

148220

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinem SAÇ

148220

Enstitü Anabilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Adem UĞUR

TEMMUZ 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinem SAÇ

Enstitü Anabilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ

Bu tez 07/07/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Adem UĞUR

Jüri Başkanı

Prof.Dr. Gültekin YILDIZ

Jüri Üyesi

Doç.Dr. Ali SEYYAR

Jüri Üyesi

TEŞEKKÜR

Öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen **sevgili aileme**,

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimim süresinde, üzerimde çok emeği olan, her zaman hürmetle anacağım kıymetli hocam **Prof. Dr. Adem UĞUR**'a, teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
SUMMARY.....	viii

GİRİŞ	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
1.1. İnsan Kaynakları Kavramı	4
1.2. İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci.....	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimine Etki Eden Faktörler	10
1.3.1. İşletme Dışı Faktörler	10
1.3.2. İşletme İçi Faktörler.....	12
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	14
1.4.1. Toplumsal Amaç.....	14
1.4.2. Örgütsel Amaç.....	15
1.4.3. İşlevsel Amaç	15
1.4.4. Kişisel Amaç	15
1.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonları	16
1.6. İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Görevleri	20
1.7. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	22
1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yapı İçindeki Yeri	24
1.8.1. İşletmenin Çapı ve Büyüklüğünün Etkisi	24
1.8.2. İnsan Kaynakları Biriminin Örgütsel İlişkiler İçindeki Konumu.....	25
1.8.3. İnsan Kaynakları Biriminin Örgütlenmesi	26
1.9. Globalleşen Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi.....	28
1.9.1. İnsan Kaynaklarının Karşılaşacağı Önemli Zorluklar	29
1.9.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri.....	30
1.9.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan Gelişmeler	33

1.9.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Önem Kazanan Konular	43
1.9.5. Yeni Strateji Anlayışı Çerçevesinde Stratejik Tabanlı Düşüncenin Gerekliliği ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu	52

2. YENİ EKONOMİ, BİLGİ TEKNOLOJİSİ VE E-TİCARETİN İSTİHDAM, ÇALIŞANLAR VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDE ETKİLERİ.....	56
2.1. Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin İstihdam ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	56
2.1.1. Yeni Ekonomi ve E – Ticaretin İstihdam ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	56
2.1.2. Yeni Ekonomi	57
2.1.3. Yeni Ekonomi ve İnsan	59
2.1.4. İnternet ve İstihdam	61
2.1.5. E – Ticaret ve İnsan Boyutu.....	64
2.1.6. İnternet Üzerinden İş alma.....	65
2.2. İşletmelerde Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Yönetimi.....	66
2.2.1. İşletmelerde Bilgi Teknolojisinin Kullanımı ve İşletme Süreçlerine Etkisi	66
2.2.2. Bilgi Yönetimi	68
2.2.3. Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Rolü.....	71
2.3. İş Dünyasında İnternet Kültürünün Ağırlığının Artması, Sanal Şirket, Sanal Personel ve Sanal Takımlar	72
2.3.1. İnternet Ortamının İşletmelere Getirdikleri ve e-Engineering	73
2.3.2. Sanal Şirket, Sanal Personel ve Sanal Takımlar.....	74
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yeni Ekonomi, Teknoloji ve Elektronik Ticaret.....	76
2.4.1 Yeni Ekonominin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi.	77
2.4.2. E – Ticaret ve İnsan Kaynakları.....	79
2.4.3. Sanal İnsan Kaynakları	81

2.4.4. İnsan Kaynaklarının Sanal Organizasyonlarda Üzerine Düşen Görevler Farklılıkların Yönetimi ve Uyum Sağlama	83
2.4.5. İnternet Tabanlı Uygulamaların yaygınlaşmasının İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerine Etkileri	84

3. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMA

ALANLARI	85
3.1. Elektronik İnsan Kaynaklarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	85
3.2. Elektronik İnsan Kaynaklarının İnsan Kaynaklarına Geçişini Gerektiren Faktörler.....	86
3.2.1. Bürokrasinin Azalması ve Maliyetlerin Düşürülmesi	86
3.2.2. Bürokrasinin Azalması ve Maliyetlerin Düşürülmesi	87
3.3. Elektronik İnsan Kaynaklarının İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Farkı	89
3.4. Elektronik İnsan Kaynaklarının İnsan Kaynaklarına Etkisi	91
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İnternet ve İnteraktif Kullanımı	94
3.5.1. İnteraktif ve İnsan Kaynakları Yönetimi	96
3.5.2. İnternet ve Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	100
3.6. Elektronik İnsan Kaynaklarının Çalışma Ortamı.....	105
3.7. Elektronik İnsan Kaynakları Departmanı	106
3.8. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fayda ve Zararları	108
3.9. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulama Alanları	109
3.9.1. e-İşe Alım	111
3.9.2. e-Eğitim	119
3.9.3. e- Performans Değerleme : 360 Derece Değerlendirme	126
SONUÇ	131
KAYNAKLAR	134
ÖZGEÇMİŞ	143

KISALTMALAR

A.g.e.	: Adı geçen eser
A.g.m.	: Adı geçen makale
e- Eğitim	: Elektronik Eğitim
e- İŖe Alım	: Elektronik Eğitim
e-İK	: Elektronik İnsan Kaynakları
e-Performans Değerleme	: Elektronik Performans Değerleme
e- Ticaret	: Elektronik Ticaret
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MİY	: MüŖteri İliŖkileri Yönetimi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : İş Oyunundaki Oyuncular	48
Şekil 2 : İK Bilgi Sistemlerinin Bileşenleri	106
Şekil 3 : Intranet ve İşletme İçi Bölümler Arası Etkileşim	114



TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1 : İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Faaliyet İlişkisi	19
Tablo 2 : Gelecek İçin Rekabetin Üç Aşaması.....	49
Tablo 3 : Yeni Strateji Düşüncesi	64
Tablo 4 : Gelişen Ekonomilerde “Networking” Uzmanlığı Arz-Talep Eğilimleri.....	74
Tablo 5 : Networking Uzmanları	75
Tablo 6 : Teknoloji ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları	109



ÖZET

ANAHTAR KELİMELELER : Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi Teknolojisi, e-Ticaret, e- Eğitim

İnsan Kaynakları yönetimi yavaş yavaş yerini İnsan Sermayesi yönetimi kavramına bırakmak üzere iken kavramın gelişim tarihine baktığımızda aslında Personel Yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan Personel Yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra birçok değişiklikler olmuştur. Önemi gittikçe artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler sebebiyle yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelerek "İnsan Kaynakları Yönetimi" yaklaşımını oluşturmuştur.

İletişim teknolojilerindeki hızlı değişimin yeni meslekler ortaya çıkarması, iş yapış şekillerini, çalışma ortam ve tarzlarını değiştirmesi ile beraber insan kaynaklarının ilgi alanı da genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Hızla gelişen bir alan olan insan kaynaklarının, ekonomi ve çalışma hayatında var olan bu değişikliklerden etkilenmemesi ve değişimin destekleyicisi olmaması olası değildir.

Küreselleşen dünyanın getirdiği rekabet şartlarında; organizasyonlar, kendilerine katma değer sağlayacak çözümler hedeflemektedirler. Bu hedeflere ulaşma yollarını seçerken en önemli kriterlerden biri de işgücü ve maliyet olmaktadır. İnsan kaynakları alanında son yıllarda üzerinde en çok tartışılan konulardan biri olan e- İK, İK bilgi sistemlerinin İtranet, extranet ve İnternet ortamlarına aktarılmasıdır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının elektronik ortama taşınması ile kurumlar, idari işlerini minimum zaman ve emek harcayarak çözebilmektedirler. Doğru verilere hızlı erişim sağlanabiliyor; böylece insan kaynakları katma değeri yüksek işlere odaklanarak sürekli bir gelişim için gereken zaman ve iş gücünü ayırabilmektedirler. e- İK'nın, yeni bir çalışma ortamı ve yeni çalışan tipini ortaya çıkarması nedeniyle çalışma yaşamı üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır.

SUMMARY

ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

KEYWORDS : Electronic Human Resources Management, Knowledge Technology, e – Trading, e – Learning

Human resources management gradually replaces human capital management. As we look its developing history we will see that human resources become the extension of personnel management. The importance of personnel management for the organisations has changed after 1970. Because of the importance of knowledge, technology and environmental factors, new developments and new techniques occur in human resources management.

The rapid movement of communication technologies comes into being new occupations and this changes working types, working environment and styles. Therefore human resources widens extend its interest. It is not possible that the human resources cannot be affected by the rapid movement of economy and working life.

The organizations aimed the solutions of value added in rivalry condition of globalization. The main criterias in reaching this aim is the cost and the other is labour. The main discussion point in human resources in e-HR is the tranship of human resource knowledge system into intranet, extranet and internet. When the human resources transfer functions into electronic areas, organisations solves social affairs at minimum time and effort. By this way we can reach the data more quickly thus human resources focus on value added works and spend time and labour for the prolonged development.

GİRİŞ

“İnsan kaynakları yönetimi (İKY)” kavramı, son yıllarda çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve gelişmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir.

1980'li yıllar çalışanların yönetiminde bir dönüm noktası olarak kabul edilir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru geçişin yaşandığı bu dönem içerisinde; çalışanların yönetiminde stratejik bakış açısı kazandırılmaya çalışılırken iş dünyası da yeni endüstri ilişkiler sistemi ve eskisinden daha farklı hale gelen üretim ve yönetim ilişkileri ile karşı karşıya kalmıştır.

1990'lı yıllar ise küreselleşme ve özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmelerle hızlı ve zorunlu bir değişim sürecinin yaşanmasına sahne olmuştur. Bu dönem içerisinde çalışanların yönetiminde yeni yönelimler ve arayışlar yine gerçekleşmiştir. Ancak bu arayış ve yönelimler tüm zamanlardakinden daha radikal ve uygulama yönünden de daha etkin, kapsamlı ve daha hızlı yayılan küresel bir düşünce olmuştur. İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şey ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve veri ilişkisini aşmış, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir.

İnsan kaynakları alanında son yıllarda üzerinde en çok tartışılan konulardan biri de elektronik insan kaynakları kavramıdır. İnternet ve bilgi teknolojileri insan kaynakları yönetimi anlayış ve uygulamalarını derinden etkilemektedir. Günümüzde işletme iş süreç ve faaliyetlerinin tam zamanlı elektronik çözümlerle desteklendiği; etkileşimli, esnek ve bilgisayar ile bütünleştirilmiş yeni bir anlayış egemendir. Teknolojik

gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin de birtakım dönüşümler yaşamayı kaçınılmazdır.

Çalışmanın Amacı :

Elektronik insan kaynakları yıllardır var olan İK bilgi sistemlerinin İtranet, extranet ve internet ortamlarına aktarılmasıdır. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi incelendikten sonra, bu yönetim sisteminde değişikliklere sebep olan unsurlar ele alınarak, globalleşen dünyada gelişen bilgi teknolojilerinin, insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları üzerinde meydana getirdiği etkilerin değerlendirilmesi ve insan kaynakları fonksiyonlarının elektronik ortamdaki uygulamalarının ele alınmasıdır. Ayrıca bu çalışmada, elektronik insan kaynakları yönetiminin, yeni bir çalışma ortamı ve yeni bir çalışan tipini ortaya çıkarması nedeniyle çalışma yaşamına etkisi üzerinde de durulmaktadır.

Çalışmanın Önemi :

Hazırlanan bu çalışmada, temel olarak yaşanan gelişmeler ışığı altında söz konusu yeni yönelimler ve arayışları etkileyen ve ortaya çıkmasına neden olan gelişmeler incelenmekle birlikte; gelecekte, insan kaynakları yönetiminin nasıl olacağı hakkında bir öngörü oluşturulmaya çalışılmaktadır. Söz konusu öngörü oluşturulmaya çalışılırken en büyük itici güç, birbirlerini tetikleyen yeni strateji düşüncesi ve internet sayesinde gerçekleşen küresel bilgi ağı ile ortaya çıkan yeni iş ortamları, burada çalışacak olan yeni insan kaynakları profili olmuştur. İnternetin gelişmesiyle, yeni sektörler ve bir çok yeni iş olanakları ortaya çıkmıştır. Geçmişin popüler sektörleri ve meslekleri, yerini başka sektör ve mesleklere bırakmışlardır. İnternetin hızlı gelişimi, doğal olarak ortaya yeni meslekler, yeni yönetim modelleri ve yeni çalışma yöntemleri çıkaracaktır.

Bugün artık insan kaynakları işlerinin elektronik ortama taşındığını ve insan kaynakları uygulamalarının da Web üzerinden yapıldığını görmekteyiz. Bu durum karşısında insan kaynakları yöneticileri ev yada iş yerinde çalışma durumlarına göre organizasyon yapılarını gözden geçirerek entegrasyonun sağlanması üzerinde yoğun çaba harcamak durumundadırlar.

Çalışmanın Metodolojisi :

Hazırlanan çalışmanın amacı çerçevesinde, öncelikle insan kaynakları yönetimi içerisinde her zaman var olan ancak ortaya çıkarılmakta güçlük çekilen stratejik bakış açısını günümüzün strateji anlayışı içerisinde yeniden yorumlayarak, insan kaynakları yönetiminde gündeme gelen yeni söylemleri ve arayışları belirtmek üzere literatür taraması yapılmıştır. Yapılan taramada, ele alınan konulara ilişkin kitaplar, dergiler ve tezlerle birlikte İnternet üzerinden de birçok veri toplanmıştır. Gerekli veriler toplandıktan sonra, veriler çalışmanın düzenine uygun olarak tasnif edilerek, ilgili bölümlerde kullanılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, fonksiyonları, örgütsel yapı içindeki yeri ve globalleşen dünyada insan kaynakları yönetiminin yerinin ele alındığı birinci bölümün arkasından, yeni ekonomi, elektronik ticaret ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisi ile iş dünyasında ortaya çıkan gelişmeler incelenerek bunların yarattığı bilgi işçisi, sanal şirket, sanal personel gibi yeni organizasyonel yapıları gerektiren dolayısıyla yeni insan kaynakları sistemi üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise, elektronik insan kaynakları yönetimi ve uygulama alanları ile birlikte elektronik insan kaynaklarının ortaya çıkardığı yeni çalışma ortamı, çalışanlar açısından fayda ve zararları incelenmiştir.

1 . İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan kaynakları, çalışma arzu ve kabiliyetine sahip insanlardır. Başka bir deyişle bu işgücü arzıdır. Örgütler, diğer üretim etmenleri yanında bu kaynağı da kullanarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Sermaye, girişim, hammadde, enerji ve emek olarak sıralanan üretim etmenleri için de en önemli öge emek faktörüdür. Çünkü emek etmeni, hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılmakta ve diğer etmenler üzerinde egemen olmakta ve organize etmektedir. bir örgütün başarısı veya başarısızlığı insan ögesine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi önem kazanmış bulunmaktadır.

İnsan kaynağı, örgütte en tepede yer alan yöneticiden en alt kademede yer alan işçörene; her çeşit işte ve meslekte çalışanlardır. Örgüt bu kaynağı en etkili ve en verimli şekilde değerlendirerek rekabette üstünlük elde etmeye çalışır.

İnsan kaynağının bu şekilde değerlendirilebilmesi de çalışanların tatmin edilmesi ve beklentilerine cevap verilmesini gerektirir. İnsanlar, birtakım ideallerini gerçekleştirmek, ileride yapmak istedikleri iş veya meslekle ilgili olarak çocukluk yıllarından itibaren beceriler kazanmak veya yeteneklerini geliştirmek için hazırlık yaparlar. Bir kısım insan kısa yoldan hayata atılmayı, bir kısmı ise biçimsel eğitimle yeteneklerini geliştirme yolunu tercih ederek, işe girme veya bir iş kurma amacını gerçekleştirmeye çalışır.

İnsanlar, çalışmak ve bu suretle maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla örgütlere katılırlar ve beceri, yeteneklerine göre çeşitli kademelerde görev alırlar. Örgüt üyesi durumuna gelen bu insanlar, bir günlük yaşamlarının önemli bir kısmını işyerinde geçirirler ve bunun karşılığında çeşitli çıkarlar elde etmeyi isterler.

Bir örgütün başarılı olabilmesi, varlığını koruyabilmesi çalışanların verimliliği kadar işle ve iş çevresiyle ilgili çeşitli etmenler açısından tatmin olmalarına bağlıdır. Günümüzde, örgütler çalışanların verimliliklerini arttırmak ve onların doyum düzeyini

yükseltmek durumundadır. Bu da insan kaynakları yönetimi işlevinin başarı ile yerine getirilmesiyle mümkündür. İşte, İnsan Kaynakları Yönetimi, bir yandan çalışanların beklentilerine cevap verirken, diğer yandan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşmalarını sağlayıcı örgütsel bir çevre yaratma amacını güder [Yüksel Ö., "İnsan Kaynakları Yönetimi", G.Ü., İ.İ.B.F, Ankara, 1997; 6].

İnsan kaynakları yönetiminin ilk gündeme geldiğinden bugüne kadar hala anlaşılmadığı görülmektedir. Ortaya atıldığı ilk yıllarda, "eski şarabın yeni bir şişe ve etikette sunulması" olarak nitelendirildi. Arkasından "yeni bir endüstri ilişkiler sistemi"nin adı olduğu söylendi, temel olarak ise amacının bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkileri zinciri kurmaya çalışan ve stratejik bir fonksiyon olarak kabul edildi. Ancak bütün bu tanımlamalar insan kaynakları yönetiminin genel çerçevesini çizmekte yetersiz kalmıştır[Büyükuslu A.Rıza, "Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul-1998; 77].

İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şekil ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve veri ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilmek gibi yeni konseptleri kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir. Bu noktada işletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmelerinin, insanın artan öneminin dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir. İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması (bireyin duygu düşünceleri ile bir bütün olması dikkate alınırsa) üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yer ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak geline aşamada, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz

edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemek gerekmiştir [Büyükuslu, 1998a; 11].

Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır. Bunlar;

İnsan Kaynakları Yönetimi; “İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, değerlendirilmesi işlemidir”

İnsan Kaynakları Yönetimi, “Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir”[Armstrong Micahael, “Human Resources Management Strategy & Action, Clays Ltd.1992; 175].

Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir [Selamoğlu Ahmet, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, TİSK İşveren Dergisi,Sayı:10, 2000].

Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda etkin şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

1.2. İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci

İnsan Kaynakları yönetimi yavaş yavaş yerini İnsan Sermayesi yönetimi kavramına bırakmak üzere iken kavramın gelişim tarihine baktığımızda aslında Personel Yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Personel Yönetimi, II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram

gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır, bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yılında Musa tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları izlemiştir. M.Ö. 400 yıllarında personel devri sorunundan ilk kez bahseden ulus yine Çinliler olmuştur. Aslında bundan çok daha eski dönemlerde, Paleolitik adam, taştan yontup oluşturduğu baltası ve mızrağı ile bilinçsizce kendini diğer hayvanlardan ayıran özelliği olan düşünme yeteneğini kullanıp üretime geçmeye başlamıştır bile.

James Watt'ın buharlı makineyi bulması ile başlayan Endüstri Devrimi'ne kadar olan süreçte insanlığın çalışma koşullarının geçirdiği evrelere baktığımızda, çalışan insanlar başlarda aristokrasi sınıfı tarafından yönetilen basit kölelerdi. Kölelik sisteminde insan inisiyatif kullanmaktan uzak basit bir işçi idi, alınıp satılır ve bağlı bulunduğu efendisinin amaçları doğrultusunda kullanılırdı. Kölelik sistemi, aristokrasi sınıfı tarafından oldukça benimsense de ekonomik yapısı ve çalışma koşulları yüzünden kısa zamanda yerini feodal sisteme bıraktı. Ortaçağ feodalitesinde toprak sahipleri soylulardı ve aynı dönem çalışmaları karşılığında kendilerine şato sahibine ait olan toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serf sınıfı bulunuyordu. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez inisiyatif kullanma kavramı giriyor ve serflerin gelirleri, tamamı ile toprağı kullanırken harcadıkları çaba ve enerji oranında geri dönüyordu. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izlemeye başladı [Ferik Funda, www.insankaynaklari.com,2001,2].

Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa personel yönetimi kavramı doğmuş oldu. Yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başladı.

18. yüzyılda Endüstri Devrimi ile yeni bir enerji kaynağı doğdu; buhar makineleri. Bu sayede makineleşme ve bir Fransız sözü olan "bırakın yapsınlar" (laissez faire) kavramı ile yepyeni bir ekonomi doktrini gelişti. Adam Smith'in ortaya attığı "gizli el" kuramı yani, insanların kendi ihtiyaçlarını karşılarken aslında toplumun faydası için

çalışacakları düşüncesi sayesinde girişimcilik ruhunun gelişimi hızlandı. Girişimcilik kavramının hızlanması ile yatırım yapan yeni burjuva sınıfı gelişti, makineleşme arttı ve insanlar evlerinde kendi işlerini yapmak yerine fabrikalarda işçi olarak çalışmaya ve dolayısıyla toplu üretimin bir parçası olmaya başladılar. Ancak fabrika sisteminin gelişmesi ve bu sistemin doğurduğu çalışma koşulları işçiler için gün geçtikçe daha zor olmaya başlamıştı. İnsanlar artık sahip olamadıkları üretim için gürültü, uzun çalışma saatleri, iş kazaları, yorgunluk gibi sorunları yaşamak zorunda kalıyorlardı. Bunun yanında iş veren ve işçi arasındaki sınıf farkı artarken, makineler yapılan işleri kolaylaştırdıkça daha ucüza işçi çalıştırma kavramı yüzünden insanlar işlerinden atılma tehlikesi ile yüz yüze kalıyorlardı.

Endüstri Devriminin otomasyon üzerinde yoğunlaşması sonucunda Ford, Rockefeller ve Chrysler gibi dev firmalar gelişti. Bu yıllarda personel yönetimi kavramı tarihinde önemli bir yere sahip Robert Owen üretkenliği artırmak için çalışma koşullarını geliştiren bir takım önlemler aldı. Fabrikalarında fiziksel koşullarını geliştirirken çalışma saatlerini günde 12 saatten 10 saate düşürdü ve fabrikalarda daha ucuz olduğu için tercih edilen çocuk çalıştırma geleneğini kaldırdı.

