalite, güven ve hizmet ön plana çıkmaktadır. İş görenler kalite için en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Biz, onlar ayırımına girilmemekte, özerk, yenilikçi ve girişimci fikirler, ile liderlik desteklenmektedir. Üst yönetim ile iş gören ilişkisinde iletişim kanalları kapatılmamakta, işletme felsefesi tüm üyelerce benimsenmektedir. Bu tip firmalarda uzman olduğu alanların dışına çıkmama eğilimi görülmektedir. Amaçlarını ve hedefler için, ürünlerini, örgütsel yapılarını ve iletişim sistemlerini karmaşıklıktan uzak bir şekilde yürütmektedirler. İşletmelerde merkeziyetçilik ve özerklik bir arada görülebilmektedir. Merkeziyetçilik daha çok stratejik alanlarda ve finans şeklinde ana konularda hâkim iken, özerklik; ürün geliştirme, yaratıcılık konularında etkin olmaktadır¹⁰⁰.

⁹⁹ İdareci Yönetim Görüşü, <http://www.saglikkitabi.org/iradeci-yonetim-gorusu> (Erişim Tarihi: 08.01.2017)

¹⁰⁰ Z. Beril Akıncı Vural ve Çisil Sohodal, "Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler: İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, İzmir, 2003, Cilt 18, Sayı: 1, 309-326, s. 311

Mükemmellik yaklaşımını oluşturan, başarılı şirketlerin ön plana çıkan ortak özellikleri her firma için ya da her sektör için geçerli olamamakla birlikte başarılı bir yönetim gerçekleştirebilmelerinde öncülük edebilecek niteliktedir.

4.1.3. Toplam Kalite Yaklaşımı

Toplam Kalite Yaklaşımı(TKY) küreselleşme, kapitalizm ve rekabet alanında görülen yeniden yapılanmalar neticesinde gündeme gelmiş ve hayli dikkat çeken bir yaklaşım olmuştur. TKY'nın temel amacı ise, mükemmelliğe ulaşmak için sadece örgütsel iç faaliyetlerle kalmamaktadır. Bunun yanında planlama, üretim süreci ve akabinde gelen müşteri odaklılık vurgulanmakta ve bütüncül ve kapsamlı bir anlayış olmaktadır. TKY ürün, hizmet, proses ve fonksiyonların kalite kontrolüne bağlı ve müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde üretimin geliştirilmesi ve pazarlanması amacıyla sistemleştirilmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi müşteri odaklı olmasından ötürü müşteri veya iş gören olarak önemli bir konuma sahiptir. Yaklaşımında, tüm iş görenler ve müşterilerin süreç dahilinde girdi, sorun çözme, ve karar alma konularında katılımları sağlanmaktadır¹⁰¹.

TKY'nin temel özellikleri ise, öğrenme, eğitim, iyileştirme ve geliştirme kavramlarından oluşmaktadır. TKY'nde süre gelen duruma karşı değişim savunulmakta, eskiye karşı yeniliğin ortaya çıkarılmasına çalışılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde mal ve hizmette kalitenin yükseltilebilmesi için çalışanların potansiyelleri tespit etmek, kullanmak ve gelişimini sağlamak amacıyla TKY bütün iş görenlerle birlikte müşterek bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır. İş görenlerin üretim ve yönetim süreçlerinde katılımlarının gerçekleştirilmesini, eğitimlerini ve motivasyonlarını önemsemektedir.

TKY'nde hâkim olan görüş, insan kaynakları yönetiminde gereken gelişmenin sağlanamaması ve iş birliğinin olmaması durumunda bir kurumdan kalitenin beklenemeyeceği yönündedir. TKY anlayışında kurum içinde çalışanlar müşteri olarak değerlendirilmektedir. Müşteri memnuniyeti ise TKY'nin odak

¹⁰¹ Hikmet Ateş ve Gül Batuk, "Toplam Kalite Yönetimi", *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 11. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, 2-6 Nisan 2007, Ankara

noktasıdır. İş görenlerin motivasyonları, ihtiyaçlarının karşılanması, kararlarda katılımlarının sağlanması ile etkin ve verimli bir çalışma ortamı sunulmaktadır¹⁰².

4.2. YETENEK YÖNETİMİ

Yenilikçi bir düşünce sisteminin altında, değer yaratabilmede, yeni ürünlerin ortaya çıkmasında, satış, Pazar, üretim ve müşteri ilişkilerinde bir ayırım yaratabilmek için yetenek önemli bir unsur olmaktadır. Ayrıca, verimlilik artışı, ekip çalışmaları ve maliyetlerde düşüşün sağlanabilmesinin temelinde de yine yetenek kavramı bulunmaktadır. Tüm bu nedenler insan kaynakları alanında *yetenek yönetimi* kavramını ortaya çıkararak etkin bir şekilde kullanımına olanak tanımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında diğer üretim faktörlerinde olduğu gibi yetenek kavramında da rasyonellik ilkeleri ve sert bir hiyerarşik yapı dahilinde örgütlenmiş bir yapı söz konusudur. Bu durumda yetenek olgusu alelade bir unsur haline gelerek körelmeye başlamaktadır¹⁰³.

Rekabet koşullarında ve toplumsal anlamda sosyo-kültürel değişimler teknolojik gelişmelerle birlikte değerlendirildiğinde, firmalar da bu duruma ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Aynı zamanda kaynaklarını da bu yönde yeniden değerlendirmek durumunda kalmışlardır. İnsan kaynaklarının en önemli özelliği değişime ve kapasite artırımına uygun nitelikler taşımasıdır. Böylece bir yatırım ögesi olarak değerlendirilebilmektedir. İnsan kaynakları bu bağlamda en kıymetli varlık haline dönüşmüştür¹⁰⁴. Verilen bu değer firmaların daimî rekabet avantajı ve karlılığını sürdürebilmesi ile mümkün olmaktadır. İşletmeler sahip oldukları insan kaynakları ile yaratıcı ve yenilikçi projelere imza atabilmektedir. Geçmiş dönemlerde geçerli olan uygulamalara nazaran bugünkü insan kaynakları birimleri firmalar için gereken insan kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde harekete geçirmektedir. Bu doğrultuda faaliyetler düzenlenmesi ve yürürlüğe geçirilmesinden görevli bir departman olarak yetenek yönetimi de önemli sorumluluklar taşımaktadır¹⁰⁵.

Organizasyonlar, rekabetin arttığı iş hayatında önceleri temel faktörler olarak değerlendirilen ürün, teknoloji, maliyet yerine insan gücünü son

¹⁰² Turan A. Erkılıç, "Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması", GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2007, Cilt 2, Sayı:4, 50-62, s.55

¹⁰³KobiFinans (2007), "*İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram: Yetenek Yönetimi*", http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/14113 (Erişim: 15.06.2007); aktaran Doğan ve Demiral, a.g.m., s. 148

¹⁰⁴ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı, 2006, 2.Baskı, Sakarya Yayıncılık, s.6

¹⁰⁵ Aldemir vd., a.g.e., s. 25

dönemlerde rekabet avantajı olarak görmeye başlamışlardır. Bunun nedeni, maliyet ve teknoloji faktörlerinin tüm işletmelerde var olduğu ve birtakım yöntemler kullanılarak taklit edilebilmesidir. Böylece rekabet gücünü sağlayıcı, eşsiz, fark yaratabilecek bir güce ihtiyaç duyulmaktadır. Yetenekli insan kavramı tam da bu noktada işletmelerin beklentilerine cevap verecek nitelikte olmaktadır. Üretim faktörlerinin genel anlamda hepsi benzerlik taşımaktadır. Yatırımlar ve fiziksel yapılar da aynı olduğunda bir ayırım yaratabilmek adına işgücünün taşıdığı yetenekler ve kapasitenin kullanılması gerekmektedir¹⁰⁶.