Bu yıllarda I. Dünya Savaşı'nın patlak vermesi ile, orduya doğru kişilerin alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlandı. Böylelikle personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da ilk defa bu tarihte literatüre girmiş oldu. Avrupa'da ekonomik gelişmeler devam ederken 1620 yılında İngiltere'nin New England limanından yola çıkan Mayflower gemisinin göçmenleri Yeni Dünya'da koloni düzeni kurmuşlardı bile. Avrupa'da insanlar makineleşirken Amerika'daki insanlar daha bireysel, daha non-konformist ve özgür bireyler olarak üretime geçmişlerdi. Marx ve Engels'in Avrupa'daki tüm çabalarına rağmen Amerika 1929 yılında başlayan "Büyük Buhran"a kadar kapitalist düzenini çoktan kurmuştu. Büyük Buhranın ortaya çıkışı ile 1930 yılında işsiz sayısı 4.6 milyona ve 1933 yılında ise işsizlik oranınının 13 milyona çıktı. Bunun üzerine 1935 yılında Roosevelt tarafından işçi sendikaları, işsizlik sigortası, emekli aylığı, sakatlık ve ölüm ödentisi gibi kavramlar yürürlüğe konuldu. Büyük Buhranı takip eden II. Dünya Savaşı ile yetenekli çalışanların askere alınması endişesi ve çalışanların düşük olan morallerinin düzeltilmesi için

Endüstri Psikolojisi ve Kültürel Antropoloji gibi kavramlar gelişmeye başladı. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarının artması için ilk defa "ek kazançlar" kavramı ortaya çıktı. Artık çalışanlara maaşlarının yanında yemek, yol, giyim, tatil masrafları gibi ek ödentiler sağlanmaktaydı.

II. Dünya Savaşı sonrası insanlık bilgisayar teknolojisi ile ilk defa karşılaştı. Ancak bunun yanı sıra insanlık, Peter Taylor'ın yıllar evvel ortaya attığı "Bilimsel Yönetim" kavramındaki katı otomasyon fikrine taban tabana zıt düşen "Sosyal İlişkiler" kavramını öğrendi. 1923 yılında Western Electrics Firması'nda başlayan Hawthorne Çalışmaları sayesinde çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve moralin çok büyük önem taşıdığı ispatlandı.

1990'lara gelene kadar olan zaman içinde çalışan insanın psikolojik yönünü ortaya çıkaran bir çok araştırma yapılmış olsa da işletmelerde insan faktörüyle ilgilenen tek bölüm olan Personel Bölümü halen bordro ve özlük işlemleri gibi temel görevleri üstlenmekten öteye gidemedi.

Hatta bazı firmalarda Personel Bölümü bile mevcut değildi ve tüm özlük işlemleri bir muhasebe çalışanı yürütürdü. 1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademedен en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başladı. Personel Bölümleri adlarını yavaş yavaş İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştireseler de halen personele ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamadılar. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başladı. İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları Bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başladı. Firma içindeki çalışana yapılan yatırımın aslında firmanın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler eğitime ağırlık vermeye başladılar. Zamanla bazı büyük işletmelerde Eğitim Bölümü kendi içinde gelişerek İnsan Kaynakları Bölümü'nden ayrıldığı oldu. Günümüzde artık bir çok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak

görmeye başladı ve bu düşünce İnsan Kaynakları yönetiminin işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesidir[Ferik,a.g.e.;3].

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimine Etki Eden Faktörler

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimine ve günümüzde kazandığı konuma gelmesine neden olan işletme içi ve işletme dışı bir takım faktörler vardır.

1.3.1. İşletme Dışı Faktörler

1.3.1.1.Teknolojik Değişimler

Teknolojilerde kaydedilen yenilikler ve bu yenilikler çerçevesinde oluşan otomasyon süreci, işletmelerdeki işleri ve o işler için gerekli olan becerileri değiştirmiş ve değiştirmeye de devam etmektedir. Bu çerçevede örneğin bazı sanayi dalları gelişirken bazıları da önemini kaybetmeye hatta yok olmaya başlamıştır. Doğal olarak bu değişim ister istemez, çalışanların istihdamına, çalışma ilişkilerine veya onların yeniden eğitilmelerine doğrudan etki edecek ve buna özgü yeni yönetim uygulamaları ortaya çıkacaktır.

1.3.1.2.Ekonomik Yapıdaki Değişimler

Günümüzde saniyelerle ve dakikalarla ifade edilen bir zaman dilimi içerisinde küresel düzeyde yoğun bir bilgi akışı yaşanmaktadır. Bu durum mal ve hizmetten çok hızlı ve nispi olarak da ucuz bir şekilde dünya üzerinde yer değiştirmesini mümkün kılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak uluslar arası düzeyde rekabet büyük önem kazanmaktadır. Küreselleşmenin etkileri hissedildikçe işletmeler, kalite standartlarını artırma, yenilikleri gerçekleştirme ve bu doğrultuda yeniden yapılanma yoluna gitmek zorunda

kalmaktadırlar. Örneğin, Japonların verimlilikteki başarıları 1980’lerde ABD ve Avrupa’nın insan kaynaklarını daha iyi kullanmaları ihtiyacını doğurmuştur.

Öte yandan istihdamın imalat sanayinden hizmetler sektörüne kayması, iş piyasalarındaki yeni eğilimler, bazı piyasaların küçülmesi, finans piyasalarındaki hızlı değişim ve piyasalar arası yoğun etkileşim işletme yöneticilerini yeni yönetim teknikleri ve iş organizasyonları biçimlerini denemelerine ortam yaratmaktadır. Bu da ister istemez insan kaynaklarını etkilemektedir [Demirkan M.,”İnsan Kaynaklarına Giriş”, Sakarya Kitabevi, 15].

1.3.1.3.Demografik Değişimler

Nüfusun eğitim yaşının yükselmesi dolayısıyla çalışma hayatına katılmasının gecikmesi, kadın nüfusunun daha yoğun olarak çalışma hayatına katılması, çalışma yaşamındaki cinsel ayrımcılığın azalması ve benzeri gelişmeler çalışma yaşamını yoğun bir şekilde etkilemektedir.

1.3.1.4. Kültürel Değişimler

İnsanların bilgiye gittikçe daha kolay ulaşmaları onların çalışma yaşamına ilişkin daha bilinçli olmalarına neden olmaktadır. Bu çerçevede çalışanların beklentileri, çalışma yaşamının kalitesine ilişkin talepleri artmaktadır. Örneğin eşit işe eşit ücret, fırsat eşitliği, örgütlenme, çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi, yaşam kalitesi veya iş ve sosyal hayatın dengelenmesi fikri gibi yaklaşımlar önem kazanmıştır.

Artık işletmeler insanların kültürel özelliklerini, değer yargılarını, tutum ve inançlarını yadsıyamaz hale gelmişler bu özellikleri işletmelere yansıtma ihtiyacı hissetmişlerdir.

Yine bu çerçevede işletmelerin sosyal sorumlulukları artmış; çevreye, tüketicilere veya müşteri tatminine ve istihdama daha dikkatli ve titiz yaklaşır olmuşlardır. Bu doğrultuda

“işletmenin sosyal katkı değeri” (toplumda yarattığı değer) ön plana çıkmıştır [Demirkan,a.g.e.,17].

1.3.2. İşletme İçi Faktörler

Yukarıda kısaca verilen işletme dışı çevresel değişimlerin bazen hemen bazen belli bir süre sonra işletme içine yansıdığı ve işletme içinde birtakım değişimlere neden olduğu görülmektedir.

Bunların başında “esneklik politikası” gelmektedir. Yani işletmeler dış değişimlere ayak uydurabilmek için birçok konuda esnek olmak zorunda kalmaktadırlar. Örneğin, çalışma saatleri ve kuralları çalışanların beklentilerine göre esnekleşmekte, geçici veya kısa dönemli sözleşmeler yapılmakta, bilinen formel ilişkilerin dışında farklı bir yapı arz eden grup çalışmaları gelişmekte, organizasyon içinde bölümler arası engeller kalkmakta, hiyerarşik yapılar yerini yatay organizasyonlara bırakmaktadır [Demirkan,a.g.e.,19].

Öte yandan işletmelerin büyüklüklerinde de birtakım değişiklikler görülmektedir. Yani artık işletmelerin büyüklükleri rekabet açısından belirleyici olmamaktadır. Önemli olan piyasaların beklentilerine anında cevap verebilecek büyüklükte hız ve esnekliğe sahip olmaktır. Bu bakımdan hantal yapılar küçük kar merkezlerine dönüşmekte, yönetim yapıları esnekleşmekte, bürokratik yapılar çözülmekte, bu çerçevede yeni çalışma biçim ve koşulları oluşmaktadır.

İşletme düzeyinde Taylorist eski çalışma sistemleri yerini yeni çalışma sistemlerine bırakmaktadır. Aşağıda bu çalışma sistemlerinin bir karşılaştırması verilmektedir.

Eski (Taylorist) Çalışma Sistemleri

- Dar çerçeveli içeriği sınırlı işler
- Sürekli aynı işlerin yapılması söz konusu

- Ücret yapıları işin türüne göre belirlenir.
- Çalışanların yakın gözetimi ve denetimi söz konusu
- Kariyer belli bir işte uzmanlaşmaktır
- Beceri geliştirme olanağı yok yada sınırlıdır
- İşler bireyseldir, bireye bağlıdır
- Hiyerarşik bir düzen vardır ve çalışanlara çok az söz hakkı tanınmaktadır
- Semboller ve formel ilişkiler önemlidir

Yeni Çalışma Sistemleri

- Örgütler birer sosyo, teknik sistemler olarak algılanır.
- Esnek çalışma biçim ve yöntemleri gittikçe yaygınlık kazanıyor.
- Enformel ilişkiler artıyor.
- İşin yönetiminde grubun etkinliği ve sorumluluğu var. Ancak, bireyin işe katılımı da çok önemli (grup içinde birey)
- Çok az doğrudan denetim (daha az gözetim söz konusu)
- Çalışanlara beceri geliştirme imkanı tanınır
- Bireyin katkıları (bilgi, kişilik, zeka, esneklik vb.) önemseniyor.

Görüldüğü gibi yeni çalışma sistemlerinde işin çehresi de değişmiştir. “Bedensel becerilerden çok, düşünsel, bilgi ağırlıklı becerilere yönelik olan bilgi işlem kullanımındaki yoğun artış, piyasada aranan iş türleri ve dolayısıyla iş gereklerini de değiştirmiştir [Baysal A., “Çalışma Hayatında İnsan”, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1993;71].

Bu gelişmeler sonucunda; daha bireysel, daha üst düzeyli beceri gerektiren, kendi faaliyetleri üzerinde daha çok kontrole sahip, fakat başkalarının gözetiminin az olduğu, çeşitliliği fazla olan işler oluşmuştur.

Bu işleri yerine getirecek bir şeylerde de işin gereğine uygun bir takım özellikler ortaya çıkmıştır. Örneğin kendi kendini yönetecek çalışma grupları oluşmuş, bu gruplarda çalışacak nitelikli elemanların bulunması sorun olmuştur. Yine bu doğrultuda “bilgi

işçileri” kavramı doğmuştur. Bu koşullar ve değişim süreci, yukarıda da belirtildiği üzere işletmeleri işgücünün kullanımında daha esnek davranmaya zorlamış, işin yapılışına ilişkin esnek çalışma şekil ve zamanları ortaya çıkarmıştır.

Söz konusu bu değişim ve gelişmeler, insanın veya insan kaynaklarının işletmelerde stratejik bir konu olarak yeniden ele alınmasını zorunlu kılmış, çalışanların yönetiminde yeni yaklaşımları (bakış açısı,teori,disiplin vs.) gündeme getirmiştir. Bu çerçevede personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır [Demirkan, a.g.e.,23].

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin gayesi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Uygulamada, insan kaynakları yönetimi bu gayesini amaçlara ulaşmak suretiyle başarır. Amaçlar, bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünüldükten sonra ifade edilmekte iken çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmazlar. Her iki durumda da, amaçlar, uygulamada insan kaynakları işlevine yol gösterir. Bunu sağlamak için, amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekleri ifade etmekteki başarısızlık firmanın performansına, karına ve hatta varlığına zarar verebilir. Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar şunlardır [Werther- Davis, Keith ,1993; 11].

1.4.1. Toplumsal Amaç

Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.

1.4.2. Örgütsel Amaç

İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını geliştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Basitçe ifade edildiğinde, örgütün tamamına hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim insan kaynakları birimidir.

1.4.3. İşlevsel Amaç

Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

1.4.4. Kişisel Amaç

Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer işgörenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilirler.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Fakat bu amaçlar kaynakları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder. Bunlar, insan kaynakları birimin faaliyetleriyle ne kadar mükemmel olarak karşılanırsa, onun örgütün alt kademelerine katkısı ile işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılama durumu o derece istenen düzeyde olacaktır. Dahası, insan kaynakları uzmanı, bu amaçlardan yola çıkarak biriminin faaliyetlerinin birçoğunun arkasındaki nedenlerin farkına varabilir [Bingöl, a.g.e.;15].

Tablo-1 İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç Ve Faaliyet İlişkisi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	DESTEKLEDİĞİ FAALİYETLER
Toplumsal Amaçlar	1- Yasalara uymak 2- Sosyal ödemelerin zamanında yapılmasını sağlamak 3- Sendika-yönetim ilişkilerini geliştirmek, her iki tarafın da yararına olacak şekilde yürütmesi için çaba sarf etmek
Örgütsel Amaçlar	1- İnsan kaynakları planlaması 2- İş ilişkileri 3- Seçim 4- Eğitim ve geliştirme 5-Değerleme 6- Yerleştirme
İşlevsel Amaçlar	1- Değerleme 2- Yerleştirme
Kişisel Amaçlar	1- Eğitim ve geliştirme 2- Değerleme 3- Yerleştirme 4- Ücretlendirme

Kaynak: DEMİRKAN M., “İnsan Kaynaklarına Giriş”, Sakarya Kitabevi,s.46

1.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonları

Günümüz iş dünyasının yarattığı yoğun rekabet ortamında, sürekli artan bir değişimle karşı karşıyayız. Bu ortama ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek için örgütler yeniliklere karşı açık, değişime karşı esnek olmalı ve bu değişimi örgüte adapte edebilmek için de hızlı davranmalıdırlar. Uzmanlara göre 21. yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve İnsan Kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynağını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. İnsan Kaynakları fonksiyonları, kullanımlarına göre ilerlemeyi durduran bir çaba ya da ilerlemeyi kolaylaştıran bir kürek olabilirler. İtici güçler çeşitlidir:

- 1- Yoğun fiyat rekabeti ve sıkı maliyet kontrolü

- 2- Kalite geliştirme çalışmalarının sekteye uğramadan devamı
- 3- Müşteri memnuniyetinin en önemli hedeflerden biri haline gelmesi
- 4- Örgütsel esneklik ve hızlı değişim ihtiyacının artması

Tüm bunların İnsan Kaynakları fonksiyonlarına etkisi doğrudan ve açıktır. Borders Group'un İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı Jim Lathrop bu durumu şöyle açıklıyor: "Örgüt içi politikalar daha etkili olmalıdır. Bugünün hızla değişen iş ortamı gerçeği, örgütlerin kendi ihtiyaçlarını olumsuz yönde etkilemeden değişime olanak veren politikalar izlemelerini gerektirmektedir. Katı işletme politikaları ya da eskimiş örgütsel kültürlerin tek yaptığı örgütün değişim ve adaptasyon konularında başarısızlığına yol açmaktadır."

Bir çok işletme çalışanlarını en değerli varlığı olarak kabul eder. Ancak bir çoğu da önemli kararların verilmesinde İnsan Kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini göz ardı edebilmektedirler. İnsan Kaynakları çoğunlukla işletme genelinde çok önemli bir role sahip bir bölüm olarak görülmez. Ancak son yıllarda, insan varlığı ve bilgi yönetiminin iş planlamasında önemli bir yere sahip olduğu görülmeye başlanmış ve İnsan Kaynakları hak ettiği yeri alma yolunda ilerlemeler kaydetmiştir. İnsan Kaynakları bölümlerinden veri talebi artmıştır, bu veriler genelde işe alım süreciyle ilgili maliyet ve kazançlar üzerine olmaktadır. Bunun yanı sıra etkin proje takımları kurmak için, çalışanlar hakkında tutulan veriler de işe yaramaktadır. İnsan Kaynakları bölümünün amacı, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanların yanı sıra çalışanların performansları ve becerilerine göre dağılımları üzerine analiz, izleme ve raporlama yapabilecek karar-destek mekanizmaları oluşturmaktır.

Bir işletmenin insan kaynağının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, İnsan Kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle İnsan Kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da İnsan Kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur.

İnsan Kaynakları fonksiyonları, insan kaynaklarının, organizasyona kazandırılması ve koordine edilmesine yönelik, insan kaynakları yöneticisinin ve organizasyonun personel ihtiyacının belirlenmesi, işe alma, personel seçimi, ücret yönetimi gibi görev ve sorumluluklarıdır. İnsan Kaynakları fonksiyonlarını aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz :

- İnsan Kaynakları politikasının belirlenmesi,
- Personel organizasyonu,
- Personel planlaması ve tedariki,
- Performans yönetimi,
- Ücret yönetimi
- Eğitim,
- Motivasyon Yönetimi,
- Kalite Yönetimi,
- Özlük işleri.

İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında yer alan kalite yönetimi toplam kalite yönetiminin İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili konularını içerir. Toplam kalite yönetiminde İnsan Kaynakları etkinlikleri çok önemli rol oynadığı için ayrı bir başlık altında ele alınması öngörülmüştür. Ayrıca kalite güvence birimlerinin bulunmadığı organizasyonlarda kalite güvence sisteminin kurulması ve işletilmesi ile ilgili etkinliklerin genellikle İnsan Kaynakları bölümlerinin koordinasyonunda yürütülmesi de bu konunun ayrı başlık altında incelenmesini gerektirmiştir.

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) tarafından belirlenen İnsan Kaynakları fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ilişkin faaliyetler aşağıda belirtilmiştir :

İnsan Kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma :

- Organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.

- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan İnsan Kaynaklarının organizasyona kazandırılması.
- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması.
- İnsan Kaynaklarının geliştirilmesi :
- Çalışanların yetiştirilmesi, oryantasyonu ve eğitimi.
- Yönetim ve örgütsel gelişim programlarının tasarlanması ve uygulanması.
- Organizasyon yapısı içerisinde etkin takımların kurulması.
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması.
- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olunması.
- Ücret ve diğer ödemeler :
- Tüm çalışanlar için ücret ve ek kazanç sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması.
- Çalışma ve çalışan ilişkileri :
- Organizasyon ve sendikalar arasında arabulucu olarak hizmet edilmesi.
- Disiplin ve sorunların çözüm sistemlerinin kurulması.
- İnsan Kaynakları araştırmaları :
- İnsan Kaynakları bilgi bankasının kurulması.
- Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi.

Amerikan İnsan Kaynakları Belgelendirme Enstitüsü ise, İnsan Kaynakları uygulamacılarının aşağıdaki altı alanda bilgi ve deneyime sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar ; yönetim becerileri, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer ekonomik yararlar, iş ve çalışan ilişkileri ile iş güvenliği konularıdır. Öyle gözükmektedir ki önümüzdeki yıllarda da İnsan Kaynakları yönetimi önemini daha da artırarak gündemde kalmaya devam edecektir. İnsan Kaynaklarının bahsedilen yeni sorumlulukları işletmeler ve İnsan Kaynakları yöneticileri için hayati önem taşıyan konular olacaktır. İnsan Kaynakları yöneticileri ve konuyla ilgilenenler için çözülmesi gereken ciddi sorunlar bulunmaktadır. Özellikle işletmelerin değer yaratma çabaları, bunun için gerekli olan demokratikleştirilmiş bir strateji yaratma süreci ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile etkisini daha da artıran sanal ofis, sanal yöneticilik, sanal takımlar, uzaktan eğitim, e-engineering ve bunların getirdiği yeni çalışma

ilişkileri, yeni sorunları beraberinde getirmektedir. Günümüzün İnsan Kaynakları yöneticileri bu konulara gerektiği kadar önem vermeli, etraflarındaki gelişmelere karşı duyarsız kalmamalıdır [www.mcozden.com ,2002].

1.6. İnsan Kaynakları Yöneticisi Ve Görevleri

Çalışma koşullarını düzenleyen mevzuatın yeterli olmadığı ve sendikaların bulunmadığı dönemlerde personel yönetimi işyerinde disiplin sağlamayı en önemli amaç edinmiştir. Bu dönemlerde çalışanların disiplinini sağlayabilmek için personel yöneticileri emekli olan subay veya polisler arasından seçilmekteydi. Toplu sözleşmelerin yürürlüğe konması, çalışma saatlerinin belirli kurallara bağlanması, işçi temsilcilerinin seçilmesi, yıllık ücretli izinler, uzlaştırma kurullarının kuruluşu gibi gelişmelerden sonra hukuki sorunların önem kazanması nedeniyle personel yöneticisinin hukuk eğitimi görmüş olması istenmekteydi. İktisadi kalkınma, verimlilik-ücret ilişkilerinin kurulmaya başlandığı dönemde, personel yöneticisinde iktisat bilgisi de aranmaya başlandı [Şenatalar, 1978;24].

Ücret ve verimlilik problemlerinin büyük ölçüde çözümlenmesine rağmen, çalışanların şikayetlerinin durmaması ve eskisine oranla değişik nitelikte istek ve dileklerin işletme yöneticilerine aktarılmaya başlanması personel yönetimine ilişkin yeni araştırmaları gerektirmiştir. İşletmelerde ücret sorunları yanında iş tatminsizliği ve psiko-sosyolojik sorunların da ağırlık kazanması karşısında personel yöneticisinde daha başka nitelikler aranmaya başlanmıştır. Çalışanların iş tatminsizliğinin nedenlerini bulup çıkarıcı ve çareler önerici kişiler olarak personel yöneticilerinde psikolog-iktisatçı, sosyolog-hukukçu gibi sosyal bilimler yanı ağır basan karma bir yetişkinlik aranır olmuştur.

Günümüzde personel yöneticilerinin bilgi sahibi olması gereken konular artmıştır. İnsan kaynakları yöneticisinin psikoloji, ekonomi, hukuk, beşeri ilişkiler, örgütsel davranış ve mühendislik alanlarında yeterli bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Personel yöneticisi, personel sorunlarını kendi başına çözemez. Kendi başına politika belirlemez, karar vermez, sorun çözücü bir sihirbaz değildir [Tutum,1978; 3].

Genel olarak personel/insan kaynakları yöneticisi liderdir. Çalışanları yönetir, etkiler, motive eder ve rehberlik yapar. İnsan kaynakları yöneticisi uzman bir yöneticidir. İşinde uzman olan yönetici aynı zamanda bir değişim ajanıdır. Modern iş dünyasındaki değişiklikleri izlemelidir. İnsan kaynakları yöneticisinin hedefinde başarı vardır. Bunun için işletme amaçları ile bireylerin amaçlarını uyumlaştırır. İyi yönetmek için yönetici kendi rolünde profesyonel olmalıdır. Profesyonelleşme davranışta ve bilgide genel standardı gerektirir.