İnsan ve taklit edilemeyen yeteneğinin küresel pazarda ön plana çıkması ve işletmelere diğer rakiplerine karşı üstünlük sağlamasının farkına varılmasıyla insan kaynakları yönetimi, İnsana odaklanan bir yönetim sistemini hayata geçirmeye başlamıştır. Önceki dönemlerde şirketler için maliyet şeklinde algılanan insan, günümüzde firmalar için tüketilebilen bir kaynak olmaktan çıkmıştır. İşletmelerin gelişen ve zenginleşen öz değeri olma niteliği taşır hale gelmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda iş görenlerin yetenek ve becerileri, çalışma sevinci katılarak etkili bir biçimde faydalanmak için temel öge haline gelmiştir.

Firmaların rekabet koşullarında öncü olabilmeleri iş görenlerin işe alınması, eğitimleri, yerleştirilmesi ve yeteneklerinden faydalanılabilmesi süreci, yetenek yönetimini tanımlamaktadır. Yetenek yönetimi, günümüzdeki insan kaynakları yönetimi anlayışında büyük ve etkin bir role sahip olmaktadır.

Yetenek yönetiminde en temel amaç yetenekli kişilerin örgüte dahil edilebilmesi ve örgütte tutulması olmaktadır. Bunun yanı sıra hangi alanlar dahilinde kritik önem taşıyan yeteneklere ihtiyaç olduğunu tespit etmek, iş görenlerin sahip olduğu yetenekler ile işin gerektirdiği yeteneklerin bütünleştirilmesini sağlamak ve insan verimliliğini etkin kılmak da yetenek yönetiminin görevleri kapsamında yer almaktadır.

Yeteneğe dayalı yönetim anlayışı firmalar nezdinde kritik bir önem taşımakta ve pek çok firma bu temelde hareket etmektedir. Yetenek yönetimini direkt ilgilendiren alanlar, işe alma, terfi, performans yönetimi, insan kaynakları işlevleri şeklinde sıralanabilir. İşletmeler iş için verimlilik ve etkinliği hedef almaktadır. Bunun yanında iş görenlerin işlerini severek ve heyecan duyarak

¹⁰⁶ Hasan K. Güleş ve Hasan Bülbül, *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara, 2004, Nobel Yayın Dağıtım, s.73

yapması verimliliği arttıracak bir unsur olduğundan, çalışanlar bu doğrultuda istihdam edilmektedir¹⁰⁷.

4.3. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Küreselleşen dünya ve sınırların ortadan kalkması firmalar için piyasada pek çok rakiple karşı karşıya kalmak şeklinde sonuçlanmıştır. Yeni ürün ve hizmetlerin, teknolojik gelişmelerin hızı ve hizmet sunumunda yakalanacak hız paralel bir şekilde artmıştır. Teknolojik gelişmeler neticesinde farklı ürün ve hizmetlerin piyasaya sürümü gerçekleşmiştir. Teknolojinin gelişmesinin bir başka etkisi de ürün ve hizmetlerin kullanım süreleri ile yeni ürün ve hizmetlerde is geliştirme ve sunma sürelerinin kısalması şeklinde ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla firmalar daha hızlı hareket etmek zorunda kalmıştır. Ağır rekabet koşulları altında şirketler, ayakta kalabilmek için gereken değişiklikleri yapabilecek şekilde yapılarını revize etmek zorunda kalmışlardır¹⁰⁸.

Değişim ve yeni değişim dinamikleri özel kesimde de kamu kesiminde de etkisini yoğun bir şekilde göstermektedir. Böylece ilgili alanlarda yeniden yapılanma gereksinimi kaçınılmaz olmuştur. Küreselleşme iş görme metotlarında da kökten değişimler yaratmıştır. Bu şekilde yaygınlaşan yöntemlerden birisi de, "Değişim Mühendisliği" olarak kavramlaşan İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması" yöntemi olmaktadır.

Değişim mühendisliği yeni bir yaklaşım olmakla birlikte, değişimin planlanmasını ve kontrolünü içermektedir. Değişim mühendisliği ile örgüt süreçlerinin tekrar tasarlanması ve yeni süreçlerin hayata geçirilmesi anlatılmaktadır. Değişim mühendisliği bütün süreçlerin katma değer yaratabilecek süreçler ile revize edilmesi ve uygulanması olarak tanımlanabilmektedir¹⁰⁹.

Değişim mühendisliğinde firmanın ölçeğinin bir önemi bulunmamakla birlikte uygulamalarında yapılan işler de görev odaklı olmamaktadır. Dolayısıyla

¹⁰⁷ Nevriye Altuntuğ, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Isparta 2009, Cilt 14, Sayı:3, 445-460, s.449

¹⁰⁸ Yelda Özkan, "Değişim Mühendisliği", *İş, Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2004, Cilt 6, Sayı:2, ISSN 2148-9874

¹⁰⁹ İsmail H. Biçer ve Hakan Sungur, "Yönetimde Devrimsel Düşünce: Business Process Reengineering", *4. Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, 1995, Kal-Der Yayınları; aktaran Yeter Demir, "İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği", *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2008, Cilt 3, Sayı: 2, 286-295, s.287, ISSN:1306-3111

pek çok boyutu olan ve genişleyen bir hal göstermektedir. Başarının temelinde ölçeğin önemi olmayıp, tepe yöneticilerinin değişime karşı iş birliği gerekmektedir. İnanç ve süreç odaklı düşünebilmek, müşteri taleplerini önemsemek ve en başından yeni bir başlangıç yapmak unsurları vurgulanmaktadır.

Görevin ön plana çıkarıldığı işlerde, verilen görevi yapan iş görenler kararlarda inisiyatif kullanabilecek bir duruma gelebilmektedir. İş görenlerin karar verme yeteneklerinin gelişimi, yönetsel kararlara da destek şeklinde yansiyacaktır. Yöneticiler içinse sürekli kontrol faaliyetleri gibi bir değer sunmayan faaliyetler azalmakta, böylece süreçte daha etkin olabilmektedirler. Tam katılım sağlanmış bir süreçte iş görenlerin motivasyonları artmakta, müşteri istekleri ve ihtiyaçları üzerinde odaklanabilmektedirler. Bu şekilde davranış ve değerlerde eskiye nazaran büyük değişiklikler ortaya çıkmaktadır¹¹⁰.

Firmalar için değişim mühendisliği küresel rekabet ikliminin altında müşterilerle olan ilişkilerde ve hizmet sunumunda daha iyiye erişebilmeyi hedefleyen bir yönetim metodu olmaktadır. Bu sebeple, firmalar süreçleri dahilinde radikal ve bütüncül değişiklikleri hedeflemektedir. Firmadaki satın alma, üretim, dağıtım ve personel gibi bütün işlevleri ve işlevler dahilindeki her işi, yeniden değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Bunun yanı sıra faaliyet ve işlerdeki süreci iş görenlerin katılımıyla ele almaktadırlar. Nitekim verimsiz ve hiçbir katma değer olmayan faaliyet ve süreçler elenmektedir. Yeniden düzenleme işleminde, firmanın değişen pazar şartlarına ayak uydurabilmesi, hızlı, etkin bir şekilde cevap verebilmesi hedeflenmektedir. Düzenleme işlemi sonucunda bilgi akışı, karar, yetki merkezleri ile örgüt yapısı değişime uğramaktadır.