Bu tür özelliklere sahip olması gereken insan kaynakları yöneticisi, üst yönetimle emir-komuta yöneticileri arasında bir köprü durumundadır. Şöyle ki, üst yönetimin saptayacağı beşeri kaynak politika ve hedeflerinin gerçekçi olması için gerekli verileri sağlaması ve yol göstermesindeki rolü oranında bu çalışmalar üst yönetimce başarılı olacaktır. Ayrıca emir-komuta yöneticilerinin de bunlara uygun hareket etmelerini sağlama ve onların da beşer kaynaklarla ilgili sorunlarını, arzularını karşılamak bu uzman bölümün görevidir [Serinkan,a.g.m.; 35].

a) İnsan kaynakları yöneticisi;

aa) İnsan kaynakları yönetimi alanında önemli eylemlerin - personel devri, ücret maliyetleri,devamsızlık vb.- analizini;

bb)Personel değerlemesi gibi iş başarımını izleme;

cc) Emir-komuta hattında olan yöneticilere uygun çözüm yollarını tavsiye etmeyi içeren denetim işlevini;

b) İnsan kaynakları yöneticisi; örneğin

aa) Hangi işgörenlerin terfi için hazır olduklarını

bb)Kimin belirli bir eğitim programına devam etmesi gerektiğini;

cc)Bir uyuşmazlık sürecinin nasıl işletilmesi gerektiğini;

dd) İstihdam, sağlık ve güvenlik düzenlemeleri v.s. sözleşmelerinin yorumu gibi konular açısından personel politikaları ve süreçleri hususlarında tavsiyede bulunmak suretiyle danışmanlık işlevini yerine getirir [Bingöl, a.g.e.; 29].

1.7. Personel Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminden oldukça farklı bir yaklaşımı gerektirir. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran özellikler şunlardır:

İnsan kaynakları yönetimi, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet olarak değil, bir yatırım unsuru olarak kabul eder. İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ait problemlerin çözülmesinde pasif ve reaktif bir yaklaşım yerine önceden hazırlanmış bir program ile yaklaşır. Personel bölümünün rolü kayıtlara yönelikken, insan kaynakları yönetimi geleceğe yönelik bir yaklaşımı benimser.

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, ekonomik ve Pazar planlama, yatırım ve teizat planlama vb. faaliyetlerle uğraşır. İnsan kaynakları yönetimi; işe alma, cretlendirme, eğitim, organizasyon planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları ayrı ayrı olarak düşünmez. Bütün bu fonksiyonları bütüncül, dinamik bir sistem olarak kabul eder. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşım kullanır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, personel teknik ve uygulamaları yanında çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun öneminin üst yönetim düzeylerinde benimsenmesinde ön planda bir yaklaşım sergiler [Özakman, 1994;5].

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışanların yönetimi ile ilgili olan örgütsel davranış, işçi-işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir ereve altına

olarak tüm düzeylerdeki çalışmaları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlar. İnsan kaynakları yönetiminin herhangi bir işletmede yer edinebilmesi için, tepe yöneticileri tarafından benimsenen genel bir felsefe veya stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi sadece hat yönetiminin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmak değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında daha aktif rol oynar. Böylelikle işletmenin “üvey çocuğu” rolünden “işletme içinde önemli bir güç” rolüne geçmektedir.

Geçmişte personel bölümü hiç kimsenin istemediği zor yada zevksiz işleri ele alan bir departmandı. Bu zor veya zevksiz işlere örnek olarak; çalışanların moral durumu ile ilgili bir araştırmayı yönetmek, işgörelere maaş bordrosundaki indirimleri ve emekli haklarını açıklamak, işçi sendikaları ile örgütün ilişkilerini üstlenmek vb. verilebilir.

Personel yönetimi daha ziyade üst yönetimle çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, insan kaynakları yönetimi ise üst yönetimle birlikte çalışanların yatırım yapılan ve getirisinin hesaplanması gereken bir sermaye olarak düşünülmesidir. Nitel yönü ise, işgörelerin insani yönünün anlaşılması ve değerinin bilinmesidir. Personel yönetimi insana gereken önemin verilmediği bir kavram olarak bilinmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur. Açık sistem görüşünü temel alır. Sorunları çözerken sadece işletmeye bağımlı kalmaz. Personel yönetimi, problemleri işletme bünyesi içinden dar kapsamda çözmeye uğraşır. Personel yönetiminde işgörelerin emirlere uyması esastır, insan kaynakları yönetiminde ise şirkete bağlılık esastır.

Personel yönetiminde işgörelerin kontrolü üstleri tarafından, yöneticileri tarafından yapılırken, insan kaynakları yönetiminde ise çalışanlar kendi kendilerinin kontrolünü yaparlar. Personel yönetiminde çalışanlarla ilişkiler çoğulcu, toplu harekete dayalı, güvenin az olduğu bir yaklaşım olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminde tekilci, bireysel ve güvenin yüksek olduğu bir yaklaşım vardır [Serinkan, a.g.m.;30].

1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yapı İçindeki Yeri

İnsan kaynakları yönetimi, bir dizi faaliyeti içermekte ve bunlar örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu bakımdan bir örgütten diğerine insan kaynakları bölümünün çapı, yapısı, yetkisi ve örgüt içerisindeki konumu açısından önemli farklılıkların olması doğaldır. Birinden diğerine, insan kaynaklarının yönetiminden sorumlu olan birimin ismi ve bu birimin yöneticisinin unvanı bile önemli derecede değişebilmektedir. Nitekim A.B.D.'de 279 firmada yapılan bir araştırmaya göre; üst personel yetkilisini simgelemek amacıyla 47 unvan kullanılmaktadır. En yaygın olarak kullanılan unvanlar, İnsan Kaynakları Yöneticisi, Personel Yöneticisi, Personel Müdürü, Endüstri İlişkileri Yöneticisi, Endüstri İlişkileri Müdürü, Personel İşleriyle görevli Başkan Yardımcısı. Diğer kullanılan unvanlar ise, Personel Amiri, İşçi ve Halkla İlişkiler Yöneticisi ve İdari Yönetici [Bingöl, a.g.e.; 20].

1.8.1. İşletmenin Çapı Ve Büyüklüğünün Etkisi

Her örgütte bazı insan kaynakları işlevleri muhakkak ifa edilmektedir. Ancak insan kaynaklarının belirli bir birim veya şube olarak ortaya çıkması, örgütün kuruluşundan itibaren geçen süreye ve çapına bağlıdır. Küçük firmalarda işletmenin faaliyet hacminin dar ve işgören sayısının az olması nedeniyle farklılaştırılmış insan kaynakları işlevi yoktur. İşletmenin faaliyete başladığı ilk dönemlerinde ve/veya küçük çaplı işletmelerde insan kaynakları işlevleri ifa edilmekle beraber, bu işlevler ana görevleri farklı olan bir veya daha fazla yönetici veya her birim tarafından ayrı ayrı yürütülmektedir. Örneğin; üretim bölümü başkanlığı görevini yürüten birisinin örgütün tümünde veya sadece kendi biriminde çalışanların terfi-nakil işlemleri ile maaş ve ücret yönetimi işlevini yerine getirmesi gibi. Ancak bir firma büyüdükçe, bir başka anlamda işgören sayısı arttıkça veya insan kaynakları faaliyetleri örgütteki diğer birimler için bir yük durumuna geldikçe, genellikle tam gün çalışan bir insan kaynakları orununun yaratıldığı bir noktaya ulaşılır ve insan kaynakları ayrı bir birim olarak ortaya çıkar. Böyle bir bölüm veya birim başkanı, üst yönetime doğrudan bağlı olarak bir bölüm veya birim başkanı, üst yönetime doğrudan bağlı olarak görev yapar. Hatta insan kaynakları yönetimine çok

önem verilen örgütlerde ve birimin çapı, katkıları ve sorumluluğu büyüdükçe insan kaynakları başkan yardımcısı yönetiminde söz konusu birim faaliyette bulunur.

Büyük çaplı örgütlerde; işyeri, bölüm ve işletme düzeyi gibi birkaç örgütsel kademede ayrı personel kadroları oluşturulabilir. Bazı işletmelerde de bir tek işlev, iki ayrı birim tarafından yürütülebilir. Örneğin; iş ilişkileri işlevi, iki ayrı bölüm tarafından yerine getirilmektedir.

Kısaca, bir örgütün yapısı ve hatta insan kaynakları yönetimi programının niteliği, insan kaynakları biriminin yapısını belirlemede rol oynayan önemli etmendir.

1.8.2. İnsan Kaynakları Biriminin Örgütsel İlişkiler İçindeki Konumu

Bilindiği gibi örgütsel yapı içinde dikey ve yatay işlevsel yönetim ilişkileri söz konusudur. Dikey ilişki, örgütün genel gayelerini gerçekleştirmesine doğrudan katkısı olan bir işlevdir. Yatay ilişki ise, işletme hedefine ulaşmada dolaylı katkıya sahiptir. İnsan kaynakları birimi, örgütsel yapı içinde doğrudan üst yöneticiye bağlıdır. Birim yöneticisi, sadece üst yöneticiden dikey işlevsel ilişki doğrultusunda talimat alır. Ancak bu bölüm yöneticisinin diğer bölüm yöneticileri ile yatay işlevsel iş ilişkileri bulunmaktadır. O, diğer yöneticilerle emir verme – emir alma ilişkisi içinde değildir. İnsan kaynakları birimi, sadece uzmanlık alanına giren konularda tavsiyelerde bulunarak, diğer birim yöneticilerinin çalışmalarını etkinlikle sürdürmelerine yardımcı olur. Bu birim, tavsiyelerini ve belirli konularda üst yönetimin onayıyla oluşturduğu ilke ve politikaların uygulanmasını yine üst yönetim aracılığıyla sağlayabilir [Şenatar, 1975; 21].

Ancak insan kaynakları birimiyle diğer birimler arasında yatay işlevsel ilişkinin bulunduğu ve bu ilişki içinde diğer birimlerin insan kaynakları birimi çalışmalarından yararlanabilmeleri, ilgi gösterebilmeleri ve karşılıklı anlayış ve olumlu bir işbirliği ortamının varlığı şarttır.

Kuşkusuz ayrı bir insan kaynakları birimi var olsa bile, diğer birim yöneticileri çeşitli insan kaynakları faaliyetlerini üzerlerinden atamazlar. Bu nedenle her bölüm yöneticisi, insan kaynakları yönetiminde karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği önemli bir husustur. İnsan kaynakları yönetimi, genellikle geleneksel deyimlerle kurmay bir işlev olarak düşünülmüştür. Daha yeni sistemler terminolojisinde onun destekleyici bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Bu, insan kaynakları yönetimi işinin mal ve hizmet üretmek olmadığını ifade etmektedir. Bu tür faaliyetler dikey fonksiyona verilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin amacı ise, firma içinde örgüte en fazla yarar sağlayacak bir tarzda mal ve hizmet üretimini kolaylaştıracak koşulları geliştirmek, işletmenin stratejik planlarının oluşturulmasında katkıda bulunmaktır. Bu bakımdan bire otomobil imal işletmesinde insan kaynakları birimi, üretim işgörenlerinin eğitimiyle ilgili politika ve süreçler oluşturup tavsiyede bulunabilir; böyle bir eğitim faaliyetini yürütecek; ancak otomobillerin üretimine doğrudan katılmayacaktır.

İnsan kaynakları işinin esasen kurmay bir işlev olmasından dolayı karar – alma yetkisi, genellikle diğer yöneticilerle paylaşılmalıdır. Bu işlem, hem bölüm yöneticisinin üstündeki örgütsel kademelerde olanlarla dikey hem de özellikle diğer yöneticilerle yatay işlevsel ilişki esasına göre yapılır. Karar-almayı paylaşma ihtiyacı, çatışmaya yol açabilir. Böyle bir çatışma konusu ise, insan kaynakları yönetimi alanında çalışanlar için ana ilgi kaynağı durumuna gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlerin yürütümündeki yetki ve sorumluluk durumuyla, bu konuda ortaya çıkan çatışma önemi nedeniyle aşağıda ayrı bir alt başlık altında açıklanmaktadır [Bingöl, a.g.e.,22].

1.8.3. İnsan Kaynakları Biriminin Örgütlenmesi

Tipi ve çapı nasıl olursa olsun her örgütte yürütülmesi zorunlu insan kaynakları yönetimi işlevleri vardır. Örgütün en etkin bir biçimde yönetilebilmesi için mükemmel bir örgütsel yapı yanında işe göre adam alma ilkesine uygun olarak kiralanmış yetenekli ve eğitilmiş personel; iş tatmininin, iş güvenliği ve iş güvencesinin sağlanması ve bunlara ilişkin politika ve programların geliştirilip uygulanması zorunludur. Bunlar, insan kaynakları yönetiminin özünü oluşturmaktadır.

Örgüt içerisinde insan kaynakları yönetimi işlevleri bir birim tarafından yerine getirilecekse, bu birimin örgütlenme biçimini işletmenin büyüklüğü ile birime düşen görevlerin nicelik ve niteliği belirlemektedir. İşletmenin çapı, insan kaynakları biriminin büyüklüğüne ve iş örgütünün yapısına etki eder. Bunun yanı sıra bu bölümün sorumluluğuna verilen görevlerin sayısı ve niteliği de insan kaynakları biriminin alt birimlere ayrılmasını gerektirebilir.

Bir insan kaynakları birimi oluşturulduğunda; yapılacak ilk iş, burada hangi görev ve ödevlerin yerine getirileceğinin saptanmasıdır. Daha sonra hangi alt bölümlerin veya birimlerin kurulmasına karar verilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği, kurulan örgütsel düzen ile çok yakından ilgilidir. Bu nedenle örgütlenmeye gidilirken gerçek ihtiyaçlardan yola çıkılmalı, birikimin önemini göstermek amacıyla birim sayıları artırılmamalıdır. Üst yönetimin felsefesi ve tutumu, işletmenin büyüklüğü ve coğrafi yerleşimi, çalışanların mesleki yetişkinlik düzeyi, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin yapısı, iş gruplarının nitelikleri, iş kolunun özellikleri işçi- işveren- sendika ilişkileri örgütlenmede dikkate alınması gereken hususlardır.

İşlevlerin belirlenmesinden sonra, bu birimin hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmada izlenecek politika ve ilkelerin saptanması gerekir. Ayrıca bu yapı içerisinde emir – kumanda zinciri belirlenmelidir. Bu birim, kendi içerisinde dikey işlevsel ilişki söz konusu olduğunda birimdeki ilişkiler yapılaşdırılmalıdır.

Bunlar dışında; işletmenin genel müdürlüğü ile ona bağlı işyerleri veya fabrikaların aynı yerlerde olmaması durumunda genel merkezdeki insan kaynakları birimi genel müdüre, fabrikalardaki insan kaynakları yöneticileri de fabrika müdürüne karşı sorumludur. Ayrıca örgüt, uluslar arası nitelikte ise dış ülkelerdeki her yavru şirketin insan kaynakları birimi oluşturulur, bu birimler içinde faaliyette bulunduğu çevrenin koşullarına göre politikalar belirleyerek, bu politikalar doğrultusunda hareket etmesi gerekir. Ancak, gerek yurt içinde gerekse yurt dışındaki merkezlerden uzak yatırımların

insan kaynakları yöneticilerinin genel merkezlerdeki insan kaynakları birimine karşı sorumlu olması ve aralarında işin niteliğinden dolayı bir işlevsel ilişkinin bulunması zorunludur. Aksi takdirde, işletmenin tüm işyerlerinde tutarlı bir insan kaynakları politikasının uygulanması söz konusu olmaz [Bingöl,a.g.e.; 25].

1.9. Globalleşen Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi

Globalleşen dünyanın belki de en fazla etkilediği alanlardan biri insan kaynaklarıdır. Değişen şirket yapıları içinde insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda, insan sermayesinin bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olduğu görülmektedir ve bu konuda insan kaynakları departmanına düşen görev ve sorumluluklar da otomatik olarak artmaktadır. Dünyada insan kaynakları alanında öne çıkan yaklaşımları aşağıdaki gibi dört ana grupta toplayabiliriz.

1) Stratejik iş ortağı olma

- İşletmenin büyüme stratejisini anlamak
- Stratejik düşünmek
- İş ortağı gibi davranmak
- Yönetmel ilişkilerde mükemmelliği devam ettirmek

2) Global çapta yetenekli çalışanları işe alma ve işte tutma

- Ülke farkı gözetmeksizin, doğru insanı doğru yerde, doğru zamanda buldurmak

Yetenekli çalışanları işte tutmak için insana yatırım düşüncesinin yansıtıldığı kurumsal ortam yaratmak

- Çalışanlara yapılan yatırımın getirisinin maksimum düzeyde nasıl tutulacağını belirlemek

3) Global liderlik gelişimi

- İşletmeyi global çapta yönetebilecek kadroyu belirlemek ve yetiştirmek
- Demografik eğilimleri göz önünde bulundurmak
- Dünya kültürüne karşın kurum kültürü üzerinde durmak
- Ülkelerin değil firmaların global olduğunu unutmamak

4) Bilgi yönetimi

- Yeni ekonomide bilgi çok fazla, fakat bilgiyi yönetecek insan azdır
- Bilgi, birikim ve bunların bağlantıları soyut sermayeler olup kazananları kaybedenlerden ayıracaktır.

1.9.1. İnsan Kaynaklarının Karşılaşacağı Önemli Zorluklar

Gittikçe artan rekabet ortamında, insan kaynakları değer katan uygulamaları ile firmanın rekabette avantaj yakalamasını sağlarken bir takım önemli zorluklarla karşılaşacaktır.

Globalleşme

- “ Global düşün, yerel davran “ anlayışında dengeyi yakalamak

Karlılık

- Gelir artışını devam ettirmek
- Piyasaya odaklanmak
- Süreçleri iyileştirmek
- Bütünsel bir iş kültürü oluşturmak

Teknoloji

- Dünya “küçük ve hızlı”dır
- İş sonuçları için bilgi ve birikim transferini gerçekleştirmek

Entellektüel Sermaye

- Yetenekli kişileri bulmak, işe almak, geliştirmek, ödüllendirmek ve işte tutmak

Değişimi Gerçekleştirmek

- Rekabette avantaj yaratacak olan sürekli değişime adapte olmak ve gerekli düzenlemeleri yapmak
- Yenilik yapmak, stratejik zorunlulukları hızlı bir şekilde ele almak
- Statüko ile birlikte “sağlıklı” bir rahatsızlık yaratmak [<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky02.html>].

1.9.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü Ve Yetkinlikleri

İnsan kaynakları bölümleri, yakın zamana kadar şirketlerde personel kayıtlarını takip eden, yasal bir takım yükümlülükleri yerine getiren ve sendikalarla ilişkileri yürüten bölümler olarak algılanmaktaydı. Zamanla şirketlerdeki kişilere verilecek ücretlerin belirlenmesi, kişilerin şirketin hedeflerini gerçekleştirebilecek doğrultuda geliştirilmeleri, bu kişilerin dolayısıyla şirketin performansının yönetilmesi gibi konular insan kaynakları aktivitelerinin parçası haline geldi. İnsan kaynağının, şirketlerin rakiplerine göre daha hızlı ve kaliteli bir şekilde ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştirebilmeleri için kilit kaynaklardan biri haline gelmesi, insan kaynakları yöneticilerini üst yönetimde söz sahibi yaptı. “Personel yönetimi” kavramından “insan kaynakları yönetimi”ne geçişte, insan kaynakları profesyonellerinin zaman harcadığı faaliyetlerin ağırlıklarında değişimler söz konusu oldu:

Şirket stratejisinin bir parçası olarak insan kaynaklarına verilen önemin artması ile insan kaynaklarının planlanması, organizasyondaki bilgi ve becerinin geliştirilmesi ve performansın yönetilmesi insan kaynakları bölümlerinde öncelik verilen konular haline geldi.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımında yaygınlaşma ile kayıt işlemlerinin yürütülmesi ve takibinde zaman tasarrufu sağlanırken; sayıları yüksek olmasa da bazı şirketlerde self service uygulamaları ile insan kaynakları bölümleri işlemlerin bir kısmını fonksiyon yöneticilerine aktardı.

İnsan kaynakları çalışanlarının süreç geliştirme ve iç müşterilere yön gösterme rolünü yerine getirebilmesi için ağırlıklı olarak iş alma ve bordro gibi süreçlerde dış kaynak kullanımına gidildi.

İnsan kaynakları uygulamalarının, şirket performansına olan ekonomik katkısının ölçülmesine ilişkin çalışmalar yürütülmeye başlandı.

Şirketlerin birleşmeleri, şirket faaliyetlerinin uluslar arası boyuta taşınarak uluslar arası bir rekabet ortamına dahil olunması, hızlı teknolojik değişimlerin yaşanmaya devam etmesi ve çalışanların değişen beklentileri insan kaynakları profesyonellerinde aranan yetkinlik setlerinin değişimini de beraberinde getirdi.

Fortune 100 listesinde yer alan şirketlerin insan kaynakları alanında geldikleri noktayı gösteren bir araştırmada; insan kaynaklarının en önemli üç rolü, fonksiyon yöneticilerine hizmet verilmesi, stratejik iş ortaklığı ve insan kaynakları uygulamalarının şirketin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır. Bu şirketlerde performansı yüksek olan uygulamalar arasında değişim danışmanlığı ve organizasyonel verimliliğin artırılması da yer almaktadır. Literatürde insan kaynakları profesyonellerinin sahip olması gereken yetkinlikler benzer başlıklar altında toplanmaktadır. Dave Ulrich, "Human Resource Champions" adlı kitabında insan kaynakları yetkinliklerini iş bilgisi, insan kaynakları uygulamaları bilgisi, değişim sürecinin yönetimi ve güvenilirlik şeklinde gruplarken, Wayne Brockbank; stratejik katkı ve insan kaynakları teknolojileri başlıklarını da yetkinlik alanları arasına eklemiştir.

"İş Bilgisi" olarak ifade edilen yetkinlik, şirketin işleyişi ve faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olarak, insan kaynakları uygulamalarını değişen iş koşullarına adapte edebilmeyi gerektirmektedir. İnsan kaynakları çalışanlarının organizasyonun ihtiyaçlarını anlayıp,

doğru çözümleri sunabilmesi için kültürü de iyi tanımaları gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında uygulama ve tasarım bilgileri ile şirket bünyesindeki çalışanların güveninin kazanılması tanımlanan ana yetkinlik alanlarından bir diğeridir. İnsan kaynakları profesyonellerinin şirketin güvenini kazanması için sergilemesi gereken davranışlar, müşteri ihtiyaçlarını doğru tanımlayarak bu ihtiyaçlara uygun ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve uygun zamanda sunulması olarak sıralanmaktadır. Teknoloji, insan kaynakları fonksiyonlarının sunduğu hizmetleri şekillendirmekte; özellikle çok kısa zamanlarda, karar vermeyi destekleyecek bilgilere ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları çalışanlarının teknolojinin sunduğu olanakları en uygun şekilde kullanarak hizmetlerini elektronik ortamda müşterilerine sunma becerisini kazanmaları büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları profesyonelleri, değişim sürecini yönetirken, değişimin yönünün belirlenmesine de yardımcı olmaktadır.