Değişim mühendisliğindeki temel amaç, örgütün performansını yukarı çekebilmeğdir. Performans göstergeleri olarak, kalite, hız, maliyet ve hizmet kabul edilmektedir. Maliyette düşüklük, kalitede yüksekliğin yakalanabilmesi ürün ve hizmetlerin sunumundaki hız, güvenilirlik, firma için istenilen performans düzeyine çıkıldığıının en önemli kanıtıdır. Değişim mühendisliğinde önemli bir ilerleme kaydedebilmek için örgütte yer alan tüm süreçlerin, politikaların, sistemlerin ve yapının en başından yeniden düşünülmesi gerekmektedir. Bu

¹¹⁰ Mehmet Emre Güler, "Değişim Mühendisliği Uygulamalarına Öngörü Sağlamada Simülasyon Tekniğinin Kullanımı", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Manisa 2010, Cilt 8, Sayı:1, 147-168, s.149

süreçte köklü bir değişim ile yeniden tasarım yapılması gerektiği vurgulanmaktadır¹¹¹.

Değişim mühendisliği en küçük ayrıntıları dahi dikkate alarak hazırlanmalıdır. Değişim mühendisliğinin mantığı ha hep ya hiç şeklinde olmaktadır. Başarının yakalanabilmesi içinse örgüt içindeki tüm iş yapma prosedürleri ve süreçlerinin tekrar gözden geçirilmesi ve radikal bir şekilde yeniden yapılandırılması zorunlu olmaktadır¹¹².

4.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Global bir hal almakta olan dünyada öncelikle insana odaklanan yönetim yaklaşımı ve sektörlerin genişlemesi firmaları insan faktörünün vurgulandığı rekabet stratejilerine yönelmektedir. Değişimin neticesinde rekabet üstünlüğünü elde eden firmaların algısı, geleneksel rekabet avantajı anlayışından uzaklaşmıştır. Dolayısıyla beşerî kaynak farklı bir biçimde yorumlanmakta, değerlendirilmektedir. İşletmeler üretim ve yönetim anlayışlarında değişim yaşamakta örgüt ve insan kaynakları yönetimi anlamında stratejik bir anlayışa doğru yönelmektedir. Küreselleşme sonucunda rekabetin artması insan kaynakları işlevlerinin sorgulanmasını ve yeniden düzenlenmesini gerektirmiştir. İşletmeler rekabet avantajını yakalamak adına insan kaynakları yönetimi uygulamalarını stratejik bir öge olarak kullanmaya başlamışlardır.

Süreç içinde insan kaynakları kapsamında en iyi uygulamalar rekabet avantajı için önemli bir araç niteliği kazanmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi ve yöneticileri, firmalarda önemli bir statüde yer almaktadır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki stratejik yönetim ve İKY fonksiyonu arasında temelde dört düzeyde bağlantı oluşmaktadır. Bunlar; bütünleşmiş ilişki, yönetsel/idari ilişki, çift yönlü ilişki ve tek yönlü ilişki olmaktadır. Bu ilişkilerde insan kaynakları yöneticilerinin, temel görevleri ve fonksiyonun üstlendiği rol konularında farklılıklar göstermekte olduğu ifade edilmektedir¹¹³.

¹¹¹ Demir, a.g.m., 288

¹¹² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*, İstanbul, 1989, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No:101,s. 268

¹¹³ Parinaz Khacooei Azad, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi", Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.31, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Tablo-1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Aşamaları (İKY ve Stratejik Yönetim Süreci Arasındaki İlişki Düzeyleri)¹¹⁴

Özellikler	İlişki Türü			
	Yönetmel	Tek Yönlü	Çift Yönlü	Bütünleştirici
İK'ya Bakış	İnsan maliyet unsurudur	İnsan esnek bir değişkendir	İnsan işletme için önemli bir başarı faktörüdür	İnsan işletme için önemli bir başarı faktörüdür ve insana yatırım yapılmalıdır
İK Fonksiyonuna Bakış	Gereklidir fakat gider unsurudur	Planların uygulanmasında yardımcı kaynaktır	İşletme için gereklidir	Örgüt için kritiktir
İK Yöneticisinin Temel Rolü	Fonksiyonel yönetici veya idareci	Operasyonel İK uzmanı	Stratejik ortak	Hem formal hem de informal olarak üst yönetim ekibinin ayrılmaz üyesi
İK Fonksiyonunun Temel Rolü	Etkili program yönetimi	İşletme hedeflerini gerçekleştirmek için İK programlarının ve sistemlerinin geliştirilmesi	İşletme planları ile uyumlu İK stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanması	İşletme meselelerinin çoğunda veri sağlayıcı uzman
İK Fonksiyonu İçin Performans Kriteri	Maliyetleri minimize etmek	Etkili strateji uygulamak	Strateji geliştirme ve uygulamada İK girdisinin kalitesi	Örgüte uzun dönemli etki

Stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyonların iç ve dış çevrelerindeki farklılaşmaların insan kaynakları stratejilerine etkisi olarak tanımlanmaktadır. Farklılıklar, fırsat olarak değerlendirilebilecek şekilde dış çevrenin incelenmesini kapsamaktadır. Rekabet ve emek pazarı hareketliliğinden etkilenme, uzun bir dönemi hedefleme, seçim ve kararlara odaklanma, tüm iş

¹¹⁴ Karen A. Golden; Vasudevan Ramanujam; "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes", *Human Resource Management*, Vol. 24, No. 4, 1985, s. 435-436; **aktaran** Ayşe Cingöz, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011, s. 66, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

görenlere değer verme ve kurumsal strateji ile bütünleşme farklılıklar kavramını belirlemektedir¹¹⁵.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin bünyesinde yer alan insan kaynağını nasıl daha etkin ve verimli bir şekilde kullanacağı hususlarına odaklanan, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Tanıma bakıldığında stratejik insan kaynakları yönetiminin hedefinin, örgüt bünyesinde yer alan yetenekli, örgüt bağlılığı yüksek, iyi motive olmuş iş görenlerin işletmeye çekilmesi ve tutulması olduğu görülmektedir¹¹⁶.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde başarının elde edilebilmesi, yöneticilerin ve iş görenlerin değişimi bir gereksinin olarak görmesi, benimsemesi ve katılımı ile mümkün olmaktadır. Yöneticiler ve iş görenler arasında oluşan etkin iletişim ve değişim, yönetimine dair verilecek eğitimler son derece önemli olmaktadır. Böylece değişimde odaklanılması gereken en büyük unsurun insan olduğu görülmektedir¹¹⁷.

4.5. YARATICI DÜŞÜNCE MODELİNİN UYGULANMASI

Yaratıcılık kavramı olarak pek çok şekilde tanımlanmıştır. Genel anlamda düşünce ve fikir üretme konusunda beceri olarak özetlenebilir. Olası problemlere ve uyumsuzluklara karşı duyarlılık, güç, çözüm geliştirme, tahminler yapabilme yaratıcılık konusunun özellikleri olarak sıralanabilir. Ayrıca, kısıtlılıklar için çeşitli denemeler üretme, denemeleri yeniden sınama ve sonunda başkalarıyla paylaşma da yaratıcılığın kapsamında olmaktadır. Kararlarda etkinlik ve doğruluğun ilk şartı yaratıcılıktır. Böylece yaratıcılık, kişisel veya örgütsel karar verme konusunda özgün ve yenilikçi fikirleri, gelişim gayretlerini kapsamakta ve ön koşul olarak kabul etmektedir¹¹⁸.