Şirketlerin değişen iş koşullarına ayak uydurabilmesi için, şirketin kendi içinde de değişime yatkın olması gerekmektedir. “Değişim Sürecinin Yönetimi” yetkinliği, organizasyonun diğer üyelerinin değişim sürecinde başarılı olmasını sağlamak için gerekli durumlarda problemlerin çözümleri, vizyon tanımlama ve hedeflerle yönetim davranışlarını altında barındırmaktadır. Yukarıda tanımlanan yetkinliklerin tamamlayıcısı olarak nitelenebilecek bir diğer yetkinlik başlığı “Güvenilirlik”tir. İnsan kaynakları profesyonellerinden bu başlık altında beklenenler, söz verilen insan kaynakları uygulamalarının organizasyonda işlerliğini sağlayarak sonuca ulaştırmalarıdır. İnsan kaynakları profesyonellerinin hem kendi fonksiyonlarında hem de diğer fonksiyonlardaki kilit kişiler ile etkin bir iletişim sağlamaları ve etkili iletişimin gereği olarak yazılı ve sözlü iletişimlerinin gelişmiş olması istenmektedir. Bu başlık altında incelenebilecek diğer bir davranış, organizasyonda görev alan kişilerin kişisel bilgilerine ilişkin gizliliğin sağlanmasıdır. Şirketlerde değişim söz konusu olduğu sürece, şirket çalışanlarının yetkinlik setleri değişecektir. İhtiyaç duyulan yetkinlikleri organizasyona kazandıracak olan insan kaynakları fonksiyonlarının da bu değişime ayak uydurarak üzerine düşen görevleri yerine getirebilmesi için rolleri değişecektir. İnsan kaynakları profesyonelleri, teknik olarak donanımlı olmanın yanı sıra, değişimi

yönlendirecek ve stratejik iş ortağı rolünü üstleneceklerdir. Şirket için yarattıkları değerler doğrultusunda insan kaynakları fonksiyonlarının, şirketin stratejik yönetiminde sahip olacağı pay artacaktır [www.career-strategies.com/wphr.html].

1.9.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan Gelişmeler

Yirminci yüz yılın son çeyreğinde işletmeleri, dolayısıyla insan kaynakları yönetimini etkisi altına alan bir birlerini tetikleyen altı gücün etkisi ile işletmeler ve insan kaynakları yöneticileri için yeni arayışlar ve köklü değişimler gündeme gelmiştir. Bu güçler: Değişim, küreselleşme, değişen rekabet anlayışı, bilgi teknolojileri ve değişen sosyal güçlerdir.

1.9.3.1. Değişim

Sözlük anlamıyla bir niceliğin eski özelliklerini yitirerek yeni bir şekle bürünmesi olarak tarif edilen değişim, bugün yaşamın her alanında insanları ve organizasyonları etkisi altına almıştır [MESS,1998;11].

Dünyada özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin eklişiyle, yaşanan hızlı değişim süreci, iş dünyasının küreselleşmesine, acımasız bir rekabet ortamının doğmasına ve müşteri memnuniyetine dayalı; öğrenen, bilgi tabanlı ve sürekli değişen organizasyonların ortaya çıkmasına neden olmuştur [Baydere,1996;46].

Bu dönemde, organizasyonları değişime zorlayan faktörleri ise şu şekilde kısaca özetlemek mümkündür:

1. Küreselleşme ve rekabet,
2. Bilgi, telekomünikasyon, üretim ve malzeme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
3. Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,

4. Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi,
5. Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri: Yıllardan beri süre gelen bu istek, insan kaynaklarının bilgi ve becerilerinin; yaratıcı, yenilikçi, verimli ve kaliteli bir üretim ve hizmet süreci yaratılmasında ki rolünün daha iyi anlaşılması ile gerçekleşmeye başlamıştır [Özdamar,1998;20].
6. Sosyalizmin sonu ve piyasa ekonomisine giren ülkelerdeki pazar potansiyelleri,
7. Uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar,
8. Değişen demografik yapı,

Yukarıda yer alan gelişmeler, organizasyonlarda ve insan kaynakları yönetiminde de değişimi bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmışlardır.

Değişimin sabit bir değer haline geldiği günümüzde, değişimi görmeyen ve ona ayak uyduramayan organizasyonların küreselleşen dünyada rekabet etme şansları yok denecek kadar azdır. Prahalad'ın dediği gibi "Değişmezseniz ölürsünüz.[R. Gibson,1997;7]."

Şunu bu noktada belirtmek gerekir ki değişmek, değişimi sağlamak bugünün ve geleceğin organizasyonları için günümüzde ve gelecekte yeterli olmayacaktır. Önemli olan bu değişim eğrisinin önüne geçebilen, kendi endüstrilerini sürekli yeniden tanımlayan, yeni pazarlar yaratan yeni yollar açan rekabet kurallarını yeniden yaratan, statükoya zorlayan organizasyonlar başarılı olacaklardır.Charles Handy'nin sözleriyle "dünyaya tepki veren değil dünyayı yeniden yaratanlar galip gelecek [R.Gibson,a.g.e.;9]."

Gelecek bilimci Alvin Toffler dünyada yaşanan bu hızlı değişim sürecinin sonu için "gelecekte kaostan ve belirsizlikten oluşan bir dünya" gördüğünü belirtmektedir. Ekonominin toprağa, paraya ya da hammaddeye değil entelektüel sermayeye dayalı olduğu, rekabetin zorlu ve piyasaların acımasız olduğu, küçük şirketlerin dev kuruluşları küresel düzeyde geçtiği, müşterilerin ürünlere, hizmetlere ve bilgiye sınırsızca ulaşabildikleri, bilişim ağlarının, uluslardan daha önemli olduğu ve ya gerçek

zamanda iş yapacağınız ya da can vereceğiniz bir dünya [R.Gibson,a.g.e.;2] ile karşılaşacağımızı ifade etmektedir.

Herkesin kabul ettiği bir gerçek var ki bugün artık her şey insana yönelik ve insan odaklıdır. Söz konusu "insana yönelik ve insan odaklı" yaklaşımlar önceleri bu kadar önemli değildi. İşletmeler için önemli olan üretim yapmak ve kar elde etmeyi, müşterilerin ne istediği ve çalışanları çok önemli değildi daha sonra çalışanların üretim içerisindeki değerinin anlaşılmaya başlaması ile ve eş zamanlı gelişen müşteri odaklı yönetim insan odaklı yaklaşımların benimsenmesini gündeme getirmişti. Bugün gelinen noktada ise her şey çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıklarının en iyi şekilde kullanılarak, müşterilerin doğmuş-doğmamış istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılayacak yaklaşımlara yönelmiştir. Bu durum ise insan kaynakları yönetimini daha stratejik olmaya daha bütünsel bir bakış açısı geliştirmeye ve değişime uyum sağlama ve değişimi yönlendirme sorumluluklarını kazandırmıştır.

1.9.3.2. Küreselleşme

Küreselleşme, ikinci dünya savaşı sonrası; Birleşmiş Milletlerin kurulması Marshall yardımlarının yapılması ile etkisini göstermeye başlayan ve özellikle son yirmi yıldır enformasyon ve bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmelerle birlikte; 1989 yılında kutuplu dünyanın ortadan kalkması ile hız kazanan ve de çok uluslu şirketlerin oluşturdukları küresel ticari ağlarla; ülkeler arasında sermayenin, paranın, mal - hizmetlerin ve emeğin dolaşımını güçleştiren engellerin azaltılarak dünya ekonomisinin bütünleşmesi sürecini ifade eder.

DPT hazırlamış olduğu raporda küreselleşme: "ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal, ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin daha yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içerdiği, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında

yayılması" olarak tanımlanmaktadır [Yavuz,1998;6]. Yeni doğan bu dünya düzenin öncüleri arasında, çoğu bazı bağımsız uluslardan da büyük olan, bir kaç yüz dev çok uluslu şirket vardır. (Ford, Philip Morris, Sony, Bertelsmann, Citicorp vb..)

Küreselleşme olgusunun dünyayı nereye götüreceği ve sonunun nasıl geleceği bugün çokça tartışılan önemli konular arasında yer almaktadır. Richard J. Barnet ve John Cavanagh "Küresel Düşler" adlı kitaplarında bu soruların cevaplarına şu şekilde yer vermektedirler. Onlara göre ;

1. Dünya çapında faaliyet gösteren firmalar, ulusal hükümetleri etkisi altına alacak ve onların politikalarında belirleyici rol oynayacaklar.
2. Ulusal ekonomilerin kontrolü gün geçtikçe zorlaşacak ve bu durumda diğer yerleşik politik anlam ve güç dengeleri alt üst olacak.
3. Ulusal ekonomiler gün geçtikçe iç içe geçecek ve uluslar çeşitli biçimlerde çözülecekler, fakat gelecekteki toplum anlayışı hâlâ belirsizliğini korumakta.
4. Soğuk savaş düzeninin çöküşünü hızlandıran küresel ekonomik değişimler hala dünyanın her yanındaki ulusları zorlamaktadır.
5. İnsanlar büyük oranda küresel ekonomik ve kültürel bütünleşmenin çeşitli etkileri nedeniyle, dünyanın büyük kentlerine göç ediyor. Eski yaşam biçimleri, aile gelenekleri, çocuk yetiştirme uygulamalı ve yerel yönetim yapıları da bu göç ile birlikte değişiyor.
6. Geleneksel toplumlar kaybolup eski kültürler silindikçe, milyonlarca insan yaşama anlam kazandıran yer ve benlik duygularını yitirmektedirler. Yeni yüzyılın başlarındaki temel politik çatışma bizce uluslar ya da ticaret blokları arasında değil, küreselleşme güçleriyle toplumu koruma ve yeniden tanımlama peşindeki yerel yaşam güçleri arasında olacaktır.
7. Küreselleşme iş dünyasında yer alanlara; hem daha çok tehlike hem de daha çok fırsat getirecek. Tehlike daha değişken ve dağa yoğun bir ortamda olmaktan kaynaklanmaktadır.Fırsatlar ise pazarların artması ve büyümesiyle artmaktadır. Bütün bunlar her şeyi daha da hızlandırırken, daha çok değişim yaratmaktadır.

Bu süreç İnsan kaynakları yönetimini şu şekilde etkilemektedir.

Öncelikle çokuluslu şirketlerde "farklılıkların yönetimi" konusu gündeme gelmektedir. Bunun anlamı ise şudur. Çokuluslu şirketlerin sahip olduğu firma kültürüne, faaliyet gösterilen diğer ülkelerdeki çalışanların uyum sağlanmasına yönelik çalışmaların yapılması gereklidir. Bu durum insan kaynakları yönetimini daha önemli kılmaktadır. Aynı şekilde küreselleşme süreci ile yaygınlaşan şirket birleşmelerinde farklı iki şirket kültürünün uyumlaştırılmasında ve yeni bir örgüt yapısı geliştirilmesinde insan kaynakları yönetimi daha da önem kazanmıştır.

Yine ülkeden ülkeye değişen çalışanlara ilişkin yasal düzenlemeler ve ülkelerin farklı endüstri ilişkiler sistemlerinin olması insan kaynakları yönetiminin sorumluluklarını daha da genişletmektedir [Hr Eğitim,1998;116].

1.9.3.3. Bilgi Teknolojileri Ve İş Dünyasına Etkileri

Bilgi teknolojilerinde yaşanan ya da bir başka deyişle bilgisayar teknolojisinde ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerle birlikte radyo ve televizyon teknolojilerindeki gelişmeler, bilginin toplanması işlenmesi, ve dağıtılmasında; tüm üretim biçimlerini, ilişkilerini ve bunlara ek olarak günlük yaşantımızı sürdürme tarzlarımızı değiştirecek bir ortam yaratmıştır [Ceyhun ve Çağlayan,1997:4]. Böyle bir ortamda enformasyona dayalı dijital bir ekonomi, farklı bir işletme yapısı ve yeni teknolojik eğilimler gündeme gelmiştir [Buğdaycı,1998:158-160] .

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkileri nasıl olmuştur; Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler insan kaynakları yönetim sistemine hız ve etkinlik kazandırmıştır. Organizasyon içerisinde gelişmiş bir insan kaynakları bilgi sisteminin kurulmasına imkan veren bilgi teknolojileri organizasyon içerisindeki bilgi paylaşımının ve iletişimin daha kolay sağlanması içinde yeni fırsatlar yaratmıştır.

1.9.3.4. Yönetim Ve Üretim Modellerindeki Değişimler

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkan tanımıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkanlarla “esnek” üretime dönüşmüştür. Daha kısa süre, daha ucuza standartlaşmış ürünün aksine müşterilerin istek taleplerine uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir. Yine bununla birlikte işin örgütlenmesinde istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (iş gücü açısından, zaman ve mekan kavramının değer yitirmesi) gerek üretimin, gerekse yönetimin farklılaşmasını zorlamaktadır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının bireyin yönetiminde başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır.

Bu gelişmeler, bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok farklı faktörün kendi aralarında birbirleriyle etkileşim içerisinde oldukları ve her birinin önemli düzeyde “İnsan Kaynakları Yönetimi” nin gelişiminde katkılarının olduğunu görmek mümkün olacaktır [Kurtulmuş,1996; 6].

1.9.3.5. Değişen Rekabet Anlayışı

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Bu yeni iş dünyası da işletmelerin başarılı olabilmesi diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine bağlıdır. İşletmeler artık bugün için rekabet etmek yerine gelecek için rekabet etmeye çalışmaktadırlar [Hamel,Prahalad,1996:45]. Bir başka ifadeyle kalite, hız ve maliyet avantajı sağlayarak uzun dönemli bir rekabet avantajı sağlamak artık çok zor hale gelmiştir.

Edward De Bono'nun, "rekabet üstü" olmak kavramıyla açıkladığı bu yeni rekabet anlayışı işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için bir ön şart haline

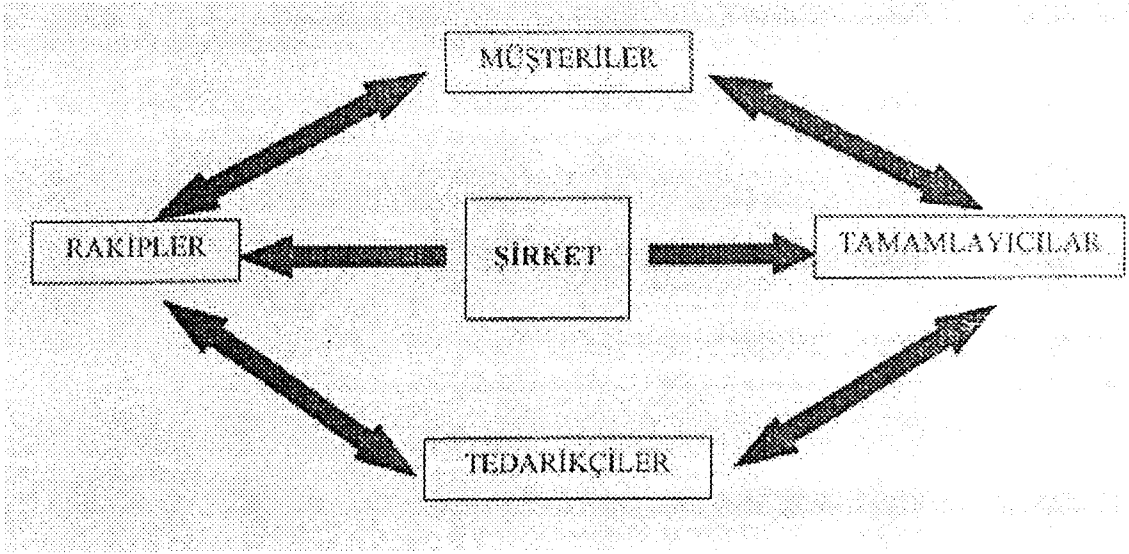
gelmiştir[Bono,1996:9-10]. Bono rekabeti, işletmenin varlığını sürdürmesi ve ayakta kalmasını sağlayacak temel çizgiyi güvenceye alma açısından gerekli olduğunu ve içerdiğini söylerken rekabet üstü olmanın ise, bu temel çizgiden yukarılara doğru çıkmayı hedefleyen bir görüşe sahip olduğunu belirtmektedir [Bono,a.g.e:84].

Rekabet ile rekabet üstü arasındaki farkı gösterecek çok basit bir test bulunmaktadır. Bu testi yapabilmek için şu iki sorunun sorulması ve cevabının verilmesi gereklidir. İlk soru "Rakip olmazsa rekabet olabilir mi?" Bu sorunun cevabı rekabetin olamayacağı yönündedir; çünkü rekabet kendini başkalarıyla karşılaştırmaya dayalıdır.İkinci soru "Rakip olmazsa rekabet üstü olunabilir mi?"dir. Bu sorunun cevabı ise "rakip olmazsa da rekabet üstü olunabileceği"dir. Çünkü bu durumda amaç daha iyi değerler üretmeye çalışmaktır. Daha önce üretilen bir değer aşmaya çalışılır. Rekabet üstü olmanın itici gücü değerlerdir. Kendinizi aşmaya çalışırsınız [Bono,a.g.e.:102].

Günümüzde rekabet anlayışında ki bir diğer köklü dönüşüm ise "ortaklaşa rekabet" (Co-opetition) kavramıyla ifade edilen iş oyununun içindeki tüm tarafların kazandığı yeni bir rekabet anlayışıdır."Oyun teorisi" adıyla ifade edilen teoriye dayandırılan bu yeni rekabet anlayışı iş hayatında başarının sırrını, diğer oyunculara ve oyunun oynanma şekline bağlı olduğu esasına dayanmaktadır[Buğdaycı,1998b:168]. Söz konusu bu yeni rekabet anlayışını benzer biçimde açıklayan Drucker bu yeni yaklaşımı Japonların tedarikçi ile üretici arasındaki ilişkiye bağlı olarak kurduğu ortaklığın gelişmiş bir versiyonu olarak algılamakta ve Amerikalılarında "ekonomik-zincir muhasebesi" yoluyla iş hayatında uygulamaya koyduklarını belirtmektedir [Drucker,1999:105].

Ortaklaşa rekabet kavramı, iş oyunundaki oyuncuların birbirleriyle olan etkileşimlerindeki rekabetçi ve işbirlikçi unsurları ayıklayıp sınıflandırarak; yeni fırsatlara giden yolların belirlenmesi yaratıcılığın geliştirilmesi ve sonuç olarak başarının ve karlılığın sağlanmasını hedeflemektedir.

Şekil-1 . İş Oyunundaki Oyuncular



Kaynak: BRANDENBURGER, M. Adam ve NALEBUFF, J. Barry: Ortaklaşa Rekabet, (Çev: Levent Cinemre) İstanbul, Scala Yayıncılık, 1998, s. 35

Ortaklaşa rekabet kavramıyla birlikte klasik rekabet anlayışında ki başarılı olabilmek için diğerlerinin kaybetmesi gerekir mantığı (kazan-kaybet) yerine iş oyunundaki tüm oyuncuların kazandığı (kazan-kazan) mantığı hakim olmaya başlamıştır.

Edward De Bono'nun rekabet üstü kavramıyla, Baranderburger ve Nalebuff'un ortaklaşa rekabet kavramı ile ifade ettiği yeni rekabet anlayışının özelliklerini Gary Hamel ve C.K. Prahalad [Hamel,Prahalad,a.g.e.,:45]"Geleceği Kazanmak" adlı kitaplarında aşağıdaki gibi açıklamışlardır .

1. Gelecek için rekabet, pazar payında çok fırsat payı için rekabet demektir.
2. Gelecek için rekabet, ürüne karşı ürün ya da işe karşı iş şeklinde değil, firmaya karşı firma şeklinde gelişecektir.
3. Gelecek için rekabet hem firmalar arası hem de koalisyonlar arası bir rekabettir.
4. Gelecek için rekabetin bugün için rekabettin farklılaştığı alanlardan birisi de zaman çerçevesidir.
5. Gelecek için rekabet, genellikle rekabet kurallarının henüz kaleme alınmamış olduğu "yapılandırılmamış" alanlarda yürütülür.

6. Gelecek için rekabet, birbiriyle iç içe geçen üç ayrı aşamadan geçer;

- 1) Sektörde öngörü ve fikir liderliği için rekabet,
- 2) İlerleme yollarının yönetilmesi için rekabet,
- 3) Pazar konumu ve pazar payı için rekabet.

Tablo-2 Gelecek İçin Rekabetin Üç Aşaması.

Fikir Liderliği	İlerleme Yollarının Yönetilmesi	Pazar Payı Rekabeti
<p>Sektördeki eğilimleri derinlemesine deneyerek öngörü oluşturmak.</p> <ul style="list-style-type: none">• İşlevselliğin• Temel yeteneklerin <p>Müşteri yaklaşımının potansiyel evrimi konusunda yaratıcı bir görüş oluşturmak</p> <p>Bu görüşü "stratejik bir mimar" i şeklinde özellemek</p>	<p>Temel yetenekleri oluşturmak, alternatif ürün konseptlerini araştırmak ve müşteri yaklaşımını yeniden biçimlendirmek</p> <p>Sektör için gerekli koalisyonu oluşturmak ve yönetmek.</p> <p>Rakipleri daha uzun ve pahalı ilerleme yollarına zorlamak.</p>	<p>Dünya çapında bir tedarikçi ağı oluşturmak</p> <p>Uygun bir Pazar konumlanma stratejisi hazırlamak</p> <p>Kritik Pazarlara rakiplerden önce adım atmak.</p> <p>Verimliliği ve etkinliği azamileştirmek.</p> <p>Rekabette etkileşimi</p>

Kaynak: HAMEL, Gary, PRAHALAD, Ç.K.: Geleceği Kazanmak, (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul. İnkılâp Kitapevi, 1996, s. 66

Yeni rekabet anlayışı insan kaynakları yönetimini nasıl etkilemiştir;

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik bakış açısı daha ön plana çıkarken, faaliyetleri de sadece kendi çalışanlarını değil tedarikçileri, tamamlayıcılar, ve hatta işletmenin müşterilere kadar uzanmıştır. Süreçler ve görevler daha karmaşık bir yapıya sahip olmuş ve organizasyon içerisinde de insan kaynakları bölümü daha önemli hale gelmiştir.

1.9.3.6. İşgücünün Yapısal Değişimi

Teknolojik gelişmeye bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin, gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle “mavi yakalı” işgücü olarak nitelendirilen beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan “beyaz yakalı” bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir [Bozkurt, 2000; 26]. Bu yönüyle beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zor hem de (ve verimliliğin) artırılması için daha gelişmiş ve sofistike “insan kaynakları” uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır [Acar, 1999; 8]. Bu noktada insan gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yön modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.

1.9.3.7. Değişim Sürecinde İş Hayatını Etkileyen Sosyal Güçler

Dünyada yaşanan hızlı gelişme ve değişim süreci, toplumdaki sosyal güçlerin de değişmesine neden olmuştur. Yaşanan bu değişimi değerlendirememek, anlayamamak, bunlara hazırlanamamak ve tepki verememek işletmelerin, ciddi olarak zarar görmelerine yol açmaktadır. Mike Johnson değişen sosyal güçleri ve bu güçlerin iş dünyasına etkilerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir [Johnson,1996:20-21]. Johnson'a göre;

1. Refah devletinin (özellikle Avrupa'da) krize girmesi ve ekonominin güçsüzleşmesi, nüfusun giderek yaşlanması ve sistemin suistimal edilmesi, şirketlerin sosyal katkılarını arttırmalarına sağlık ve emeklilik konularında daha çok sorumluluk almalarına neden olacaktır. Bu durum da, personel maliyetlerinin düşmesine; şirketin çekiciliğinin, çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin artmasına sağlayacaktır.
2. Çevre konularının öneminin artması, iş dünyasını bu konuda kendiliğinden düzenlemeye gitmesine neden olacaktır.

3. Dünyada yaşanan yoğun göçler (özellikle eski Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa ülkelerinden gelen Batı Avrupa'ya göçler) yöneticilerin kendi ülkelerinde, "etnik olarak karışık bir işgücü" nü yönetmeye alışmalarını sağlayacak.
4. İşsizlik sorunu büyüyecek, kirli rekabet artacak.
5. Toplumda aile kurumunun çözülmesi, partnersiz yaşayanların sayısının artması, harcayacak parası olanların daha çok yaşlılardan oluşması; pazarlamacıları ve bu konuyla ilgili diğer kişileri tüketici alışkanlıkları ve temel gereksinimlerini temelden değiştiren bu demografik değişimleri izlemek zorunda bırakmaktadır.
6. Soğuk savaşın sona ermesiyle silah endüstrisi zirvedeki yerini haplara bıraktı. Hap kullanımı ve bununla ilişkili suçlar hepimizi eninde sonunda etkileyecek önemli bir sorun haline geldi. A.B.D. güvenlik endüstrisinden bir yönetici 21.yy. şöyle tanımlıyor. "Nüfusun üçte birinin, ikinci üçte birlik kısmını, diğer üçte birden koruduğu bir dünya".

1.9.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Önem Kazanan Konular

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

İnsan kaynakları yönetimine artan ilgi ile birlikte, uluslararası ve ulusal alanda düzenlenen pek çok insan kaynakları yönetimi kongresinde ve yapılan araştırmalarda ve konu ile ilgili yazılarda insan kaynakları yönetiminde önem kazanan konular şu başlıklar altında belirtilmektedir [Vicdan,1999:148].

1.9.4.1. Yöneticileri Elde Tutabilmek

Dünyanın önde gelen "kelle avcısı (head hunter)" şirketlerinden H. Neumann International yöneticisi olan Thomas Acuff 1999 yılında yapılan "The Global Human Resources Management-Global İnsan Kaynakları Yönetimi" konferansında yapmış olduğu konuşmada; günümüzde ve gelecekte şirketlerin giderek "yönetici kıtlığı" sorunu ile karşılaşacağını ve insan kaynakları yönetiminin başarılı yöneticilerin elde tutulabilmesi için daha çok çaba harcaması gerekeceğini söylemiştir. Bu tablo karşısında da insan kaynakları yönetiminde aşağıda ki konuların önem kazanacağı vurgulanmaktadır.

1. Olaylara bütünsel bakabilmek için stratejik düşünce yeteneğinin geliştirilmesi.
2. Tüm düzeylerde, çalışanları elde tutmak için etkin stratejiler oluşturulması.
3. Gerektiğinde yetenekli insanları hızla bulabilmek için kaynaklar hazırlamak.
1. 4.Yüksek performansa sahip çalışanların yetiştirilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi.
4. Zorda olsa, üst düzey yöneticilere, yöneticiler ve çalışanların şirkette tutulabilmeleri için yaratıcı tekniklerin geliştirilmesi yönünde baskı uygulanması [Kılıç,1998:22-28].

1.9.4.2. Yaratıcı Düşünce Modelinin Şirketlere Yerleştirilmesini Sağlamak Ve Bunu Hazırlayacak Ortamlar Yaratmak

İnsan kaynakları yönetimi, yaratıcı düşünce kültürünün şirkete aşılmasında ve bu doğrultuda insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimine bu konuda düşeni sorumluluklar ise, öncelikle organizasyon içerisinde zengin bir yetenek havuzu oluşturulması, arkasından bu zengin yetenek havuzundan yaratıcı düşüncelerin çıkması için çalışanların çalışma ortamlarının emniyetli ve verici olduğu hissettirilmeli, aykırılık ve bağımsız düşünme özendirilip, yetki ve sorumluluk dağıtımı gerçekleştirilmelidir [Rosen,1998;279]. Tüm bunların

gerçekleştirilmesinde de insan kaynakları yönetimi bunları organize eden ve üst yönetim ile bu yönde ilişkileri düzenleyen, geliştiren bir sorumluluğa sahip olmalıdır.

1.9.4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kendini Yeniden Tanımlanmalı

Management Development International direktörü olan Robert Hersowitz insan kaynakları yönetimi süreçlerinde "outsourcing (dış kaynak kullanımı)" dan daha çok yararlanılması, şirket birleşmeleri ve yeni teknolojiler gibi iş dünyasındaki hızlı değişimin insan kaynakları yönetiminin yeniden tanımlanmasının zorunlu kıldığını ifade etmektedir. Bugün organizasyonların sahip oldukları insan kaynakları bölümlerinin pek çoğunda geleneksel işlevlerin uzman kuruluşlara bırakıldığı görülmektedir. Bilgi sistemlerinin insan kaynakları yönetim süreçlerinde yoğun şekilde kullanılmaya başlanması ile birlikte insan kaynakları yönetimi farklı bir görünüm kazanmaktadır: Daha küçük, daha esnek, geleceğe dönük, proje yöneticisi ve değişim lideri olan bir yönetim görünümü.

1.9.4.4. İş Dünyasında İnternet Kültürünün Ağırlığının Artması Sanal Yöneticilik Ve Sanal Takımların Gündeme Gelmesi

Son zamanlarda, birbirlerine uzak noktalarda kümelenen ekiplerin başarıyla yönetilmesi en gerekli yönetim becerisi halini almaya başlamıştır. Günümüzde, İnternet kullanımının işletme içinde kullanımının yaygınlaşması oluşturulan İnternet ve extranet sistemleri, insan kaynakları yönetiminin bu gelişmeler ile ilgili düzenlemeler yapmasını gerektirmektedir. Dünyada 2000 yılına kadar şirketlerin % 95'inin İnternet kullanacağına kesin gözüyle bakılmaktadır [Kariyer Dergisi,1997:27].

Global Integration şirketinin Genel Müdürü Kevan Hall bu gelişmeler sonucunda yaygınlaşan sanal yönetici ve sanal takımların, insan kaynakları yönetimini; açık ve herkes tarafından anlaşılabilen hedefler oluşturmaya; ekip üyelerinin birbirleri ile ve şirketle görüşmelerini, sürekli iletişim kurabilmelerini sağlayan bir iletişim ortamının

sağlanması ve sanal takımların üyelerinin kendi sorumluluklarını ve işin bütününe net olarak anlamalarını sağlayacak çalışmaları yapmasını gerekli kılmaktadır.

1.9.4.5. Bilgi Ve Yetenek Yönetiminin Önem Kazanması

Andrew Slywotzky'e göre çalışanların yönetiminde; personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine bir geçişin yaşandığı gibi; günümüzde de insan kaynakları yönetiminden bilgi ve yetenek yönetimine doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Slywotzky bu yönelimi kendisinin ortaya attığı ve bugün pek çok sektörde yaşanmakta olan kâr ve değeri yaratan unsurların değişimini ifade eden "değer göçü"* kavramıyla açıklamaktadır. Slywotzky, değer göçünü anlayan bir insan kaynakları yöneticisinin yeni iş tasarımları oluşturması zorunluluğunu kavrayacağını ve insan kaynakları yönetimini bu aşamada yeni yeteneklerin şirkete çekilmesi ve mevcut yeteneklerin geliştirilmesini sağlayarak yeni iş modellerinin başarısında temel unsur olacağını söylemektedir [Vicdan,a.g.e.:151]. Bu çerçevede bilgi ve yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin temel işlevi haline gelecektir.

1.9.4.6. Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Öneminin Anlaşılması

Şirket birleşmeleri sırasında, sadece finansal göstergelere odaklanılması, insan unsurunu göz ardı edilmesi; birleşmelerin genelde başarısızlıkla sonuçlanmasına ya da birleşme sürecinin sancılı geçmesine neden olmaktadır. Siemens Electrocom Başkan Yardımcısı Erwin Lenhardt, insan kaynakları yönetiminin birleşme sürecinde ve bu sürecin başarıyla tamamlanmasında önemli olduğunu belirtmektedir. Özellikle şirket birleşmeleri ve satın almaları sürecinde, çalışanların yeni sisteme entegrasyonunda insan kaynakları yönetiminin etkin rol üstlenmesi gerektiğini savunan Lenhardt, kültürel entegrasyonda ve çalışanlar arası iletişimde insan kaynakları yönetiminin gerçek rolünü ortaya koymak için, daha en baştan proaktif bir şekilde birleşme sürecine dahil olması gerektiğini ileri sürmektedir.

1.9.4.7. Değer Yaratan İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz işletmelerinin gerçek rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri daha önce de ifade ettiğimiz gibi, ancak farklı olmalarına ve yeni değerler yaratabilmelerine bağlıdır. Stephane Garelli'ye göre, insan kaynakları yönetimi, bu fark ve değer yaratma çabalarının en önemli unsurunu oluşturmaktadır ve insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri de bu konular üzerine odaklanacak şekilde değişecektir.

1.9.4.8. İşgücünün Değişen Yapısı

İnsan kaynakları yönetiminde önem kazanan, üzerinde durulan bir diğer konu da işgücünün yapısında meydana gelen değişimlerin neden olduğu insan kaynakları yönetimi uygulamalarına artan taleptir. Özellikle kadınların, eski çalışanların işgücüne akımı; yaşlıların işgücü içerisindeki oranının ve işgücü içerisindeki farklılıkların (ırk, cinsiyet, yaş, değerler, ve kültürel normlar bakımından) artması insan kaynakları yönetiminin esnek iş programları düzenlemesine, çalışanların sağlıklarının korunması için ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmasına; kariyer geliştirme ve farklılıkların uyumlu bir şekilde yönetilebilmesi konularının önem kazanmasına neden olmuştur [Dessler,1997 :9].

Yine işgücünün nitelik ve yetenek bakımından daha donanımlı hale gelmesi Drucker'ın deyimi ile "el işi yapanların önemini yitirerek bilgi çalışanlarının önem kazanması" ile insan kaynakları yönetiminin süreçlerini yeniden gözden geçirmesi gerekmekte çünkü bilgi işçisinin verimliliğinin artırılması ve elde tutulması el işçiliğinden farklı gerçekleşmektedir. Bilgi işçisinin verimliliğini altı temel faktöre belirler ve bu faktörler el işçilerinin verimliliğini etkileyen faktörlerin hemen hemen tam zıddıdır [Drucker,a.g.e.:157-158].

1. Bilgi işçisinin verimliliği "görev nedir" sorusunu sormamızı ister: Bilgi işinde görev işçiyi programlamaz,
2. Bilgi işçisinin verimliliğinin sorumluluğunu kendi üzerine yüklenmesini ister.

3. Sürekli yenilik, bilgi işçisinin görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.
4. Bilgi işi, bilgi işçisi tarafından sürekli öğrenmeyi ama aynı derecede de sürekli öğretmeyi gerektirir.
5. Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarı ile ilgilenmez. Kalitede en az o kadar önemlidir.
6. Bilgi işçisinin verimliliği, bilgi işçisine "maliyet" ten ziyade "varlık" olarak bakılmasını gerektirir. Bilgi işçisinin özelliklerinin bugünün işletmeleri tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir çünkü onlar geleceğin organizasyonlarının iş insanlarıdır. Yeni iş insanı günümüzün tüketicisine benziyor (Tüketici = Çalışan)

Günümüzün tüketicileri artık kendi ihtiyaçlarına yanıt verecek ürünler istiyor, istiyor ve üreticiyi bu ürünleri ve hizmetleri sunmaya zorluyor. Bununla ilişkili olarak da çalışanlar da değişiyor. Eskiden kitlesel bir işgücünden bahsedilirken bugün artık giderek bireysel işgücünden ve kendi kendini tanımlayan işgücünden bahsediliyor. Bunun nedeni ise kitlesel tüketiciye giden kitlesel ürünleri yine kitlesel bir işgücü ile üretebilirken, tüketicinin bireysel ihtiyaçlarına sunulan kişiselleşen ürünleri ancak inisiyatif sahibi yaratıcı ve kendi kendini tanımlayan bilgi işçisi üretebilir [Human Resources,1997:30-31].

1.9.4.9. Değişim Yönetimi

1990'lı yıllarda piyasalar; müşteri tercihleri ve teknolojiadaki hızlı değişimle birlikte birçok organizasyonu çökme noktasına getirmiştir. Değişime ayak uydurmayan, onu içselleştiremeyen organizasyonlar bu dönem içerisinde yok olmuşlar, kalanlar ise varlıklarını sürdürebilmek için; değişimin ne olduğu, niçin, ne zaman ve nasıl yapılacağı, kim tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği gibi sorularının cevaplarını bulmak için çaba harcamışlardır. Bu çabaların sonucunda "değişim yönetimi" adı verilen yeni bir yaklaşım ortaya çıkarmıştır .

Yabancı literatürde "Change Management" ya da "Reengineering"* olarak bilinen değişim yönetimi, bir tanıma göre; insan kaynaklarının başlangıcı ve gelişimi olarak,

örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve prosesleri değişime cevap verici nitelikte oluşturan bir sistem olarak tanımlanmaktadır[Amstrong,a.g.e.:83]. Bir başka tanıma göre ise değişim yönetimi; stratejik , dolaysız değişim programları ve performans amaçları ile birbirlerini etkileyen proseslerden oluşan ve toplumsal perspektiflere ve karşılıklı faydalı amaçlara ulaşmaya ve bunların bütünleştirilmesine çalışan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Dave Ulrich değişim yönetiminde insan kaynakları yönetimine düşen görevleri şöyle ifade etmektedir :

1. Değişime liderlik etmek.
2. Ortak bir ihtiyaç yaratmak.
3. Bir vizyon şekillendirmek.
4. Adanmayı sağlamak.
5. Sistem ve yapıları değiştirmek.
6. Gelişmelerin takibi.
7. Değişimin sürekliliğini sağlamak.

İş dünyasındaki son yıllardaki eğilimlere bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin değişim yönetimi ve geçtiğimiz konularda ele alınan bilgi yönetimi yaklaşımlarını uygulamada yetersiz kalacağı ile ilgili bir görüş oluşmaktadır. Mike Johnson'un dediği gibi İnsan kaynakları yönetimi değer yaratan faaliyetlere odaklanamaz, değer yaratamazsa insan kaynakları yönetiminin sonu gelecek [Johnson,1996,s:39]. Ortaya çıkacak olan yeni yaklaşım ise insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulamada gerçekleştiremediği değerleri üzerine kurulacaktır. Değişen tek şey yeni bir ad ve bahsettiğimiz stratejik insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi ve değişim yönetimi gibi yeni yaklaşımlar ile donanmış outsourcing ve bilgi sistemlerinin yoğun bir biçimde kullanılması ile birlikte ile esneklik kazanmış ve performansı artmış, organizasyon ve çalışanları için yeni değerler yaratan dolayısıyla pay sahipleri, müşteriler ve toplum için değer yaratan- bir sistem olacaktır.

1.9.4.10. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kullanılması

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi bilgi sistemleri personel kayıtlarını tutmak ve takip etmek için kullanılan bir araç olmaktan çıkarak yönetici ve hatta çalışanların da kullandığı ve organizasyon dokusunun bir parçası olan sistemler haline gelmiştir.

Organizasyonlar artan bir hızla yönetim katmanlarını ve destek elemanlarını azaltma yoluna gidip, yöneticilerini karar verme yetenekleri yönünden güçlendirmeyi tercih ediyorlar. Bu da artık yöneticilerin bilgiye direkt olarak ulaşım kullanmalarını gerektiriyor. Yöneticiler seçme ve yerleştirme, ücret ve performans yönetimi, kariyer planlama ve yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının planlanması ve tedariği vb. insan kaynakları fonksiyonları için elemanlarının personel kayıtlarına ve ilgili sistemlere ulaşım kullanmak zorunda kalıyorlar. Bunun da ötesinde, artık çalışanların kendi bilgilerine ulaşım, kullanmalarını sağlayacak yeni insan kaynakları yönetim sistemi yazılımları geliştirilmektedir.

Yönetimin bilgi üzerinde uygun kontrol mekanizmalarını devreye soktuğunu varsayarsak; çalışanların kendi kişisel bilgilerine ulaşım belirli durumlarda güncellemeleri, tatilleri için gerekli rezervasyonu yapmaları, beceri ve yeterliliklerini sınamaları ve eğitim olanaklarını inceleyip gerekli gördükleri programa kayıtlarını yapmaları olası olacaktır. Bu işlem çalışanların kendi PC'leri veya şirket içinde kantin veya bekleme salonu gibi belirli noktalarda bulunan çoklu-ortam kulübelerinde yapılabilir. Çoklu-ortam kulübeleri (multimedia kiosks) belirli bir amaç için özel olarak adapte edilmiş PC'ler olarak tanımlanabilirler ve bugün gittikçe yaygınlaşım kullanıma sahiptirler. Bugün bu süreç bazı şirketler tarafından benimsenip geleneksel insan kaynakları yönetim sistemi uygulama yazılımlarından yararlanarak kullanılmasına rağmen, kuruma-özel Internet olarak bilinen "intranet"ler artık ideal bir teknolojik çözüm sunmaktadırlar.

Çalışanlara ve yöneticilere direk olarak bu araçları sunmak şirketteki insan kaynakları uzmanları üzerindeki yükü de hafifletmektedir. Ayrıca bu yaklaşım yöneticilerin elemanlarını stratejik seviyelerde yönetebilmeleri için daha proaktif bir rol oynamalarını sağlamaktadır. Kısacası, tamamen entegre bir insan kaynakları yönetim sistemi için

gittikçe artan bir ihtiyaç vardır. Tek paylaşılabilen bir veri-tabanı tarafından desteklenen sistem günlük insan kaynakları yönetimi sistemi işlemlerini bütünleştirir ve şirket yöneticileri ve insan kaynakları uzmanlarına yüksek kalitede istenen bilgiyi sağlayarak çalışanlarından en iyi verimi almalarını sağlar. Bu aynı zamanda çok uluslu şirketlerin değişik lokasyonlarda ki tüm şirketlerinde aynı insan kaynakları yönetimi sistemi yazılımını kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel bir tarzda yönetmelerini sağlar.

Kayıt tutmak için kullanılan basit bir yöntem olmaktan öteye giden yeni insan kaynakları yönetim sistemleri günümüzde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmede muhakkak gerekli olan önemli araçlar haline gelmişlerdir. Oluşmakta olan yeni insan kaynakları yönetim sistemlerinde üzerinde önemle durulması gereken noktaları şu şekilde belirtebiliriz:

1. İnsan kaynakları yönetimi sisteminden en iyi verimi almak için, diğer kurumsal uygulamalarla entegrasyonun olmasına, yoksa da sağlanmasına özen gösterilmesi gereklidir.
2. Diğer bölümlerdeki ve özellikle insan kaynakları bölümündeki yük, çalışanlara ve yöneticilere insan kaynakları yönetimi sistemi erişimi ve kullanımı sağlanarak önemli derecede azaltılabilir. Kurumsal İtranetler bunu başarmak için yaralanılabilecek ideal bir yaklaşım ve yöntemdir.
3. Şirketiniz değişik ülkelerde konumlanmış çok uluslu bir operasyon yürütüyor ise tüm ülkeler ve lokasyonlar için aynı insan kaynakları yönetimi sistemi yazılımını kullanmanız önerilir. Tabii ki uygulamanızı dil, kültür ve mevzuat gibi yerel gereksinimler doğrultusunda değiştirerek adapte etmeniz gerekecektir.
4. İnsan kaynakları yönetimi sisteminizi etkin şekilde kullanmanız idari işlerde verimlilik ve daha iyi personel yönetimi sağlayarak şirketinize mali iyileşmeler ve yararlar getirebilir.
5. Bilgisayar uygulaması olan insan kaynakları yönetimi sisteminizin akılcı ve etkin şekilde yapılandırılmamış problemleri insan kaynakları operasyonlarınıza çözüm sağlamasını beklemeyin. İnsan kaynakları yönetimi sistemi sadece var olanı iyileştirebilir.

1.9.5. Yeni Strateji Anlayışı Çerçevesinde Stratejik Tabanlı Düşüncenin Gerekliliği Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

1.9.5.1. Yeni Strateji Anlayışı

İşletmeler, işletmenin üretim ve yönetim süreçlerini iyileştirmeyi amaçlayan, çıktının kalitesini artırmayı, müşteri memnuniyetini sağlamayı, çalışanların tatminini, motivasyonunu ve performansını arttırmayı, maliyetleri düşürmeyi amaçlayan üretim ve yönetim tekniklerini uzun yıllar rekabette üstünlük sağlayabilmek için kullanmışlardır. Ancak 1990'lı yıllara gelindiğinde söz konusu tekniklerin işletmelere kalıcı ve sürekli rekabet avantajı sağlayamadığı anlaşılmıştır [Porter,1997:14-17]. Organizasyonların birbirlerini taklit edebilme sürelerinin kısılması ile birlikte rekabet yarışında, operasyonel verimliliği artırma çabaları yerine farklılık ve değer yaratma çabaları üzerinde durulmaya başlanmış ve yeni strateji anlayışı (düşüncesi) gündeme gelmiştir [Campbell ve.Alexander, 1998:11].

Strateji, kelime anlamı itibarı ile "sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye" anlamlarını taşımaktadır. İşletme ve yönetim alanında 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanan bu kavram; işletme ve onun dış çevresi arasında ilişkileri düzenleyen; işletmenin faaliyet alanını, amaçlarını, amaçlarına ulaşmasını sağlayacak araçları, davranış kalıplarını ve ilişkilerinin belirlenmesi çalışmalarını kapsar[Dinçer,1992:6-9].

Günümüzde ise yeni strateji düşüncesi henüz daha tam anlamıyla belirginleşmemiş olsa da keşfetmeye, geleceği yaratmaya yönelik; organizasyonda stratejik yaratıcılığın tüm çalışanlara aşılandığı ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir oluşumu ifade etmektedir[Hamel,a.g.e.:150]. Aşağıdaki tabloda bu yeni strateji düşüncesinin, stratejik düşünce anlayışına getirdiği yeni görüşler kısaca özetlemiştir.

Tabloda da görüldüğü gibi yeni strateji düşüncesi, geleneksel strateji düşüncesinden farklı olarak hedeflerle kaynaklar arasındaki sıkı bir uyumun sağlanmasından çok elde ki kaynakların yeni değerler ve fark yaratacak (müşteriler, çalışanlar, pay sahipleri ve

toplum için) şekilde kullanılmasına yöneliktir. Yine yeni strateji anlayışı, strateji yaratma sürecinin demokratikleşmesini, bu sürecin üst yönetimin tekelinden çıkarılmasını içermektedir [Hamel,a.g.e.:151].