Çevresel şartların baş döndüren değişim hızı rekabetin artması örgütsel kararların belirsizlik ortamında alınmasını gerektirmektedir. Yeni ürün, yeni süreçler ve her kademedeki alınacak kararlar hızlı, özgün ve seçenekler üretecek nitelikte olmalıdır. Yaratıcılık kavramı da bu noktada büyük önem taşımaktadır¹¹⁹.

¹¹⁵ Derya Müfrez, İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Yönetimine Etkisi, Mersin İlinde İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Mersin, 2014, s.10, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

¹¹⁶ Yüksel, a.g.e, Ankara 2000, s.8

¹¹⁷ Ünal, a.g.m., s. 109

¹¹⁸ Nuray Sungur, **Yaratıcı Düşünce**, İstanbul, 1997, Evrim yayıncılık, s.17

¹¹⁹ Erol Eren ve Hülya Gündüz, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, İstanbul, 2002, Sayı: 5, 65-84, s.66

Küreselleşme ile gereklilik haline gelen yaratıcılığın örgüt ortamında uygulanabilmesi için değişim, yenilik, üreticilik ve girişimcilik en önemli faktörlerdir. Ayrıca kurumsallaşma ve modern anlamda yapılanmış örgüt ve yönetimler hakkında bilgi sahibi olan yöneticilerin de rolü oldukça büyüktür. Bu nedenle İKY çalışanları yaratıcılığa özendirilmek durumundadır. Yaratıcılığı teşvik etmek ve yönetmek için onlara işlerini yaparken güvende olduklarını hissettirmeli ve risk alarak yeni fikirlerin önünde ki engelleri kaldırmalıdır ki örgütte yaratıcı düşünme modeli uygulayabilecek bir iklim oluşabilsin.

Yaratıcı düşüncede odak noktası insan olmaktadır. Yaratıcı düşünce, değişime, yeniliğe ve gelişime açık sorunlara alışılmış çözümler üretmeyen etkin ve kreatif eylemlerin örgüt içinde destek bulduğu bir örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Bunun yanı sıra, iş görenlerin karar mekanizmasında etkin rol oynamasını temel alan değişime ve gelişime kapalı olmayan açık planlamayı tercih eden esnek ve çok yönlü iletişimin vurgulandığı görülmektedir. Yakından denetimin kısıtlılıklarını ortadan kaldıracak şekilde, moral artırıcı, insancıl denetimin benimsenmesini ön gören bir yaklaşım olmaktadır. İnsan ilişkilerinde itina, akılcı kararlar ve uygulamalar, kişiler arasında eşgüdüm ve iş birliği de yine yaratıcı düşüncenin üstünde durduğu noktalar olmaktadır¹²⁰.

Sürekli gelişimin gerçekleştirilmesiyle en az maliyetle en yüksek kalitenin ortaya çıkmasını hedefleyen firmalarda insan kaynakları biriminde güven duygusu öncelikli olmaktadır. İşletmeler, iş görenlerin kapasitelerine güvenmelerini sağlayacak ve yaratıcılıklarını gösterebilecekleri şartları oluşturmak zorundadırlar.

İş yaratıcılığını geliştirmede, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yaratıcılık konuları üzerinde durulmaktadır. İnsanların yeteneklerini görebilmek, örgüt içinde farklı ve bağımsız fikir platformu oluşturabilmek, insanı merkez alan teknolojiler geliştirmek ve insani yaklaşımları ödüllendirmek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemli unsurları olmaktadır¹²¹. İşte bu sebepler firmaların yaratıcı bir kimliğe sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Yeni ürünler geliştirme, rekabette öncü olabilme, büyümenin gerçekleşmesini sağlama

¹²⁰ Halil Taş, "Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2002, Sayı:32, 532-555, s. 535

¹²¹ Necip Özçer, *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*. İstanbul, 2005, Rota Yayınları, s.23

konularında yaratıcı kimlik önemli bir kavramdır. İşletmenin gelişiminin devamlılığı için yaratıcılık gerekli bir unsur olmaktadır¹²².

4.6. MOTİVASYONEL YÖNETİMİN ÖNEM KAZANMASI

Motivasyon, kişilerin harekete geçmesini sağlayan ve hareketin yönünü belirleyen düşünce, umut, istek, inanç ve korkudan oluşan bir bütündür. Hedefe doğru atılacak adımlarla ilgili sürecin tanımı motivasyon ile ifade edilmektedir¹²³. Yani kişinin bir amaç için yönelim göstermesi harekete geçmesi eylemidir. Bu bağlamda nitelikli insan kaynağı hem maddi hem manevi motivasyon vasıtaları ile desteklenmelidir¹²⁴. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte örgütler rekabet koşullar karşısında ayakta kalabilmek için, başarıyı elde edebilmek adına performansı yüksek iş görenlere ihtiyaç duymaktadırlar. Motive edilmiş iş görenlerden yüksek performans elde edileceği açık bir şekilde görülmektedir¹²⁵.

Günümüzde işletmelerin en önemli sorunu, verimin artırılması olmaktadır. Bunun nedeni ise, teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak artan rekabettir. Ortamın zorluğu doğrultusunda başarılı olmak isteyen örgütlerin ise esas dayanağı insan olmaktadır. Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için iş görenlerin gereksinimlerini anlamak ve örgütsel hedefler doğrultusunda motivasyonlarını gerçekleştirmek durumundadır¹²⁶.

Motivasyonda temel amaç, kişilerin performanslarını artırılarak örgütsel amaçlara etkin ve verimlilik çerçevesinde ulaşabilmektir. Bu nedenle motivasyonsuz iş görenlerle örgütsel hedeflerin beklenen şekilde gerçekleşmesi olanaksızdır. Motivasyonsuz iş görenlerin potansiyellerini tamamen kullanamadıkları belirtilmektedir. Bilgi ve yeteneklerinin bir kısmını motivasyonlarını düşüren nedenler yüzünden kullanamadıkları, performanslarına yansıtamadıkları bilinmektedir¹²⁷.

İnsana veren kıymet ve önemin küreselleşmeyle birlikte artması, üretimde insan faktörünün temel alınmasını sağlamıştır. İş görenlerin performanslarının

¹²² Selda Samen, "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Adana, 2008, Cilt 17, Sayı:2, 363-378, s.366

¹²³ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2000, Alfa Yayınları, s.373

¹²⁴ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, 2004, Sayı:11, 524-547, s. 525

¹²⁵ Polat Tunçer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", **Sayıştay Dergisi**, Ankara, 2013, Sayı:88, 87-108, s.87

¹²⁶ Öznur Aşan, "Motivasyon", **Yönetim ve Organizasyon**, (Ed. Salih Güney), Ankara, 2001, Nobel Yayınları, 225-255, s.225

¹²⁷ Ali Şahin, a.g.m., s. 93

kritik bir önem taşıması motivasyon ve motivasyonel yönetim anlayışının insan kaynakları politikalarında yer bulmasına neden olmuştur. Yaklaşımın temelinde örgüt bünyesinde faaliyet gösteren insan unsurunun anlaşılması, yeteneklerinin değerlendirilmesi yer almaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkilerin analizi, örgüt kapsamındaki sosyal grupları ve özelliklerini tanımak da yaklaşım kapsamında yer almaktadır¹²⁸.

İnsan kaynaklarındaki en önemli görev, motivasyonu yükseltilmiş iş görenler ile etkin bir örgüt yapısının oluşumunu sağlamaktır. Amaç dahilinde iş görenlerin kişisel özellikleri ve gereksinimleri değerlendirilerek motivasyonu arttıran araçlar ve bireye olan yansımaları belirlenmektedir. Bunun nedeni her insanın farklı olması, dolayısıyla motivasyonu için gereken ihtiyaçlarının da farklılık göstermesidir.

İnsan kaynağından verimlilik elde etmek için etkili bir motivasyonel yönetim anlayışı ile, kişilerin yaratıcılık yönlerinin gelişimi desteklenmelidir. Aynı zamanda liderlik yeteneklerinin ortaya çıkabilmesi için bir zemin oluşturulmalıdır. Değişen iktisadi, teknolojik ve toplumsal şartlara göre firmalar rekabet alanında bir fırsat elde etmiş olacaktırlar¹²⁹.

İş hayatında radikal bir sürecin ortaya çıkmasına neden olan küreselleşme, dijitalleşme ve iktisadi gelişmeler, firmalar için pek çok yeniliği de kabullenmeyi zorunlu kılmıştır. Bunlar, yeni iş yapısı biçimlerini benimseme, yeni yeteneklerle donanma şeklinde özetlenebilir. Örgütlerin değişim sürecine hızla adapte olabilmeleri insan kaynağı ve yetenek kavramını da ön plana çıkarmıştır. Değişimin hızı, insan kaynağı yönetimi açısından kurum başarısının sağlanabilmesi için nasıl hareket edilmesi gerektiği noktasında son derece önemli bir unsur olmaktadır.

İK yönetiminin sonuçlara varma, başarı ve yetkinlik hususlarında hazırlık aşamaları, yöneticilerin endişelerini de ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla kurumların maruz kalabilecekleri güçlükler konusunda, işe olumlu katkısı olacak yenilikçi politikaları uygulayabilecek yeteneğe sahip, İK takımlarının yetiştirilmesi

¹²⁸ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995, s. 19

¹²⁹ Fatih Duman, "Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ky-fatihduman.tr.gg/MotivasyonKavram%26%23305%3B-ve-Motivasyon-Teorileri-.htm, (Erişim Tarihi:15.01.2017)

önemli bir nokta olmaktadır. İK'nın yetkinliklerinin güçlendirilmesi ve işlevlerinin yeniden yapılandırılması öncelikle değerlendirilmesi gereken konular içinde yer almaktadır. Günümüzde kurumların insan kaynakları yönetimine yenilik getirilmesi gerektiği açıkça görülmektedir. Yenilikçi, dönüşümcü ve bilgiyi temel alan insan kaynakları uygulamaları, revize edilerek farklı yaklaşımlar uygulanmalıdır¹³⁰.

4.7. YÖNETİCİDEN LİDERLİĞE GEÇİŞ

Küresel boyutta bir değişim, gelişen iletişim olanakları ile ülkeler ve örgütler sınırları içinde kapalı bir biçimde yaşamamaktadır. Değişime adapte olmak, ortaya çıkan sorunlar, değişime karşı direnç gibi konular örgütlerin ve bireylerin yaşamına girmiş bulunmaktadır. Değişimden kasıt, daimî bir biçimde yenilenen teknoloji ile birey ve örgütün fiziksel, düşünsel ve psikomotor alanında değişimidir. Teknolojinin etkin bir insan kullanımı olmadan bir anlam ifade etmemesi önemli bir nokta olmaktadır.

Küreselleşme, hızlı bir gelişim ivmesini yakalayan teknoloji ve toplumsal yapıda meydana gelen değişiklikler, artan beklentilerle birlikte yönetim biçimlerini de etkilemektedir. Teknolojinin mekân ve zaman kavramını ortadan kaldırması kişilerin ve örgütlerin yeniden yapılanmasını gerektirmiştir. 21. yüzyılda küreselleşme ile gelen zorlu rekabet ortamında bazı gerçekler de ortaya çıkmıştır. Bunlar, değişim ve gelişim yönetimini kavrayamayan, stratejilerine yenilik getiremeyen örgütlerin uzun dönem ayakta kalamayacakları gerçeği olmaktadır¹³¹.

Liderlik olgusu üzerine pek çok araştırma mevcut olmakla birlikte kavramın her türlü değişimden etkilendiği, bu durumun da tanımlamalara yansıdığı belirtilmektedir¹³².

Günümüzün liderlik olgusu pek çok etkenden dolayı kompleks bir yapı göstermektedir. Bu etkenler genel olarak, iş görenlerin moral ve tatminlerinin örgüt süreçlerine verimlilik ve etkinlik olarak yansımaları, kişilerin bilgi ve

¹³⁰ "İnsan Kaynakları Trendleri, 21. Yüzyılın İşgücünü Çekmek ve İlgisini Sürdürmek", **Deloitte**, 2014, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>, (Erişim Tarihi: 19.06.2016)

¹³¹ Mesud Ünal, "Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, İstanbul, 2012, Cilt XXXII, Sayı:1, 297-310, s.298,300

¹³² Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir,2001, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6. Baskı, s. 185

becerilerinden faydalanmanın önemli olması olarak özetlenebilmektedir. 21. yüzyılda liderler, karmaşık ve büyük isteklerle karşı karşıya gelmektedir. Önceki dönemlerde ise liderler örgütlerini bireysel değerleri, tarzları ve tavırlarıyla örtüşecek yollarla şekillendirmekteydi. Liderler yöneticiler olarak nitelendirilmemelidir ve pek çok sosyal unsurlar gibi liderlik de yaşanan değişimden etkilenmektedir¹³³.

Yönetici, örgüt içinde olağan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden, bireyler ve birimler arasında çıkabilecek olası çatışmaları engellemekten sorumlu olan tarafları örgütleyebilecek niteliklere sahip, yetenekli bireyler olmaktadır. Lider ise, kişisel tercihler yaparak, etkili kararlar alarak hedeflere ulaşılmasını sağlayabilmektedir. Liderler bireysel bilgi ve becerileri ile yenilikçi süreçler yaratabilmekte, takipçilerine model olabilmektedirler¹³⁴.

Yönetici var olan yönetsel kuralların takibinden sorumlu olmaktadır. Liderler ise, kuralları içerden veya dışardan gelebilecek güçlüklerle karşı değiştirmekle yükümlü olmaktadır. Liderler ve yöneticiler işlevsel anlamda iki farklı boyuta sahiptir. Liderliğin esas fonksiyonu, örgütsel misyon ve hedefi belirlemek ile gerçekleştirebilmek için stratejiler oluşturmaktır. Yöneticinin işlevi ise, liderin ortaya çıkardıklarının uygulanmasını sağlayarak istenilen sonuçlara varabilmektir. Yani yöneticiler, liderlerin misyonunu gerçekleştiren kişiler olmaktadır. Lider ile yöneticilerin birbirinden ayrılmasını sağlayan özellik, gerçek yaşamda liderlerin ana fonksiyonları ile birlikte uygulamayla da ilgilenmesidir¹³⁵.

¹³³ Ünal, a.g.m, s. 198

¹³⁴ Abraham Zaleznik, *Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı Mıdır?, Liderlik*, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999, s. 55-57.