Tablo-3: Yeni Strateji Düşüncesi

YENİ STRATEJİ DÜŞÜNCESESİ	
	Sadece bunlar değil
Rekabet Yarışında	Yeniden düzenleme süreçleri
	Örgütsel dönüşüm
	Pazar payı için rekabet
Geleceği Ararken	Öğrenme olarak strateji
	Konumlanma olarak strateji
	Stratejik planlar
Gelecek İçin Harekete Geçmek	Uyum olarak strateji
	Kaynak dağıtım olarak strateji
	Mevcut sektör yapısı için rekabet
	Ürün liderliği için rekabet
	Tek bir birim halinde rekabet
Geleceğe En Önde Ulaşmak İçin	Yeni "parlak" ürün oranlarını azamiye çıkarmak
	Pazara girme zamanını asgariye indirmek
	Bunlarda gerekli
	Stratejinin yeniden yaratılması
	Sektörel dönüşüm
	Fırsat payı için rekabet
	Unutma olarak strateji (Geçmişteki başarıları unutmak)
	Öngörme olarak strateji
	Stratejik mimari*
	Gerilim olarak strateji
	Kaynak Biriktirme ve Çoğaltma Olarak Strateji
	Geleceğin sektör yapısını biçimlendirmek için rekabet
	Temel yeteneklerde liderlik için rekabet
	Koalisyon halinde rekabet
	Yeni Pazarları öğrenme oranını azamiye çıkarmak
	Global öndertlik zamanını asgariye indirmek

1.9.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Sorumluluğu

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden temel farklılığı ve getirdiği yeni boyut insan kaynakları yönetiminin stratejik bakış açısıdır. Ancak uygulamalarda hep bu boyutun ikinci planda kaldığı ve geleneksel personel yönetimi faaliyetlerinin yaygın olarak kullanıldığı bunlara daha çok zaman ayrıldığı görülmektedir.

Pricewaterhouse Coopers'ın 1998 yılında yapmış olduğu, Avrupa İnsan Kaynakları Kıyaslaması 1998 ve İnsan kaynaklarında ana yönelimler adlı araştırmasında incelenen işletmelerin pek çoğunda geleneksel personel yönetimi faaliyetlerine daha çok zaman ayrıldığı görülmektedir. Ancak daha önce de bahsedildiği gibi 1990'lı yılların başında gündeme gelen yeni strateji yaklaşımı ve insan kaynakları yönetiminin stratejik yönünü ön plana çıkarmak için ortaya atılan "stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı" insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki eksikliklerin giderilmesi konusunda olumlu adımların atılmasına neden olmuştur.

Yeni strateji yaklaşımının getirdiği ana düşüncelerden birisi olan "strateji yaratma sürecinin demokratikleştirilmesi" insan kaynakları yönetimine bu yönde ciddi bir sorumluluk yüklemektedir. Buda insan kaynakları yönetimi hem yeni stratejilerin yaratılmasında hem de yeni stratejilerin uygulanmasında önemli görevler üstlenmektedir

2. YENİ EKONOMİ, BİLGİ TEKNOLOJİSİ VE E -TİCARETİN İSTİHDAM, ÇALIŞANLAR VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDE ETKİLERİ

2.1. Yeni Ekonomi Ve E – Ticaretin İstihdam Ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

İnternetin gelişmesiyle, yeni sektörler ve bir çok yeni iş olanakları ortaya çıkmıştır. Geçmişin popüler sektörleri ve meslekleri, yerini başka sektör ve mesleklere bırakmışlardır. Teknolojinin gelişmesi, bir taraftan işsizliğe yol açarken, diğer yandan da yeni istihdam alanları yaratmaktadır.

İnternetin bu hızlı gelişimi, doğal olarak ortaya yeni meslekler, yeni yönetim modelleri ve yeni çalışma yöntemleri çıkaracaktır. Örneğin, takım bazlı çalışma modelleri, data konferans, esnek çalışma saatleri, evde çalışma gibi kavramlar, iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak ortaya çıkmıştır.

2.1.1. İnternet Ve E-Ticaret

İnternetin geçmişi 1960'lı yıllarda Amerika Savunma Bakanlığı'nın yaptığı çalışmalara dayanır. İlk internet bağlantısının gerçekleştirildiği 1969 yılından bu yana, internet önemli mesafeler kat etmiştir. Örneğin, internet kullanıcı sayısı, 1996 yılında 40 milyon iken, bu sayı, günümüzde 500 milyona ulaşmıştır. Amerika'da, Avustralya'da, Yeni Zelanda'da ve Avrupa'nın bazı bölümlerinde internet kullanıcıları 1990'ların başlarında yılda %1000'den fazla artış göstermiştir. Radyo, 50 milyonluk kitleye 38 yılda, televizyon 13 yılda, internet ise 4 yılda ulaşmıştır.

2003 yılında 600 milyon insanın e-mail adresine sahip olması beklenmektedir. Web trafiği her yüz günde ikiye katlanmaktadır. 2010 yılında dünya nüfusunun 1/3'ünün web sitesine sahip olacağı tahmin edilmektedir. 21. yy.'da internet, en önemli iletişim aracı olacaktır. Dil engelleri de ortadan kalkacak, dil çeviri yazılımları bilgisayarımızda mevcut olacaktır [İnternette Haberler, 1999:38].

Elektronik ticaret ise, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan ve geleneksel ticarete bir alternatif oluşturmaktan çok onu bütünleyen ve kolaylaştıran bir yöntemdir. Dünya Ticaret Örgütü'ne (WTO) göre, e-ticaret; mal ve hizmetlerin, üretim, reklam, satış ve dağıtımının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır.

E-ticaret, genellikle internet üzerinden yapılan işlemler olarak algılanmakta ve diğer araçlar dikkate alınmamaktadır. Oysa, e-ticaret sadece internet üzerinden değil, telefon, faks, televizyon ve EDI gibi araçlar üzerinden yapılan katma değeri olan bütün işlemleri kapsamaktadır. E-ticaret hacmi, 1997 yılında 26 milyar dolar, 1998 yılında 301 milyar dolar, 1999 yılında 500 milyar dolar ve 2001 yılında 850 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. E-ticareti, işletmelerle-işletmeler arasındaki e-ticaret (business-to-business/B2B), işletmelerle-tüketiciler arasındaki e-ticaret (customer-to-business) ve işletme-içi e-ticaret (intra-organizatinal) uygulamaları olarak üçe ayırabiliriz. [<http://www.ntvmsnbc.com>].

2.1.2. Yeni Ekonomi

1980'lerin ortalarından başlayarak ve özellikle 1990'lı yılların son yarısında hızlanarak gelişen bir takım gelişmeler, karşımıza "yeni ekonomi" diye bir kavram çıkarmıştır. Teknolojileşmeye ve dijitalleşmeye dayalı birçok işletmenin ortaya çıkması ve bunların değer kazanması, dikkatleri yeni ekonomiye çekmiştir. Buna paralel olarak gen teknolojisinde uzun yıllardır yapılan çalışmaların sonuç vermesi ve pazarlanabilir hale gelmesi de etkili olmuştur [<http://www.ntvmsnbc.com>].

Yeni ekonominin doğum yeri Amerika'dır. 1980'lerden sonra kendini hissettirmeye başlayan yeni ekonomi, 1990'lardan sonra büyük bir patlama göstermiştir. Yeni ekonominin dört önemli bileşeni vardır [Balcı ve Küçükyıldırım, 2000:56]. Bunlar;

- 1- Dijitalleşme-internet,
- 2- AR-GE faaliyetleri,
- 3- Globalleşme,

4- İnsan kaynakları profilinde radikal değişme, kol işçilerinden ofis işçilerine geçiştir.

Yeni ekonominin omurgasını internet oluşturmaktadır. İnternetin, iş dünyasına getirdiği fırsatlar ise e-ticaret olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeni ekonominin özellikleri şunlardır

- 1- Bilgi üretiminin maliyeti, sanayi üretiminin maliyetinden çok daha düşüktür. Bilgi ekonomisi şirketlerinin değeri, dev sanayi şirketleriyle yarışmaktadır.
- 2- Eski ekonomide coğrafi konum stratejik bir öneme sahipti. Yeni ekonomide ise uzaklık kavramı önemli değildir. Örneğin, Amazon üç yıl içinde 160 ülkede 1.5 milyon kişiye kitap satmıştır.
- 3- Yeni ekonomide zaman kavramı ortadan kalkmaktadır. İnternet üzerinde şirketler birbirleriyle ve müşterileriyle anında iletişim kurup, işlem yapabilmektedirler
- 4- Yeni ekonomide bilgi ve insan çok önemlidir. Beyin gücü, yeni ekonomide kritik bir role sahiptir.
- 5- İnternet üzerinde yeni bir ürünün tanıtımı ve satışı hızla yapılabilmekte ve ürün tutulursa satış patlamasına yol açabilmektedir.
- 6- Pazar payı, şirketlerin piyasa değerini belirleyen ana faktör haline gelmiş durumdadır. Kimi şirketler, pazar paylarını arttırmak için internet üzerinde bedava ürünler dağıtmakta ve böylece piyasa değerinin artmasını sağlamaktadır.
- 7- Geleneksel dağıtım kanalları ve bayiler, internetin tehdidi altındadır. İnternet, işletmelerin, direkt müşteriyle temas kurmasını sağlamaktadır.
- 8- Ürünlerin bilgiye dayalı kısımlarının, toplam değer içindeki payı giderek artmaktadır.
- 9- Yeni yazılımlarla, müşterilerin fiyat karşılaştırmaları yapmaları kolaylaşmıştır.
- 10- İstenilen ürüne anında ulaşabilmek ve internetten satın almak mümkün hale gelmiştir [Balcı ve Küçükyıldırım, a.g.e.68].

Yeni ekonomiyi ortaya çıkaran unsurları 12 maddede toplayabiliriz

- 1- Bilgi : Yeni ekonomi bilgi ekonomisidir.

- 2- Dijitalleşme : Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir.
- 3- Sanal dünya : Bilginin niteliği analogtan dijitale doğru değişim gösterdikçe, ekonomik faaliyetlerin doğası değişmektedir.
- 4- Molekülleşme : Ekonomik faaliyetin temelini oluşturan organizasyonlar, yerlerini moleküler ve bu ölçüde dinamik birimlere bırakmaktadır.
- 5- Entegrasyon/Ağ ile bağlanma : Yeni ekonomi bir iletişim ağı ekonomisidir.
- 6- Aracısızlaşma : Aracı işlemler, işletmeler ve bireyler ortadan kalkmaktadır.
- 7- Bir noktada buluşma : Yeni ekonomide tüm sektörler, bilgisayar iletişim ve içerik endüstrilerinde buluşmaktadır.
- 8- Yenilikçilik : Yenilik yaratma yeteneği, yeni ekonominin en önemli dinamiğidir.
- 9- Ücret-Tüketici : İnteraktif ilişkilere imkân sağlayan teknolojiler sayesinde, yeni ekonomide üretici ve tüketici arasındaki sınırlar ortadan kalkmaktadır.
- 10- Hız/İvedilik : Hız, yeni ekonominin en belirgin özelliklerindedir. Gerçek zamanlı işlemler üretimde, pazarlamada, muhasebe ve stok işlemlerinde sözleşme yapma ya da yenilemede inanılmaz bir hız sağlamıştır.
- 11- Küreselleşme : Yeni ekonomide, coğrafi sınırlar ortadan kalkmaktadır. Ulus devleti kavramı önemini yitirmekte ve ülkeler arasındaki bağımlılık artmaktadır.
- 12- Çatışma : Sosyal çelişkiler ve çatışmalar artma eğilimindedir. Sahip olan ve olmayanlar arasındaki uçurum giderek büyümektedir.

2.1.3. Yeni Ekonomi Ve İnsan

Üçüncü dalga teknolojik yeniliklere yol açan birçok faktör vardır. Bunlardan en önemlisi, insanoğlunun bitmek bilmeyen merakıdır. Diğer faktörler, globalleşme, bilgi ekonomisinin evrimi, rekabetin artması ve müşteri taleplerinin değişmesidir [İnce, 1999:15].

Günümüzde ekonomik büyümenin öncülüğünü internet yapacaktır. Siberuzay, insanların birbirleriyle iletişiminde ve bilginin işletmeler arasında yayılmasında bir devrim yaratmıştır. Bilgi çağında, artık insanların birbirleriyle fiziksel olarak kontak kurmalarına gerek kalmamıştır.

Teknolojinin gelişmesiyle insanın yerini makineler almaktadır. Yapay zekaya sahip makineler, kendi kendine öğrenen makineler, makinenin insanla konuşabilmesi gelecekte mümkün olacaktır. Ayrıca, yakın gelecekte insan beyni ile direkt bağlantı kurularak, bir bilgisayardan insan beynine bilgi download edilebilecektir. Buna, “wet-wiring” denilmektedir.

Gelecekte sanal organizasyonların önemi artacaktır. Örneğin Ericsson’da olduğu gibi pek çok çalışan işletme dışında çalışmaya devam edecektir. Ofis dışında yapılan işlerin çoğunluğunu finansal hizmetler, reklam ve danışmanlık gibi işler oluşturacaktır. Tahminlere göre ABD’de, 2010 yılında profesyonellerin %60’ı işyeri dışından işlerini yapacaktır.

Birçok çalışan kariyer portföyüne sahip olacak, aynı zamanda birden fazla işverenle çalışacak, e-ticaretle meşgul olacak ve iş yaşamı süresince 3-4 sefer iş değiştirecektir. Yeni teknolojiler işi esnek hale getirecek, mesai saatleri ortadan kalkacak ve 24 saat iş yapma imkânı doğacaktır.

İletişim teknolojilerinin olumlu yönlerinden biri de, cinsiyet ve kültürel farklılıkları azaltmasıdır. Bunun en güzel göstergesini, 1990’larda ABD’de kendi başına çalışan kadınların sayısının artması oluşturmaktadır. Beyin gücü, bir şirketin en önemli varlığı haline geldiğinde cinsiyet ve etnik köken önemsiz hale gelmektedir.

Bütün bunlar, işletmeler için verimliliği ve etkinliği arttıracaktır. Fakat, bu gelişmeler aynı zamanda, stresi artırma potansiyeline de sahiptir ve çalışanların iş sonrası deşarj olma fırsatlarını azaltmaktadır. Bu da, işgören devir hızını ve iş değişikliğini arttırmakta, verimliliği azaltmaktadır. Buna çözüm olarak işletmeler, çalışanların işleri ile aileleri arasında denge kurmalarına yardımcı olacak programlar ve politikalar geliştirmelidirler.

Yeni teknolojilerin diğer bir etkisi de, çalışanların yaptıkları iş üzerindeki katkılarının azalmasıyla birlikte, işe karşı memnuniyetsizliğin artması ve çalışan motivasyonunun azalmasıdır. İnternet, sosyal bağlılık duygusunu yaratamamaktadır.

Tahminlere göre, web-kullanımlı sistemler sunan işletmelerde çalışanlar, iş zamanlarının 1/3'ünü ilgi alanlarına göre interneti kullanarak geçirmektedirler. 1999'da Rank-Xerox adlı bir şirket, 40 çalışanını, günün büyük çoğunluğunda ve hatları meşgul edecek oranda pornografik yayınlar download ettikleri için işten çıkarmıştır.

Günümüzde, çalışanların halen fiziksel iletişime ihtiyaçlarının olduğu görülmektedir. Örneğin, Dublin ve Batı Avustralya'da şubeleri bulunan bir yazılım şirketi olan Iona Technology, ilerici ve açık bir organizasyon kültürüne sahiptir ve çalışanları, evlerinden çalışmaya teşvik etmektedir. Fakat, çalışanların çoğunun işe gelmeye devam ettikleri görülmüştür. Bu da, kişiler arası iletişimin ve sosyal iletişimin gerekliliğini göstermektedir .

İşletmelerde iletişim teknolojilerinin yoğun kullanılması, çalışanların sağlıklarının bozulmasına neden olmaktadır. Stres, baş ağrısı, baş dönmesi, görme bozukluğu, kusma gibi belirtiler, siber-hastalığının belirtileridir. Ayrıca iletişim teknolojisi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi de ortadan kaldırmaktadır [Anbar, 4; 3-4].

2.1.4. İnternet Ve İstihdam

İnternet, bir yandan yeni istihdam kapıları açarken, diğer yandan da bağlantılı olduğu ve etkilediği sektörlerde, teknoloji eğitimi almış personel ihtiyacını artırmaktadır. İnternet, yeni iş olanaklarını ve personel talebini arttırırken, eğitilmiş eleman arzı aynı hızla büyümektedir. ABD ve Avrupa'nın önde gelen beş ekonomisiyle birlikte İrlanda'da 2002 yılında internet ve internet ile ilgili diğer işlerde toplam 10 milyon kişinin istihdam edileceği tahmin edilmektedir [Yeni Ekonomi ve Yeni İstihdam, <http://www.e-kolay.net5214/haber/global-ekonomi/h59.asp>].

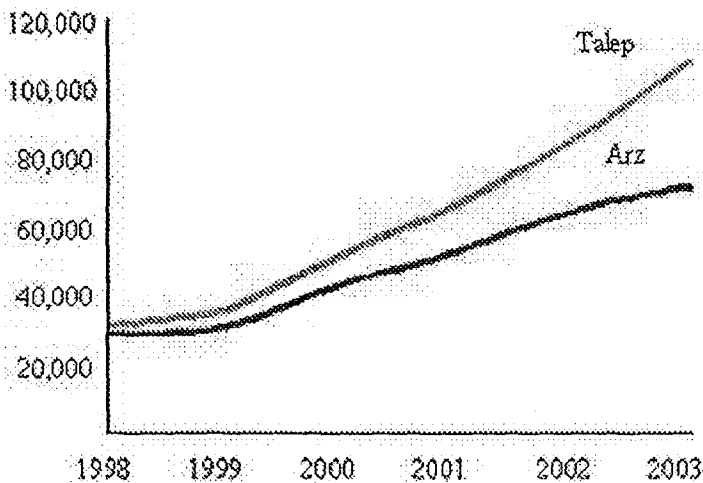
Andersen Consulting tarafından yapılan bir araştırmaya göre, internet 2005 yılına kadar ABD'de 5.8 milyon, Avrupa'da 3 milyon kişiye istihdam yaratacaktır. Sayılan işler

arasında ise sadece, portal yazılım danışmanlığı, web tasarımcılığı, telekomünikasyon ve internet servis sağlayıcılığı yer almaktadır.

İnternet, ortadan kaldırdığı sektörlerde işlerini kaybedenlerden daha fazla sayıda iş imkanı yaratmaktadır. Yani internetin ve teknolojik gelişmelerin işsizliğe neden olduğu görüşü doğru değildir. Andersen Consulting'e göre, ABD'de 1998 yılında, yeni ekonomi şirketlerinde çalışanların oranı, altı Avrupa ülkesine oranla dört kat fazlayken, bu oranın, 2005 yılının sonunda yarıya inmesi bekleniyor.

Bir araştırma şirketi olan IDC, 1998 yılı sonunda, gelişen pazarlara sahip Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Güney Afrika'da, 'networking' alanında 83 bin profesyonelin çalıştığını tahmin etmektedir. Yeni çalışanlara olan talepte, yıllık %20 ile %31 arasında bir artış olduğu düşünülerek, 2003'te işgücü sayısının, 200 bin yeni çalışanla birlikte 287 bin olacağı tahmin edilmektedir. Fakat, IDC'ye göre, aynı dönem için piyasaya yeni girecek profesyonellerin artış hızı, %8 ile %20 arasında olacaktır [http://turk.internet.com] Bu da gösteriyor ki, networking uzmanı profesyonellere olan talep ile bu talebin karşılanması arasında önemli bir açık oluşacaktır. Şekil'de networking uzmanlarına olacak talep ve networking uzmanı arzı gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi, arz ve talep arasındaki fark, giderek büyümektedir.

Tablo-4- Gelişen Ekonomilerde "Networking" uzmanlığı Arz ve Talep Eğilimleri



Kaynak: IDC, 2000

IDC, networking uzman ihtiyacının, 2002 yılında toplam 600 bin kişiye ulaşacağını tahmin etmektedir. Hatta, yeni teknolojiyle daha önce tanışanlar arasında değerlendirilen Almanya'da 188 binden fazla açık, Fransa'da 67 bin açık ve İngiltere'de 81 binin üzerinde açık olacağı tahmin edilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler ise, yeni teknolojilerden yararlanmak konusunda da uzman eksikliğinden oldukça fazla etkileneceklerdir. IDC'nin, Orta ve Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'dan 12 ülkenin her birindeki internet ve 'networking' uzmanı eksikliği konusundaki tahminleri, Tablo'da görülmektedir.

Tablo 5 - Networking Uzmanları Ülke Bazında 2003'teki Arz ve Talep

Ülke	Talep	Arz	Açık (%)
Birleşik Arap Emir.	6,121	4,008	2,113 (%35)
Çek Cumhuriyeti	12,277	7,745	4,531 (%37)
Güney Afrika	85,661	32,535	53,125 (%62)
Mısır	5,255	3,632	1,624 (%31)
Macaristan	5,673	3,585	2,088 (%37)
Polonya	17,720	10,727	6,993 (%39)
Romanya	5,008	3,409	1,599 (%32)
Rusya	67,475	45,978	21,497 (%32)
Suudi Arabistan	11,527	8,800	2,727 (%24)
Türkiye	45,237	24,886	20,351 (%45)
Ürdün	5,536	3,737	1,799 (%32)
İsrail	19,162	12,228	6,934 (%36)

Kaynak: IDC, 2000

İşsizlik oranı, yaş ilerledikçe düşmektedir. Özellikle, ülkemizde en yüksek işsizlik oranının 20-29 yaş grubunda olduğu düşünülürse, gençlerin kendilerini iyi yetiştirmeleri bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yeni ekonomi, genç çalışanların iş değiştirme oranlarını da %10 artırmıştır [Anbar, a.g.m.,5].

Yeni ekonominin karşısındaki en büyük engel olarak eğitimli personel ihtiyacı görülmektedir. Bu nedenle, yeni ekonomi şirketleri, iş tecrübesi olan kişileri, hatta daha önce iş batıran yöneticileri tercih etmektedirler. [<http://www.ntvmsnbc.com/news/37978.asp>].

2.1.5. E-Ticaret Ve İnsan Boyutu

E-ticaret sistemine, teknik ve insan/toplum olmak üzere iki açıdan bakılabilir. Genellikle e-ticaretin, hep teknik boyutuna ağırlık verilmiş, sosyal kısmı ihmal edilmiştir. Sadece teknik boyutuna önem verilen bir e-ticaret uygulaması başarılı olamaz. Teknolojinin hızlı gelişmesiyle e-ticaret yapmak giderek kolaylaşmakta ve maliyetler düşmektedir. İnsan faktörünün önemi ise giderek artmaktadır.

Yüksek kaliteli bir e-ticaret sisteminin geliştirilmesinde kritik adımlardan biri insanların birlikte nasıl idare edildiğini gösteren iş normlarını anlamak ve anlamlı ve amaçlara uygun metotlar geliştirmektir. İş normları açıkça belirlenmedikçe, geliştirilecek iş faaliyetlerini destekleyecek etkili e-ticaret sisteminin temeli oluşturulamaz .

Günümüzde olduğu gibi gelecekte de e- ticaret, çeşitli yeteneklere sahip IT profesyonellerine ihtiyaç duyacaktır. Örneğin, Hindistan'da 300 bin IT profesyonelinin olmasına karşın, 2008 yılında yazılım ihracatının tutarı 50 milyar dolara ulaşması durumunda, 2008 yılında en az 1 milyon ek IT profesyoneline ihtiyaç olacağı tahmin edilmektedir. İşletmelerde, ihtiyaç duyulan gerekli IT profesyonellerinin çoğu basit web tasarımı yapan normal IT elemanlarıyla karşılanmaktadır. Gelecekte ise, IT profesyonellerinin internet, e-ticaret hakkında bilgili olmalarının yanında, ekonomi, siber hukuk, pazarlama gibi konularda da bilgi sahibi olmaları gerekecektir.