¹³⁵ Lilia Shevtsova, Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Yönetici ve Liderin Yetiştirilmesi, Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum Yönetim Yönetici ve Lider Yaklaşımları, **TC Genel Kurmay Başkanlığı Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri**, İstanbul, 12-13 Mayıs 2005, s.210

Tablo-2 Yönetici ve Lider Karşılaştırması¹³⁶

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinalcidir.
Mevcut durumun devamlılığını sağlayıcıdır.	Mevcut durumu geliştiricidir.
Sistem üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerinde odaklanır.
Denetime güvenir.	Doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli düşünür planlar yapar.	Uzun vadeli düşünür planlar yapar.
Nasıl ve ne zaman gibi sorular sorar.	Neden ve niçin sorularını sorar.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut durumu kabul etmez, daha iyiyi hedefler.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşünür.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapıdan alır.	Gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının genellikle eş anlamlı olduğu düşünülmekte ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak aralarındaki fark zamanla yaşanan değişimler sonucunda anlaşılmıştır. Liderlikte örgütün uzun dönem var olması sağlanmakta, işlerin yapılış biçimlerine, nelere önem verilmesi gerektiğine karar verilmektedir. Ayrıca vizyon oluşturma ve örgüt içinde kabullenilmesini sağlama ile geleceğe yönelik bir özelliği de kapsamaktadır. Yönetim kavramı ise liderlik gibi dinamik bir kavram olmamaktadır. Sadece şimdiki zamanla ilgilenmektedir. Oluşturulmuş vizyonun hayata geçirilmesi ve yapılması gereken işlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Hedeflere ulaşmada ne kadar yol katedildiğini değerlendiren sistemi ve süreçleri içine almaktadır¹³⁷.

¹³⁶ Hayri Ülgen ve Kadri S. Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, 2014, Beta Basım Dağıtım, s.41; Semra Boran, *Toplam Kalite Yönetimi Ders Notları*

¹³⁷ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul, 2002, 4. Baskı, Remzi Kitabevi, s. 109

4.7.1. “Koçluk ve Mentorluk” Yaklaşımı

Bugünün iş yaşamı şartlarında liderler, yalnızca şirket yöneticisi değildir; aynı zamanda çalışanlarla ilgilenen bir idareci profilindedir. Çalışanların motivasyonlarını yükselterek; şirketin verimliliğini artırmaya dair bir çalışma sürdürmektedirler. Bunları gerçekleştirmek için liderler, örgütlerde 1970 ve sonrası başlayan ve yaşanan değişimlere bağlı olarak farklı şekillerde uygulanabilen Koçluk ve Mentorluk olarak literatürde yer alan yaklaşımlardan faydalanmaktadır.¹³⁸

Koçluk kavramı, öğretmenlik, danışmanlık, psikologluk, antrenörlük şeklinde çevrilmektedir. Yönetim alanında kullanımı ise iş göreni, iş, kariyer, kişisel gelişim konularında yönlendirilmesi şeklindedir. Koçlar, yöneticiler için yönetsel yeteneklerinin iyileştirilmesi konusunda danışmanlık hizmeti sunmaktadırlar. İşletme dışı danışman olarak yöneticilerin zayıf yönlerini güçlendirme görevini üstlenmektedirler. Koçluk bir gruba belirli bir amaç dahilinde seminer, konferans gibi araçlar kullanarak hedefe hazırlama tekniği sunmaktadırlar. Bireylerin ilgili konuyu öğrenmesine kadar bu tip eğitimler devam etmektedir.¹³⁹

Liderlik ve koçluk kavramlarının iç içe girmiş olduğu görülmekte, liderlik ve koçluk arasında birtakım benzerlikler bulunmaktadır. Bunlar genel olarak, sorun çözme, amaçlara ulaşma, iletişimin geliştirilmesi, kariyer gelişimi, sürekli iyileştirme vb. şeklinde sıralanabilmektedir¹⁴⁰. Yeni yönetim anlayışı içinde değerlendirilen koçluk, geleneksel yönetim anlayışından oldukça uzak, iş görenlerin gelişmesine odaklanan, performanslarının artırılmasına çalışan daha bilgili örgütlerin oluşmasına yardımcı olan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışı kapsamında emir komuta ve kontrolcü anlayıştan kurtulan koçun görevi, sadece yönetmek değildir. Bunun yanında motivasyonun sağlanması, performans düzeyinin yukarı çekilmesi ve sorunların çözümüne de destek sağlamaktadır¹⁴¹.

¹³⁸ Ahmet Yalçınkaya, Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi Ve Bir Uygulama,

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s.117 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

¹³⁹ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya, 2008, Sakarya Yayıncılık, s. 259

¹⁴⁰ Neslihan Aydar, Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1999, s. 83, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

¹⁴¹ Esin Barutçu ve Özlem Özbay, “Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2009, Cilt 1, Sayı:1, 47-62, s. 49

Mentorluk yaklaşımı ile ilgili uygulamaların tarihi oldukça eskiye dayanmaktadır. Liderlik ile birlikte anılan bu yaklaşımın uzun bir tarihsel geçmişi olması nedeniyle zamanla değişmiş ve uygulayıcıları için yeni bir perspektif kazandırmıştır. Küresel rekabet olgusu, teknolojik gelişim ekonomik krizler gibi sorunlar firmaları, ayakta kalabilmek için yeni yönetim stratejileri geliştirmeye zorlamıştır. Kariyer yaklaşımlarından birisi olarak mentorluğun uygulama alanı oldukça geniştir. Verimliliğin artırılması ve performans sorunlarının çözümünden ziyade takım kurma ve lider geliştirme ile kariyer yönetimi konuları üzerinde durmaktadır¹⁴².

Mentor, güven, tecrübe, bilgi unsurlarını taşıyan, örgüt kültürünün geliştirilmesi amacını güden akıl hocası olmakta ve yönetici adayını yetiştirmektedir. Tecrübe sahibi olan yöneticiler, alt kademede yer alan yöneticilere kendi tecrübelerini aktararak, yol göstererek gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Yaşam deneyimlerinin aktarılması ile iş ve genel anlamda değişik bir perspektiften bakma imkanı sağlanmış olmaktadır¹⁴³.

Mentorluk, destekleyici ve rehber olarak, işlerde kaliteyi arttırmakta dolayısıyla müşteri memnuniyeti gerçekleşmektedir. İçinde bulunduğu örgütün kendisine önem verdiğini gören, performansının takdir edildiğini düşünen iş görenlerin iş bağlılığı kaçınılmazdır. Koçluk ve mentorluğun bu noktada destek vermesiyle bağlılığın arttığı görülmektedir. Bireysel ve örgütsel başarının artmasında koçluk ve mentorluk yaklaşımı oldukça önemli bir rol oynamaktadır¹⁴⁴.

¹⁴² Canan Ceylan, "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk", <http://dergipark.gov.tr/isguc/issue/25510/268986>, (Erişim Tarihi:18.01.2017)

¹⁴³ Köktürk, a.g.e., s. 43

¹⁴⁴ "İş Yaşamında Koçluk&Mentorluk Uygulaması", **Milliyet Blog**, 23.06.2008
<http://blog.milliyet.com.tr/is-yasaminda-kocluk---mentorluk-uygulamasi/Blog/?BlogNo=116310> (Erişim Tarihi:18.01.2017)

SONUÇ

Dünyamız değişim rüzgârları ile çok sayıda farklı olaylara şahit olurken, insanoğlu da bu değişimin hem baş aktörü hem de etkilenen taraflarından biri olmuştur. Kesintisiz bir şekilde devam edegelen bu değişimden zamanla kavramlar, kuramlar, tanımlar, uygulamalar, mevzuatlar ve hatta beğeniler de nasibini almıştır. Değişimin bir diğer yönü siyasi, ekonomik, rekabet edilebilirlik ve sürdürülebilirlik olarak devam ederken iş dünyası da hızla kabuk değiştirmiştir.

Teknolojik gelişmeler, yeni ve genç nesillerin iş dünyasına katılımı ve değişen iş ihtiyaçları her iş kolunu ve profesyoneli değişime zorlamıştır. Yeni mesleklerin ortaya çıkması ve bilişim alanındaki hızlı gelişmeler yeni ihtiyaçları da beraberinde getirmiştir. Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek yaklaşımlar, Küreselleşmenin etkisiyle sınırları aşarak uluslararası bir düzeye ulaşmıştır.

Küreselleşme, pek çok alanda farklı boyutlara etki ederken, bu etkiden nasibini alan iş dünyası ve onun temel unsuru olan insan kaynakları olmuştur. Üretim anlayışı değişmiş, önce insanın değeri ve yeteneği keşfedilmiş ardından insana gerektiği şekilde fırsatlar sunularak verimlilik konusu üzerinde durulmuştur. Bu amaçla iş kanunları düzenlendiği gibi çalışanın ihtiyaçları göz önünde bulundurularak çalışma şartlarında ekonomik ve sosyal anlamda düzenlemeler yapılmıştır. Sıradan bir personel olan çalışan ve onun yönetimi, daha kuramsal ve sistemli bir şekilde yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanın sadece ücretleri, izinleri, bordrosu ile ilgilenen bir yönetim olmadığı gibi çok daha karmaşık ve geniş bir uygulama sahasına hitap etmektedir. Özellikle küreselleşme ile birlikte iş dünyasında çalışanların farklı ülkeler de çalışma imkanlarının geliştirilmesi, ya da işgücünün de sermaye gibi serbest dolaşıma kavuşması yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi ve bağlılığının sağlanması gibi bir ihtiyaca da zemin hazırlamışken bu ihtiyaca yönelik çalışmalar yöneticiler eliyle insan kaynaklarına devredilmiştir. Bu bağlamda, yöneticiler de işlerin düzeninden sorumlu olan idareciler vasfından sıyrılarak, yol gösterici, tavsiye veren, kariyer planlamasında tecrübelerinden yararlanan birer lidere dönüşmüştür. Tabi ki bu liderlik de koçluk/mentorluk gibi yeni yaklaşımlardan faydalanma gereği de ortaya çıkmıştır.

Bir çalışanın tüm iş yaşamı boyunca ve bir kurumun kuruluşundan büyümesine her dönem de insan kaynakları yönetiminin etkinleşmesinin, küreselleşme sonucu ortaya çıkan bir durum olduğunu söylemek mümkündür. Bugünkü rekabet şartlarında iş dünyasında üretmek, satarak yani bir değer yaratarak ayakta kalabilecek olan şirketler için İK yönetimi stratejik bir ortak

niteliğini kazanmıştır. Çünkü müşteri memnuniyeti, kaliteli üretim ve yenilikçi olabilme sayesinde ancak piyasa da var olabilmeyi gören şirketler bunu da sadece teknoloji ile değil insan faktörüyle gerçekleştirebileceklerinin farkına varmışlardır. Dolayısıyla İK uygulamaları, daha rasyonel ve uygulanabilir bir hal almıştır. Elbette her dönemin, her firmanın ve her sektörün ihtiyaçları farklılık gösteriyor olsa da dayandığı güç hepsinde insandır.

Değişimin ve insanın olduğu her saha da geleneksel yönetim anlayışından vaz geçilmesi yeni çalışma ilişkilerine uygun stratejiler, yaklaşım ve uygulamalar benimsenmesine yol açmıştır. Bu şartlar, İK yönetiminin daha etkin bir şekilde iş dünyasında yer almasını sağlayarak şirketlerin çözüm ortağı olmasını sağlamıştır. Yenilik devam ettikçe de İK yönetiminin uygulamaları da yenilenmeye ve dönüşüme devam edecektir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKDEMİR Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996.
- AKTAN Coşkun Can Aktan, *Yoksullukla Mücadele Stratejileri*, Hak İş Konfederasyonu Yayınları, Ankara, 2002.
- ALDEMİR Ceyhan Aldemir, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2004.
- AŞAN Öznur, "Motivasyon", *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- BAKAN İsmail, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım, İstanbul 2004.
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2006.
- BAYSAL Ayşen Can, *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Yay., İstanbul, 1993.
- CAN Halil, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2001.
- EKŞİNAT RANA, *Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkileri*, A.Ü. Yayınlar, Eskişehir, 1998
- ELÇİN A. Bora, *Küreselleşmenin Tarihçesi*, Ankara, 2012.
- ENVER Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- ERDOĞMUŞ Nihat, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın, Ankara, 2003
- ERKAN Hüsnü, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1998.
- ERTÜRK Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995.
- FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.
- GENÇ Nurullah, *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim Ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- GÜLEŞ Hasan K. ve Hasan Bülbül, *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

- KARALAR Rıdvan vd., **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul, 2005
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayım, İstanbul,2011
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1989.
- KURTULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ÖZÇER Necip, **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, Rota Yayınları, İstanbul, 2005.
- ÖZDEN M. Cemil, **Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel 'in El Kitabı**, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayını, Bursa, 2000.
- SELA MOĞLU Ahmet, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları**, Kurtuluş Ofset, Ankara, 1998
- STIGLITZ E. Joseph, **Küreselleşme, Büyük Hayal Kırıklığı**, Çev. TAŞÇIOĞLU Arzu,VURAL Deniz, Plan B Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- SUNGUR Nuray, **Yaratıcı Düşünce**, Evrim yayıncılık, İstanbul, 1997.
- TAHİROĞLU Figen ed., **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yay., İstanbul 2002.
- TORTOP Nuri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara,2013.
- TUĞRAY Kaynak vd, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üni. Yay., Eskişehir, 1997.
- ÜLGEN Hayri ve MİRZE Kadri S., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2014.
- YALÇIN A. SELÇUK, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- YALIM Deniz (ed), "Yeni Çalışma Şekilleri", **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.
- YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1999
- ZALEZNİK Abraham, **Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı Mıdır?, Liderlik**, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul, 1999.

MAKALELER

- AKÇAKAYA Murat," Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", **Karadeniz Araştırmaları**, 2010.

- ALTUNTUĞ Nevriye, "Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Isparta 2009.
- ATEŞ Hikmet ve BATUK Gül, "Toplam Kalite Yönetimi", **TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 11. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı**, Ankara, 2-6 Nisan 2007.
- AYDEMİR Cihat ve KAYA Mehmet, "Küreselleşme Kavramı ve Ekonomik Yönü", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, www.e-sosder.com (Erişim Tarihi:01.07.2016).
- AZAD Parinaz Khacooei, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi", Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- BAYKAL Hülya ve BAYKAL Tan, "Küreselleşen Dünya'da Çevre Sorunları", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008.
- BAYRAÇ H. Naci, "Yeni Ekonomi'nin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Eskişehir, 2003.
- BENLİGİRAY Serap, "İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Eskişehir, 2001.
- BENLİGİRAY Serap, "İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Eskişehir, 2001.
- CEYLAN Adnan, "Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri**, 2002.
- ÇALIŞIR Gülsüm, Küreselleşmenin Ortaya Çıkardığı Olayların Türkiye'deki Televizyon Haberlerine Yansımaları , SBE, Anadolu Üniv., Eskişehir 2009.
- ÇELİK, Mehmet Yunus, **Boyutları ve Farklı Algılarıyla Küreselleşme**, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi II, Kütahya 2012.
- ÇELİKTEN Mustafa, "Neden İş Analizi Yapılmalı?", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005.
- ÇUBUKÇU M. İhsan, Küreselleşme Süreci İçinde Tüketim Toplumu ve Tüketim Kültürü, Atatürk Üniversitesi SBE, 1999.