Geleneksel insan kaynakları yönetimi, bilgi işçilerinin yönetiminde etkinlik sağlayamamaktadır. Çoğu IT şirketlerinde, bu profesyonellerin devir hızının yüksek olması bunun kanıtıdır. Bilgi yoğun işletmelerdeki yöneticiler, yönetim uzmanlığı kadar teknik uzmanlığın da önemini anlamalıdır. E- ticaretten kaynaklanan insan kaynakları değişiklikleri sadece IT profesyonelleriyle sınırlı değildir. E- ticaret, işçileri de etkileyecek ve iş gücü kompozisyonunda değişikliğe neden olacaktır. Ürünlerin dağıtımına daha az, bilgi transferine daha çok dayalı olan mesleklerde, rutin görevlerin yerini daha komplike görevler alacaktır. Çalışma saatleri daha esnek hale gelecek, mesai saatleri ortadan kalkacaktır.

İnsan kaynaklarının görevi işletmenin ihtiyaç duyduğu IT elemanlarını bulmak mevcut çalışmalarını eğitmek eğitimin devamlılığını sağlamak IT elemanlarını işletmede tutmak teknolojinin insanlar üzerindeki sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri giderecek veya azaltacak çalışmalar yapmak vs. sayılabilir [Anbar,a.g.m.;6].

2.1.6. İnternet Üzerinden İşe Alma

İnternet kullanımı yaygınlaştıkça, şirketler kendi elemanlarını kendileri bulmaya başlamışlardır. Eleman ihtiyaçlarını karşılamak için internetteki kurumsal web sitelerini kullanmaya başlayan firmalar, bu sayede hem zamandan tasarruf etmekte, hem de verim sağlamaktadır. Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, kurumsal web sitesi, hem en iyi elemanla buluşmayı, hem de adayların işletmenin web sitesini ziyaret etmelerini sağlamaktadır [<http://www.e-kolay.net5214/haber/global-ekonomi/h59.asp>].

İşletmeler, internet üzerinden iki yoldan eleman sağlamaktadırlar. Birincisi, işletmenin kendi web sitesinde insan kaynakları bölümünün yer alması ve adayların burada bulunan iş başvuru formunu ve özgeçmiş formunu doldurarak iş başvurusunda bulunmalarıdır. İkinci bir yol olarak işletmeler, profesyonel olarak bu işi yapan kurumsal web sitelerinden yararlanmaktadırlar.

İşletmelerin kendi web siteleri üzerinden iş bulmaları çok yaygın değildir. Logos Research tarafından Fortune 500 sıralamasındaki işletmelerle yapılan bir araştırmaya göre, bu firmalardan sadece %11'inin internet sitesinde kariyer bölümü yer almaktadır. Bu işletmelerden %89'u yeni eleman bulmada interaktif bir sistem sunmaktadır.

İşletmeler, eleman bulmada profesyonel web sitelerinden yaygın olarak yararlanmaktadırlar. Amerika'da internette yer alan binlerce iş bulma sitesi vardır. Tüm dünyada ise, 30.000'den fazla insan kaynakları sitesi bulunmaktadır. Forrester Research şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre, işletmeler, internet üzerinden eleman alımına 2003 yılında 1.7 milyar \$ harcayacaklardır ve işletmelerin en fazla eleman aradığı sektörler ise, bilişim ve telekomünikasyon sektörü olacaktır.

Türkiye’de de, işletmelere eleman bulmakta yardımcı olan çeşitli web siteleri bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak, www.kariyer.net, www.insankaynaklari.com, www.eleman.net, www.personelonline.com, www.yenibir.com, www.cvclub.net web siteleri örnek verilebilir.

İnternet, başlangıç aşamasındaki adayları bulmak için iyi bir kaynak olmasına rağmen, yönetici pozisyonu için etkili ve iyi bir yöntem değildir. Çünkü, iyi bir yönetici beyin avcıları aracılığıyla ya da arkadaşları aracılığıyla iş arar ve bu kişiler interneti pek kullanmazlar. İnterneti daha çok 35 yaşın altındaki kişiler kullanmaktadır. Oysa, çoğu yönetici ise 35 yaşın üzerindedir [Mornell,2000:262].

İnternet üzerinden işe almanın hız ve maliyet avantajlarına karşın, internet üzerinden işe almada bazı zorluklarla da karşılaşmaktadır. İnternet üzerinden iş başvurusu yapanların %68’inin işle ilgili olmayan adaylar olduğu tespit edilmiştir. İnternet üzerinden başvuru yapanların %42’si ise, “işe alınabilir eleman” olarak tanımlanmaktadır. İnternet üzerinden en kolay iş bulanlar, uzmanlar, yeni mezunlar, IT ve teknik elemanlar olarak sıralanmaktadır.

2.2. İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Ve Bilgi Yönetimi

2.2.1. İşletmelerde Bilgi Teknolojisinin Kullanımı Ve İşletme Süreçlerine Etkisi

1990'lar ve sonrası, işletmelerin, bilgi ekonomisine özgü yapılanma ve karakteristiklerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Karmaşık ve kompleks iş şartları, internet protokolünün bireysel kullanıcılar düzeyinde performansının her geçen gün artması, gelişkin teknolojilerin hızla uygulanmaya başlanması, global yayılım ve kendi kendini örgütleyen işletme anlayışı gibi değişim kaynakları, firmaların hem iş süreçlerinde hem de strateji mimarilerinde değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler, bilgi teknolojisini temel işletme modellerinin merkezine almak durumundadırlar. Bilgi ekonomisi için bir işletme tasarlamada temel konseptlerden birisi olan bilgi teknolojisi, ürünlere ve hizmetlere uzak olan müşterilerin hem deneyim yaşamasına hem de yeni müşteri

topluluklarıyla etkin bir iletişime olanak sağlayarak, firmaların dinamik kastimizasyona yönelik stratejilerine kritik enformasyon sağlamaktadır.

Elektronik ağ, öncekilerden çok daha ucuz ve çok daha hızlı veri değişimi ile güçlü PC'lerle birleşmekte; şirketler, haberleşmek ve yüksek kaliteli enformasyon sağlamak için bütçe oluşturmaktadırlar. Daha fazla biçimde internet gibi elektronik networkler üzerine işletme-müşteri etkileşiminin taşınması, hem rakipler, hem de müşteri topluluklarının işletmenin aktivite performansına inanmasında merkez olabilir. Hewlett-Packard, bilgiyi yönetmede organizasyonundaki intranetten yararlanmaktadır. Örneğin; bir web temelli adres rehberi, çalışanlardan birisinin önem verdiği herhangi bir projeyi, veri tabanı profillerini, uzmanlığını ve ilgilerini sunmaktadır. Şirketin satış gücü için müşteri bilgisini ve ürün envanterini elektronik satışlar partnerine sunmaktadır. Bu modeller organizasyonel problemlerin etkin bir şekilde çözümünü sağlamak yanında yararlanan doğrusal teknikler, şirketlerin para ve zamanından büyük tasarruf etmelerinde rol oynadı [Yılmaz, a.g.m.;5].

Bilgi teknolojisinin işletmelerde kullanımı ve yayılımı, geleneksel uygulamaları değişikliğe yöneltirken, endüstri dönemine ilişkin performans metrikleri olarak, boyut, genelleme; yerlerini hız, yaratıcılık, esneklik ve bilgi teknolojisi yoğunluklu süreç kullanımı gibi parametrelere bırakmaktadır. Elektronik ticaretin on-line ortamında karşılıklı etkileşim maliyetleri, hizmetler ve düşünceler,değişen yararlar firmaların odaklandığı konular olmaktadır. Hafızalar, haberler, satış çağruları, telefon görüşmeleri, konferanslar, kapsamlı yönetim toplantıları bilgi teknolojisinin uygulama alanında yeni formlar kazanmaktadır. İşletmeler, bilgi teknolojisi platformlarından yüksek bir verimlilik elde ederek gelişen ve olgunlaşmaya başlayan elektronik pazardan oransız bir kar elde edebilmek için standartlarını, yönetim çerçevelerini, stratejilerini ve kaynaklarını enformasyon çağına özgü yaklaşımlarla yeniden gözden geçirmelidirler. Kalitesiz ürün mimarisi, geleneksel ve bilinen ürün dağıtım süreçleri, gelişkin olmayan yönetici nitelikleri ve pazar değeri düşük entellektüel sermayeye sahip firmaların bilgi ekonomisi süreçlerinde başarılı olamayacakları görülmektedir. İşletme yöneticileri, yeni kaynakları ve yetenekleri düşük maliyetle istihdam ederek, bilgi teknolojisine dönük

işletme mimarisini oluştururken aşağıdaki modelden yararlanabilirler [Yılmaz, a.g.m.;5-6].

Yeni Organizasyon Mimarisi

Müşteri İlişkisi Yönetimi

Müşterilerin kimliğini saptamak, çekmek ve ilişkiler kurmak

Alt yapı yönetimi

Rutin operasyonel görevleri, yüksek hacim için olanakları oluşturmak ve yönetmek

Ürün Yenileme

Çekici yeni hizmetler ve ürünleri düşünmek ve onları ticarileştirmek

2.2.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, firmanın değerleri üzerindeki etkisinden dolayı önemlidir. Firmanın pazar içindeki değeri ile finansal değerleri arasındaki fark, işin entelektüel sermayesi olarak nitelendirilmektedir. Ve bu genelde, firmanın muhasebe hesaplarının yada finansal sermayesinin iki yada üç katıdır [Yılmaz,a.g.m.,9]. İsveç firması Skandia tarafından, entelektüel sermayeyi anlamak üzere öncülük edilen bir sistem, entellektüel sermayenin iki bileşkenini belirlemiştir; ilki yapısal sermaye (markaların değeri, müşteri ilişkileri, patentler,süreçler), ikincisi ise, insan sermayesidir (know-how uygulamaların değeri). Bilgi yönetimi ise, işin değerini artırmak amacı ile hem yapısal sermayenin hem de insan sermayesinin yönetilmesi sürecidir [Mornell,a.g.e.;31].

Bilgi yönetimi üzerine kesinleştirilmiş bir tanım mevcut değildir. En basit tanımıyla, bir firmanın çalışanlarının know-how uygulamalarından elde edilen değer sürecidir. Bu işin yönetilmesi için, hem bireysel hem de toplu öğrenmeyi ve paylaşımı içerir.

Bir firmanın know-how uygulamalarını geliştirmesi için:

- İşletme stratejileri için know-how uygulamalarının nerede ve nasıl önemli olduğunu anlaması,
- Know-how uygulamalarını etkin bir biçimde edinecek, paylaşacak ve uygulayacak örgütsel yapıyı oluşturması,
- Bilginin öğrenilmesini ve uygulanmasını pekiştiren bir örgüt kültürü yaratması gerekmektedir.

Bir firmanın bilgi yönetimine yatırım yapması için öncelikle know how uygulamalarının işe yapacağı katma değeri çok iyi hesaplaması gerekmektedir [Yılmaz,a.g.m.,9].

2.2.2.1. Know-how Uygulamalarını Etkin Olarak Kazanacak, Paylaşacak, Uygulayacak İşletme Yapısı ve Süreci Kurmak

Bir işletme için en büyük katma değer belirlendikten sonra atılacak adım, bilgi yönetimi sürecini kuracak yapıyı ve süreci oluşturmaktır. Firmanın nasıl ve nereden başlayacağı, know-how uygulamalarının tanımına dayanmaktadır. Bir çok firma bilgiyi başkalarına aktaracağı bir paket olarak görmektedir. Bu durumda ise, firma yapısı ve süreci daha çok bilgiyi tutan veri tabanları gibi işlev görmektedir. Oysa gerçek dünyada bilgiyi tutabilmek çok daha fazlasını gerektirmektedir.

Shell Firması know-how uygulamalarını kendi bünyesinde oluşturabilmek için yatay bir örgütte kendi kendini yöneten takımlar oluşturma yoluna gitmiştir. Bu altyapı da bir veritabanından çok daha fazlasını gerektirmiştir. Know-how uygulamalarını geliştirebilmek ve paylaşabilmek için artık işletme yapıları yeni değerlendirme tekniklerini sağlayabilmek için deneme-yanılma kavramına daha fazla önem vermeye ve öğrenileni paylaşmaya öncelik vermektedir. Yapıların ve süreçlerin farkı ise "Ne yapmak için bilgi?" sorusunun cevabında yatmaktadır. Ancak yapı yada süreç ne olursa olsun, firma çalışanları öğrenileni paylaşmadıkça firmaya hiçbir değer sağlamaz.

2.2.2.2 Öğrenmeyi ve Öğrenilen Bilgilerin Uygulanmasını Destekleyen Bir Kültür Oluşturmak

Öğrenme ortamını destekleyen bir yapı oluşturmak için birtakım kriterler önem taşımaktadır.

1. İşyerinin anlamı: Çalıştıkları ortamı önemsemeyen yada yaratmaktan, risk almaktan, paylaşmaktan ve şirkete katkıda bulunmaktan çekinen çalışanlar know-how uygulamalarının gelişimi için ciddi riskler oluşturmaktadırlar. Bilginin özünde yaratıcılık ve inisiyatif almak yatmaktadır.

2. İletişimi kurmak: Anlam yaratmak ve işletme ortamında işbirliği kurabilmek için çalışanların yada iş gruplarının ortak hedefleri ve amaçları ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayan know-how uygulamalarını paylaşmaları ve inanmaları gerekmektedir. Örneğin, bilgi yönetimi uygulamalarında lider bir kuruluş olan Buckman Labs, küresel anlamda satış ekiplerini destekleyebilmek için internet üzerinden günde 24 saat yeni teknik gelişmeler ve sorunlarının çözümleri üzerine işbirliği kurabilecekleri bir sistem geliştirmişlerdir. Aynı firmanın Singapur'da çalışan bir satış elemanı gündüz karşılaştığı teknik bir soruna çözüm bulabilmek için akşam elektronik posta gönderdiğinde sabaha cevap bulacağını bilmektedir. Ortak hedefler, ortak teknik uygulamalar, işbirliği ve küresel network Buckman firmasını bilgi yönetimi uygulamaları alanında lider yapmıştır.

2.2.2.3. Yüksek Kalitede İletişimi Garantileyebilmek

Firmalar, bilgiyi sadece paylaşıp işbirliğine gitmenin ötesinde neyin çalışıp neyin çalışmadığını da yansıtmalıdır. Eğer bir işletme, yaptıkları işe önem veren, know-how uygulamalarının oluşması için işbirliğine giden ve öğrenme konusunda yetenekli bireylere sahip ise bilgi yönetimi süreci etkin olacaktır. Bilgi yönetimi çabaları veritabanından uzaklaştıkça İnsan Kaynakları Departmanlarına düşen rol artmaktadır. Çünkü bilgi yönetimi geniş anlamda insani bir kavramdır. Çalışanın mümkün olduğu

kadar yaratıcılığını kullanmak, gelişimini sağlamak ve tüm işletme için kazanç sağlamaktır. Bu bağlamda, bilgi yönetimi aslında firma kültürünü aktarma, çalışanı geliştirme ve öğrenmesini sağlama, bireyin performansını ve dolayısıyla örgütsel etkinliği artırma sürecidir.

2.2.3. Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Rolü

Tüm bunlar aslında bir işletme içindeki İnsan Kaynakları fonksiyonları ile yakından ilişkilidir. Firmalar fark etmeye ve ölçmeye başladıkça pazar değeri üzerindeki insan/beyin sermayesinin yönetimi için İnsan Kaynaklarına büyük rol düşmektedir.

Bilgi Yönetiminin etkinliği için İnsan Kaynakları Departmanları;

1. İnsan sermayesinin gelişimi ve ölçümü için yapılar oluşturmalıdır,
2. İşe alımdan, ödüllendirmeye, değerlendirmeden performans yönetimine kadar İnsan Kaynakları gerekli bilgi yönetiminin yönetilmesini sağlayacak altyapılar oluşturmalıdır.
3. Sadece eğitim programları geliştirmek yerine, bireylerin eğitimine ve gelişimine olanak sağlayan bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda öğrenmeye yatırım yapmalıdır.
4. Değişik, karmaşık know-how uygulamalarını araştıran örgüt oluşumlarını desteklemelidir. İnsan Kaynakları farklı seviyelerde bilgi yönetimi altyapısının sağlanması için çalışanlara düşen rolleri belirlemeli ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayan performans yönetimi yapıları geliştirmelidir. Bir firma içindeki İnsan Kaynakları Departmanı bilgiyi çalışanlardan en büyük değeri sağlama süreci olarak görmelidir. Ve bu süreç sadece veritabanlarını sağlamak için IT çalışanlarından beklenirse İnsan Kaynakları Departmanları işletmelerin stratejik yönetimi için yapılması gereken en değerli katkıyı sağlama görevini kaybederler [Finerty,1998].

2.3. İş Dünyasında İnternet Kültürünün Ağırlığının Artması Sanal Şirket, Sanal Personel Ve Sanal Takımlar

İnternet bir çok bilgisayar sistemini ortak bir dil vazifesi gören TCP/IP protokolü (İnternet protokolü veya daha basit bir ifadeyle bilgisayar veri alma ve iletme birimleri arasında veri iletişimini olanaklı kılan pek çok veri iletişim protokolüne verilen ortak ad) ile birbirlerine bağlayan dünya çapında bir iletişim ağıdır.

1990'lı yıllarda, Tim Barners -Lee CERN'deki bilim adamlarının araştırmalarını yayınlama ve bunları paylaşmalarına yardımcı olmak amacı ile WWW'ı geliştirmesi, kısa zamanda bu teknolojiyi yeni bir iletişim platformu haline getirdi. Artık günümüzde internet sadece bilimsel ve askeri alanda değil çok daha geniş kesimler tarafından da geometrik şekilde artan bir oranda kullanılmaya başlamıştır.

İnternet bugün pek çok amaçla kullanılabilir. Bu amaçları aşağıda yer alan başlıklar altında toplayabiliriz [Pırnar,1996:70-71].

- a. Bireyler ve işletme arasında iletişim kurma,
- b. Mesleki bilgi alma konusunda haberleşme, bilimsel makale değişimi, kitap ve yazım duyurusu vs.,
- c. Belirli konularda uzmanlaşmış, elektronik tartışma ve haberleşme guruplarına katılmak, gelişmeleri izlemek yardım almak,
- d. Uluslar arası meslek kuruluşlarının, organizasyonların ve örgütlerin veri tabanlarına, teknik raporlara, ders notlarına ulaşmak,
- e. Kütüphane kataloglarını taramak,
- f. Çeşitli kuruluşların ve şahısların adreslerine ulaşmak,
- g. Kültürel yayınları ve faaliyetleri takip edebilmek,
- h. Bir kuruluş ile ilgili bilgileri duyurmak,
- i. Kuruluşların halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmek.

2.3.1. İnternet Ortamının İşletmelere Getirdikleri Ve E-Engineering

İnternet sayesinde gerçekleşen küresel bilgi ağı yepyeni bir iş ortamını gündeme getirmiştir. İşletmelerin tüm süreçleri içerisine sızan internet işletmelerde köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır.

İnternet üzerinden iş yapma olarak tanımlanan "e-business" ın, akıl almaz bir hızla gelişmesi, bilinen organizasyon yapısında da köklü bir değişimin yaşanmasını sağlamıştır. Bu dalganın ilk hissedildiği dönemlerde şirketler, müşterilerine, ortaklarına, tedarikçilerine ulaşmak için sadece bir web sayfası açılmasını yeterli bulurken internetin diğer potansiyel yararlarının fark edilmesi ile dağıtımdan üretime, tedarikçilerden şirket organizasyonuna kısacası tüm çalışma şeklinin yeni baştan tanımlanması hatta keşfedilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Bugün günümüzde görünen odur ki tüm şirketlerin artık elektronik ortamda tüm faaliyetleri ile , ürün ve hizmetleri ile varolmaları gerekmektedir.Şunu söylemekte fayda vardır ki; iş dünyasındaki diğer trendlerde bu yöndeki yapısal bir değişimi desteklemektedir. Esneklik, arayışları, müşteri tatmininin artırılması, onlar için yeni değerlerin yaratılması, farklı olabilme arayışları, maliyetleri düşürme çabaları vb. bir bütünlük arz etmektedirler. Christensen bu yapısal değişimi yani tüm süreçlerde elektronik ortamı yaygın olarak kullanarak süreçlerde performansı ve sonuç olarak da çıktıda kalite ve müşteri tatminini artıracak, maliyetleri düşürecek bir yapının geliştirilmesini 1980'li yılların "re-engineering" adlı yönetim tekniğinden esinlenerek "e-engineering" dönemi olarak ifade etmektedir [Buğdaycı,1999:144-145].

E-engineering organizasyonu nasıl değiştiriyor ;E-engineering her şeyden önce mevcut şirket kültürünün değiştirilmesini gerekli kılmaktadır ve buda çok güç bir iştir. Hiyerarşik yapıda orta düzey yöneticileri gibi aracı yöneticilerin önemi azalırken bilgiyi kendine saklayan yönetim tarzının aksine bunu paylaşılan anlayışa geçilmesi gerekiyor. Buna paralel olarak internet enformasyona erişebilecek insan ve enformasyonun zenginliği arasındaki ilişkiyi değiştiriyor örneğin, geleneksel kitap satıcıları, sınırlı

sayıda insana sınırlı sayıda yayınlara seslenirken Amazon.com sınırsız sayıda kitapla sınırsız insana erişme fırsatı veriyor.

Yine internet kullanımının yaygınlaşması finansal modellerin de değişmesine sağlamaktadır. Satışların yanı sıra varlıkların getirisi, giderek daha önemli bir performans kriteri haline gelmektedir [Buğdaycı, a.g.m:147].

2.3.2. Sanal Şirket, Sanal Personel Ve Sanal Takımlar

İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimleri hazırlayan gelişmeler ve işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için kullandıkları üretim ve yönetim teknikleri iş dünyasının gündemine sanal şirket, sanal yönetim ve sanal takım uygulamalarını getirmiştir. Gelinen bu nokta; işletmelerin esneklik, kalite, hız ve maliyet avantajı sağlama arayışlarının ve internet kullanımının yaygınlaşması ve getirdiği sonuçların doğal bir sonucudur .

İnternet kullanımının gelişimi ile eş zamanlı gündeme gelen intranet ve extranet sanal şirket, sanal yönetim ve sanal takımların gündeme gelmesinde etkili olmuştur.

Intranet, organizasyon içinde internet teknolojisinin kullanılmasıdır. Organizasyonlar web teknolojisi ve internet network standartları içerisinde iç networkü olan intraneti yaratarak işletmede yeni bir iletişim ve bilgi ağının oluşturulmasıdır. Yani şirket bilgileri ve faaliyetleri internet ortamı ve şirketin kendi oluşturduğu network vasıtası ile işyerine ve dışında, dünyanın bir ucunda bile kullanılabilir hale gelmektedir.