- DEMİR Yeter ve ÇAVUŞ M. Fedai, “İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)”, **Akademik Bakış Dergisi**, 2010.
- DEMİR Yeter ve ÇAVUŞ Mustafa Fedai, “İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)”, **Akademik Bakış Dergisi**, 2010, (Erişim Tarihi: 22.11.2016), <http://www.akademikbakis.org>
- DERELİ Beliz, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, 2003.
- DİKİLİ Ali, “Yeni Kariyer Yaklaşımına İlişkin Değerlendirmeler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2012.
- DOĞAN Selen ve DEMİRAL Özge, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008.
- DOĞRUL Burcu Ş. ve TEKELİ Seda, “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, (Online) 2010, sobiad.org/eJOURNALS/dergi_SBD/arsiv/2010_2/02burcu_sefika_dogrul.pdf (Erişim Tarihi: 02.01.2017)
- DOĞUÇ Ertuğrul, “İş Değerlemesi Nedir?”, **Madencilik Dergisi**, Ankara, 1970.
- ECERKALE Kubilay ve KOVANCI Ahmet, “İnsan Kaynaklarında Dış Kullanımı”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2005.
- EREN Erol ve GÜNDÜZ Hülya, “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, İstanbul, 2002.
- ERYİĞİT Süleyman, “Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Ankara, 2000.
- ERYİĞİT Süleyman, “Kariyer Yönetimi”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Ankara, 2000.
- FİLİZÖZ Berrin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”, **Cumhuriyet Üniv. İİBF. Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2003.
- GEZGİN Suat, “Küreselleşmenin Medya ve Toplum Üzerindeki Etkileri”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2005.
- GÖKDERE Ahmet, “Küreselleşmeye Genel Bir Bakış”, **Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi**, 2001.
- GÖNGEN Mehmet Ali, Küreselleşmenin Ekonomik Boyutu Küreselleşmeyi Yöneten Üç Ana Kurum: IMF, Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü, **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013.

- GÜLER Mehmet Emre, “Değişim Mühendisliği Uygulamalarına Öngörü Sağlamada Simülasyon Tekniğinin Kullanımı”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Manisa, 2010.
- HELVACI M. Akif, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakülteleri Dergisi**, 2002.
- KAPLAN Ayşegül, **Küresel Çevre Sorunları ve Politikaları**, Mülkiyeliler Vakfı Yayınları, Ankara 2000.
- KEÇECİOĞLU Tamer vd, “Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü Örnekleri”, **XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 2005
- KIVILCIM Fulya, “Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülke Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2013, ISSN: 1309-8012 (Online).
- KÜÇÜKKALAY A. Mesut, “ Endüstri Devrimi ve Ekonomik sonuçlarının Analizi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Isparta, 1997.
- Küreselleşme ve Küresel İşletmeler, SBE, Kadir Has Üniv., İstanbul, 2007.
- MÜFREZE Derya, İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Yönetimine Etkisi, Mersin İlinde İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Mersin, 2014.
- NİŞANCI Zehra Nuray, “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015.
- OFLUOĞLU Gökhan ve DOĞAN Şeyda, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetiminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Ankara, 2009.
- OMAN C., **Globalization and Regionalisation: The Challenge For Developing Countries**, OECD Development Center Studies, 1994;
- ÖZDİLLER İlhan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”, HR İnsan kaynakları ve Yönetim Dergisi, 2002.
- ÖZKAN Yelda, “Değişim Mühendisliği”, **İş, Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi**.
- ÖZTÜRK A. Turan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2010, ISSN:1309-8039 (Online).

- ÖZTÜRK A. Turan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, ISSN:1309-8039 (Online).
- ÖZTÜRK Lütfü, "Bölgelerarası Gelir Eşitsizliği: İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasına Göre Eşitsizlik İndeksleri İle Bir Analiz, 1965-2001", Akdeniz Üniv. İİBF Dergisi, 2005
- SALDAMLI Asım, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008.
- SAMEN Selda, "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Adana, 2008.
- SERİNKAN Celalettin, "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**.
- SEVİMLİ Ahmet, "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynaklar Dergisi**.
- SEYMEN Oya Aytemiz, "Geleneksel Kariyere Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme", Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, 2004.
- SHEVTSOVA Lilia, Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Yönetici ve Liderin Yetiştirilmesi, Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum Yönetim Yönetici ve Lider Yaklaşımları, TC Genel Kurmay Başkanlığı Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri, İstanbul, 12-13 Mayıs 2005.
- ŞAHİN Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, 2004.
- TARCAN Ertuğrul, "Esnek İstihdamdaki Trend Ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri", **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2000.
- TAŞ Halil, "Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2002.

TEZLER

- TUNÇER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", **Sayıştay Dergisi**, Ankara, 2013.

- ULUKÖY Metin ve İZCİ Çağrı, “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine (İKBS) İlişkin Başarı Değerlendirilmesi: Hizmet Sektörü Uygulaması”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Kütahya, 2014.
- ÜNAL Ayşe, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Ankara 2002.
- ÜNAL Mesud, “Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, İstanbul, 2012.
- ÜNAL Ömer Faruk, “İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajansı Bağlamında Bir Değerlendirme”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2012.
- ÜNVER Yeşim, İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara, 2005
- VURAL Z. Beril Akıncı ve SOHODOL Çisil, “Öğrenen Organizasyonlarda Kültürel Değerler: İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, İzmir, 2003.
- YALÇINKAYA Ahmet, Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi Ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.
- YALTI Burcu, Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinden İşe Alma ve Eğitim Üzerine Etkileri: e-Aday Toplama ve e-Öğrenme, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006.
- YAPRAK Şenol vd., “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2010.
- Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.
- ZENGİNGÖNÜL Oğul, “Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz?”, **ESİAD Dergisi**, 2005.

İNTERNET

- “İnsan Kaynakları Trendleri, 21. Yüzyılın İşgücünü Çekmek ve İlgisini Sürdürmek”, **Deloitte**, 2014, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html> (Erişim Tarihi: 19.06.2016).
- “Yeni Gerçekler İK'ya Neler Getirecek?”, <http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/yeni-gercekler-ik%E2%80%99ya-ne-getirecek-haberdetay-933>
- Adnan Mahiroğulları, “Küreselleşmenin Kültürel Değerler Üzerine Etkisi”, <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/download/1023000290/1023000274> (Erişim Tarihi: 14.11.2016)
- BİÇER İsmail H. ve SUNGUR Hakan, “Yönetimde Devrimsel Düşünce: Business Process Reengineering”, **4. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, 1995, KalDer Yayınları; **aktaran** Yeter Demir, “İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, 2008.
- ERKİLİÇ Turan A., “Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2007.
- Fatih Duman, “Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, ky-fatihduman.tr.gg/Motivasyon-Kavram%26%23305%3B-ve-Motivasyon-Teorileri-.htm, (Erişim Tarihi: 15.01.2017).
- GÜNAL Serpil, “Yeni Kariyer Yaklaşımları”, <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html>, (Erişim Tarihi: 03.01.2016).
- İdareci Yönetim Görüşü, <http://www.saglikkitabi.org/iradeci-yonetim-gorusu> (Erişim Tarihi: 08.01.2017)
- KobiFinans (2007), “İş Dünyasında Güçlenen Bir Kavram: Yetenek Yönetimi”, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/0207/14113 (Erişim: 15.06.2007); **aktaran** Doğan ve Demiral.
- ÖZDEN M. Cemil, “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Sözleşme Yönetimi”, http://www.mcozden.com/ikf10_dkysy.htm, 2004, (Erişim tarihi: 28.12.2016).
- TURAN Zübeyir, “Finansal Piyasalar ve Küreselleşme”, **Mevzuat Dergisi**, <http://www.mevzuatdergisi.com/2011/06a/01.htm> (Erişim tarihi: 14.11.2016)