Extranet, ise intranetin şirket sınırlarının dışına yayılmasıdır. Bu gelişme esas itibarı ile sanal şirketlerin ortaya çıkmasında daha belirgin bir etki yaratmıştır.

2.3.2.1. Sanal Şirket

Sanal şirketleri basit olarak şöyle tanımlanmaktadır, "İncelemek için gittiğinizde kimseyi bulamadığınız kurumlardır". Bu şirketlerin sadece süreç iskeletleri vardır. İşlerin çoğu diğer şirketlerden kaynak olarak yaptırılmaktadır. Bunların kurum şemasını çizmek oldukça zordur; çünkü kimin hangi işi yaptığı ya da hangi işe sahip olduğunu anlamak güçtür. Bu tür şirketler son derece esnekler ve kendilerine ait üretim tesisleri yoktur. Çoğunun ofisi bile yoktur ve buna da zaten ihtiyaç duyulmamaktadır (Extranet'in varlığı).

Bu kurumların ne büyüklükte olacağını da söylemek oldukça zordur. Ancak çalışma ekiplerinin genelde 8-12 kişi arasında değiştiği bilinmektedir.

Gelecekte sanal şirketlerin sayısının giderek artacağı tahmin edilmektedir. Bunda da en büyük etkenlerden bir tanesi 2003-2008'li yıllarda 20'li yaşlarda olan "net kuşağı" olarak adlandırılan farklı bir kültüre sahip bilgisayarla ve internetle büyüyen bir işgücünün varlığı etkili olacaktır. Bu yönde görüşleri olan ve "dijital guru" olarak adlandırılan Don Tapscott bu kuşağın etkisi ile oluşacak olan yeni şirket kültüründen bahsederken sanal şirket kültürünün temel değerlerinde benzer şekilde olacağını söylemek mümkündür [Buğdaycı,1998c:84-87].

2.3.2.2. Sanal Personel Ve Sanal Takımlar

Günümüzde, internet kullanımının işletme içinde kullanımının yaygınlaşması oluşturulan intranet ve extranet sistemleri sanal personeli ve sanal takımları gündeme getirmiştir.

Çalışanlar günümüzde artık, belirli mekanlara, programlara ve kuruluşlara bağlı kılan sınırlardan kurtularak, demokratik ve merkezi olmayan bir işgücü halini almaya başlamışlardır. Bu işgücünün tercihleri de daha çok boş zaman, daha esnek çalışma yönünde ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlara cep telefonları ile sağlanan "sınırsız iletişim"

imkanı ve internetle sağlanan interaktif bilgi ağı da eklenince sanal ofisler ve sanal personeller ve sanal takımlar ortaya çıkmaktadır. Sanal personellerin ve sanal takımlardaki üyelerin en önemli ortak özellikleri bunların hepsinin birkaç konuda uzman, yetenekli, iletişim kurma yeteneği yüksek olan yenilikçi ve yaratıcı, duygusal zekası gelişmiş kişilerden oluşmasıdır. Söz konusu olan sanal takımlarda genellikle bir proje kapsamında bir araya gelip daha sonra ayrılmaktadırlar [Willier,1998:15].

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yeni Ekonomi, Teknoloji Ve Elektronik Ticaret

Bazı firmalar, dönemin en gelişmiş bilgisayarlarını satın alarak mükemmel bir bilgi işlem sistemi kurmaktadır. Ancak öncelik makineye verildiği, kaynakların büyük bölümü bu alımın finansmanına harcadığı için bu cihazları işletecek, girdi yükleyecek ve geliştirecek insanların işe alımına ve eğitimine aynı önem verilmemektedir. İnsan kaynakları departmanının uyarıları dinlenmemektedir. Sonuçta alınan cihaz düşük kapasite ile çalışmaya başlamakta, cihazın dilinden anlayan 2-3 kişi işten ayrıldığında ise çalıştıracak biri bile bulunamamaktadır. Yeni ekonomiyi, yalnız bir internet sitesi açmak ve WEB adresi almaktan ibaret sayan bir anlayışa sahip olanlar da aynı hatayı yapmaktadırlar.

Oysa teknolojik düzeyi yükseltmek istendiğinde, yeni ekonomi alanlarına giriş niyeti ortaya çıktığında, ilk hazırlık çalışmalarının insan kaynakları sisteminde ve departmanında yapılması gerekmektedir:

Yeni ekonomide kökleşmeyi hedefleyen bir firma, önce insan kaynaklarının dizaynını yenilemeyi gündemine almalıdır. Bu konudaki eğitim çalışmalarına erken başlanması da atıl kapasiteyi önleyecektir.

Yeni ekonomiye giriş, firmanın mevcut çalışmalarının yeniden örgütlenmesini, iş süreçlerinin ve tanımlarının da yenilenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmaların merkez üssü doğal olarak insan kaynakları departmanı olmaktadır. Ancak departman

kendini yenileyecek bir içsel dinamizme ve esnek yapıya kavuşturulmadıkça, bu çalışmalar çıkmaza girecektir [Anderson,2000;2].

2.4.1. Yeni Ekonominin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

İletişim teknolojilerindeki hızlı değişimin yeni meslekler ortaya çıkarması, iş yapış şekillerini, çalışma ortam ve tarzlarını değiştirmesi ile beraber insan kaynaklarının ilgi alanı da genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Hızla gelişen bir alan olan insan kaynaklarının, ekonomi ve çalışma hayatında var olan bu değişikliklerden etkilenmemesi ve değişimin destekleyicisi olmaması olası değildir.

Bilginin mobilitesinin saniyelere indiği, geleneksel üretim faktörlerinin yanında üretim sürecinde girdi olarak bilginin de kullanılmaya başlandığı günümüz 'yeni / bilgi ekonomisi'nde insan kaynakları çalışanlarından beklenen sadece başkalarınca üretilmiş olan bilginin elde edilmesi değil, bu bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasının sağlanması, tartışılması ve üretime girdi sağlayacak şekilde değiştirilmesini de sağlayacak ortamı ve desteği çalışanlara hazırlamaktır [Anderson,a.g.e.,9]. İnsan Kaynakları uzun zaman önce üstlenmeye başladığı yeni rolleri ile, işletmelerde artık kendisi için belirlenen yolda yürüyen değil kendisi işletmenin gideceği yolun belirlenmesinde etkili olan bir alan haline gelmeye başlamıştır. İşletmelerin alacağı stratejik kararlarda, uzun vadeli plan ve programlarda insan kaynakları profesyonelleri de aktif rol almaya başlamışlardır. Bu yeni sorumluluk alanları insan kaynakları bölümlerine ve profesyonellerine daha akılcı karar alma ve kendilerinden beklenen stratejik işlevlerinde doğru karar yüzdelerini artırma gibi daha fazla proaktif olmayı gerektiren yükümlülükler getirmiştir.

İşletmenin ana stratejisine etki edebilecek kararlar alırken ya da bir çalışanın kariyer yolunu belirlemesine yardımcı olurken daha fazla bilgiye ve bilimsel yaklaşıma gereksinim duyulmaktadır.

Bu noktada insan kaynaklarının farklı kanallardan farklı niteliklerde bilgiye gereksinim duyduğunu belirtmek gerekir. Örneğin; insan kaynaklarının geleneksel sorumluluklarından olan özlük işlerinin düzenli yürütülebilmesi için personelin isimleri, doğum tarihleri, personel numaraları gibi –işletme içi bilgilerin - sistematik olarak tutulması gerekmektedir. Sadece bu bilgilerin tutulması değil, diğer insan kaynakları fonksiyonları ile de yeri geldiğinde birleştirilmesi artık insan kaynaklarından beklenen bir rol olmuştur.

Performans değerlendirme bilgilerinden ücret artış oranı belirlerken, aynı bilgileri kullanarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi yönünde de çıkarımlar yapılabilmelidir. Bu bilgilerin birleştirilerek yeni bilgilere dönüştürülmesi süreci, İnternet ve bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ile elektronik ortamda yürütülen insan kaynakları fonksiyonlarının artması sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanarak daha verimli şekilde yürütülme olanağı bulmuştur.

İnsan kaynaklarının odağının firma çalışanlarının verimliliklerini artırmak olduğu noktasından hareketle, yeni ekonominin gereksinim duyduğu işlevsel bilginin işletme dışından hangi yollarla / teknolojilerle işletme içerisine çekilerek çalışanlar arasında paylaşılacağı belirlenmesi de yine insan kaynakları profesyonellerinden beklenmektedir. Kişilerin sadece eğitim ortamında bilgi edinmeleri ve paylaşmalarının yetersiz kaldığı noktalarda farklı teknolojik sistemlerin, yazılımların, İnternet ve İtranet uygulamalarının çalışanlara sunulması ve bu konudaki deneyimlerinin paylaşmalarını sağlamak işletme verimliliğini artırıcı unsurlardan bazılarıdır.

Farklı uygulamaların işletme içerisinde paylaşılması için gerekli ortamın sağlanması, küresel ekonominin zorunluluğu olarak firmaları zorlayan rekabet şartlarında bir adım öne geçmek için oluşturulacak stratejilerin belirlenmesinde ve rekabet halindeki firmaların uygulamalarından haberdar olunmasında insan kaynaklarının yeni rolünün getirdiği önemli bir görevdir.

Çalışanlarının daha önce hangi eğitimleri aldığını, hangi eğitim firmalarından alınan eğitimlerin daha verimli olduğunu ölçmemiş / kaydetmemiş ve bilgiye dönüştürmemiş

bir insan kaynakları departmanının aynı eğitime ikinci defa aynı çalışanı göndermesinin o çalışana ve firmasına verdiği zararın boyutlarını düşününce elbette insan kaynaklarının ne tür bilgilere ihtiyacı olduğu ve bu bilgileri doğru kullanmasının ne kadar avantajlar sağlayacağı ortaya daha net çıkmaktadır. Rekabette diğer firmaların önüne geçmek için zorunluluk olan maliyetlerin düşürülmesi ve çalışan verimliliğinin artırılması noktalarında yeni teknolojilerin ve elektronik uygulamaların firmalarca sahiplenilmesi, yürütülmesi gereken idari işlerin daha az zaman maliyeti ile kotarılmasını sağlayacaktır.

Elektronik ortama taşınan öncelikli insan kaynakları fonksiyonları, daha önce basılı olarak tutulan; çalışan el kitabı, telefon rehberi, faydalı bilgiler, özlük işlemleri, organizasyon şemaları, çeşitli ilanlar, kurum içi iş ilanları vb bilgiler olmuştur. Günümüzde en yaygın olarak elektronik ortamda yürütülen fonksiyonların başında ise; işe alım, performans yönetim sistemleri, kariyer yönetimi ve eğitim fonksiyonları gelmektedir.

Yukarıda yer verilen farklı insan kaynakları bilgi sistemlerine, çalışanların da katkısı alınarak doğru, güncel ve işlevsel bilgiye ulaşmak, şirket bilgilerinin basılı olarak tutulduğu döneme göre çok daha kolay olmaktadır. İstenilen nitelikteki bilgilerin rahatça raporlanabilmesi de şirket yönetimlerine farklı bir yönetim ve denetim aracı kazandırmaktadır[www.insankaynaklari.com].

2.4.2. E-Ticaret Ve İnsan Kaynakları

Geleneksel anlamda, çalışanlarla ilgili sigorta, ücret ve diğer bilgilerin sağlanması insan kaynakları yönetiminin görevidir. Çoğu insan kaynakları departmanı, ilgili birimlerden nasıl bilgi alacağı ve derleyeceği konusunda eğitilmiş az sayıdaki çalışandan oluşmaktadır. Bu sınırlama, çalışanlara bilgi iletmede ve almada darboğaza neden olmaktadır. Bu problemin nedeni, çoğu insan kaynakları departmanının bir yerde merkezi birim olmasıdır. Fakat, bilgiye ulaşma ihtiyacı olan çalışanlar, dünyanın diğer bir

ucunda olabilirler. Bu bilgiyi dağıtmada en ucuz ve etkili yol hangisidir? Bu soruya çözüm olarak internet ve e-ticaret verilebilir .

Bugünkü insan kaynakları sistemleri kayıt bazlıdır ve onun için elle yapılan işler, maliyetleri ve çalışan sayısını artırmaktadır. İnsan kaynakları çalışanları, günlük işlerle uğraşmaktan asıl işleriyle uğraşamamaktadır. Kayıt bazlı sistemler ve manuel süreçler, veri giriş hatalarına da neden olmaktadır [Anbar,a.g.m.;4]. Bir işletmede, insan kaynakları sisteminin kurulmasında iki maliyet türü vardır.Bunlar;

- 1- Donanım ve yazılım maliyetleri ve
- 2- Personel maliyetleridir.

İnsan kaynakları (İK) sistemini kurmaya başlamadan önce, ilk olarak sistemin amaçları belirlenmelidir. Amaçların belirlenmesi, doğru ve uygun yazılım ve donanımın belirlenmesini sağlayacaktır. Hangi yazılım ve donanımın kullanılacağını belirlemesinden önce çalışanların sistemle olan ilişkilerine bakılmalıdır. Sistem bütün çalışanlara açık olacak mı, yoksa sadece İK yöneticilerine mi açık olacak? İtranet veya internet mi kullanılacak? Kullanıcıların kendileri sisteme bilgi girebilecekler mi? Bu sorulara verilecek cevaplar, kurulacak sistemin şekillenmesini sağlayacaktır.

İK yazılım paketlerinin maliyeti birkaç bin dolarla, yüz bin dolar arasında değişmektedir. People Soft gibi sistemlerin birçok modelleri bulunmaktadır. İhtiyaca en uygun model seçilmelidir ve sistem kullanışlı olmalıdır. Yazılımın belirlenmesinden sonra, donanım belirlenmelidir.

Yazılım ve donanım maliyetinin dışında işçilik maliyeti, siteyi güncelleme ve yenileme maliyetleri de söz konusudur. Yeni bir İK sisteminin uygulanmasında personel maliyetleri yüksektir. Mevcut çalışanlara eğitim verilerek geliştirilmesi veya yeni elemanlar alınması gerekebilir. IT personelinin ücretleri her yıl giderek artmaktadır. Yetenekli ve tecrübeli kişilere olan talep yüksek olduğu için, bu kişileri elde tutmanın maliyeti de artmaktadır. Ayrıca, yazılım ve donanımlar, sürekli geliştirildiği ve

güncelleştirildiği için, çalışanların sürekli eğitilmesi gerekmektedir. Bunun da işletmelere bir maliyeti vardır.

Web-bazlı bir sistemin geliştirilmesinde öncelikle, çalışanların nasıl ve hangi aşamada sisteme gireceklerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletme, intraneti ve interneti tercih edebilir. Intranet, sadece çalışanlara açıktır ve genellikle internet bağlı değildir. Fakat, günümüzde çoğu işletme intranetlerini web'e açmaya başlamışlardır. Çalışanların çoğu ofiste çalışıyorsa intranet yeterli olabilir. Fakat, ofis dışında çalışanların sayısı fazla ise, internete açık bir sistem daha kullanışlıdır. Bir sonraki adım, çalışanların sistemle neler yapabileceğinin belirlenmesidir. Çalışanların hangi bilgilere ulaşacakları belirlenmelidir. Kurulan sistemin amacı üç fonksiyonu sağlamak olmalıdır. Bunlar, işlem yapmaya imkan vermek, interaktif olmak ve bilgiyi dağıtmaktır [Anderson,a.g.e.,8].

2.4.3. Sanal İnsan Kaynakları

Büyük şirketlerin kendi web sayfaları olmasına ve bazı ticari işlemleri internet üzerinden yapmalarına rağmen, çok az şirket, interneti kendi iç uygulamaları için kullanmaktadır. Bu alanlardan biri de insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları uygulamaları için internetin kullanılması henüz yaygın değildir. Hunter Group, web tabanlı insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili yaptığı bir araştırmada, 25 şirket bile bulmakta zorlandığını belirtmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarında webin kullanılmasının 5 aşaması vardır. Birbirini takip eden her aşama, uygulamaları biraz daha karmaşık hale getirecektir. Bu da genellikle daha fazla maliyet, daha fazla zaman ve kullanıcılar için daha fazla sorumluluk getirecektir. Fakat aynı zaman da sağlanan faydayı da arttıracaktır.

Bilgi Yayınlamak : İlk aşamada çalışanlara genel şirket bilgilerini içeren tek yönlü bir iletişim olanağı sağlanır. İletilen bilgilere örnek olarak şirketin politikaları tarihçesi sosyal imkanlarla ilgili açıklamalar hizmet konuları ve güncel gelişmelerle ilgili

gelişmeler örnek olarak verilebilir. Yayınlanan bilgiler genel olup şahsa özel değildir. Çünkü, bu bilgiler tüm çalışanlara açıktır. Bu uygulamalar şirketle ilgili bilgilerin, baskı ve dağıtım masrafı olmadan çalışanlara günü gününe ulaştırılması imkanını sağlamaktadır.

Veritabanı Uygulaması : İkinci aşamada da tek yönlü iletişim söz konusudur. Çalışan, bir veri tabanına girerek kullanıcı sorgulamasını yaptıktan sonra kendisine ait bir takım özel bilgilere ulaşabilir. Bu uygulamalar güvenlik gereksinimlerini arttırmaktadır. Bu uygulamalara örnek olarak kişisel bilgiler, ücretle ilgili bilgiler, sosyal haklarla ilgili bilgiler, vardiya bilgileri, emeklilik planları vs. verilebilir. Bu faaliyetlerin web üzerinden gerçekleştirilmesi insan kaynakları bölümünün yükünü ve eleman ihtiyacını azaltacaktır [Anbar,a.g.m.;6].

Basit İnsan Kaynakları İşlemleri : Bu aşamada kağıt ve kırtasiye işlemleri elektronik araçlar kullanılarak ortadan kaldırılmaktadır. İkinci aşamadaki sorgu fonksiyonları ile veri tabanındaki bilgilerin güncelleştirilmesi işlemleri, bu aşamada birleştirilmiştir. Bu aşamada iki yönlü iletişim söz konusudur. Üçüncü aşama uygulamalarına örnek olarak, kişisel bilgilerin güncellenmesi, hesap bilgilerinin girilmesi ve vekil tayinleri yapılması verilebilir. İşlemlerin bu şekilde gerçekleştirilmesi kağıt dolaşımını ortadan kaldırmakta ve çalışanların bilgi formlarıyla geleneksel veri girme süreçlerini ortadan kaldırmaktadır.

Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri : Üçüncü aşamaya göre daha karmaşık işlemleri yapabilmek mümkündür. Örneğin, sosyal imkanlardan faydalanmak için geliştirilmiş seçenekli bir uygulamada, ekran sadece o çalışanın hak edebileceği sosyal imkan seçeneklerini getirecektir. Çalışan seçimini yaptığında sistem toplam maliyeti hesaplayıp şirketin katkı payını çıkarttıktan sonra çalışana aylık ödeme maliyetinin ne kadar olduğunu gösterecektir. Bu tip uygulamalar kağıt ve kırtasiye işlemlerini ortadan kaldırdığı gibi, insan kaynakları çalışanlarını, bilgi toplama ve bu bilgileri sürekli gözden geçirme yükünden kurtaracaktır.

Web Üzerinde İnsan Kaynakları İç Akışı : Bu aşama, çalışanlara ve yöneticilere kendi insan kaynakları verilerini ve süreçlerini kağıt kullanmadan ve idari desteğe ihtiyaç olmadan yönetebilme imkanı sağlamaktadır. Bu aşamada amaç, bazı işlemleri gerçekleştirmekten ziyade, tüm sürecin gerçekleştirilmesinde çalışana yardımcı olmaktır.

İşletmeler basit bilgileri yayınlamaya başlayıp, daha sonra selfservis uygulamalara geçebilirler. Fakat hedef daha üst basamaklara geçmek olmalıdır. Selfservis insan kaynakları uygulamalarının başarılı olabilmesi için, çalışanların sorumluluk sahibi ve eğitim seviyesi yüksek kişiler olması gerekmektedir ve işletmenin bu teknolojiye sahip olması yanında, çalışanların bunları nasıl kullanacaklarını bilmeleri gerekmektedir [Anbar,a.g.m;7].

2.4.4. İnsan Kaynaklarının Sanal Organizasyonlarda Üzerine Düşen Görevler Farklılıkların Yönetimi ve Uyum Sağlama

Sanal bir organizasyonda da diğer organizasyonlarda olduğu gibi en önemli şey yapılacak olan "işe uygun" insan kaynağının bulunmasıdır. Ayrıca sanal organizasyonlarda sanal personellerin farklı ülkelerden, kültürlerden olmasının kuvvetli olması nedeniyle ortaya çıkabilecek olan sorunların çözülmesi ve en aza indirilmesi insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda olmalıdır.

Hedef oluşturma: İnsan kaynakları yönetimi; açık ve herkes tarafından anlaşılabilen hedefler oluşturmalıdır. Bunu gerçekleştirirken de çalışanların bu hedeflerin oluşturulmasına katılımını sağlayan süreçleri de geliştirmelidir

İletişimi Sağlama ve Geliştirme: Ekip üyelerinin birbirleri ile ve şirketle görüşmelerini, sürekli iletişim kurabilmelerini sağlayan bir iletişim ortamının sağlanması.

Bütünsel bakış açısını gerçekleştirmek: Sanal takımların üyelerinin kendi sorumluluklarını ve işin bütününe net olarak anlamalarını sağlayacak çalışmaları yapmasını gerekli kılmaktadır [Gibson,a.g.e.,24].

2.4.5. İnternet Tabanlı Uygulamaların Yaygınlaşmasının İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerine Etkileri

Günümüzde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde internetin kullanımı bilgi paylaşımı, iletişimin geliştirilmesinde süreçlerin genel anlamda daha etkin hale gelmesini sağladığı söylenebilir. Genelde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde internet tabanlı uygulamalar ilk önce "personel seçim sürecinde" kendini daha çok göstermektedir. Dikkat edilirse bugün internette web sayfası bulunan pek çok şirketin işgören aday havuzunun oluşturulması, ilk ön eleme gerçekleştirilmesi işlemi ve işgören adaylarına seçim sonuçlarının gönderilmesi internet kullanılarak yapılmaktadır. Daha ileri uygulamalarda ise insan kaynakları işlemleri şeffaf, tüm çalışanlar tarafından internet üzerinden izlenebilir ve interaktif bir yapı kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin internet tabanlı yeniden yapılandırılması verimlilik, kalite, çalışanların memnuniyeti ve maliyet açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle çok uluslu şirketler bu tür uygulamaları günümüzde kullanmaktadırlar. Onlar için böyle bir sistemin kullanılmasının faydaları oldukça çarpıcıdır. Örneğin Microsoft her yıl dünya çapında 40 000 çalışanın performans ve ücret değerlendirmesini yapmaktadır. Bu süreç geçmişte Microsoft insan kaynakları departmanının tam 6 ayını almaktaydı daha sonra uygulamaya sokulan internet tabanlı MS Review uygulaması ile süre 3 aya düşerken de milyonlarca dolarlık tasarrufun da elde edilmesini sağlamıştır. [Eroğlu,2000;17-18].

3. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMA ALANLARI

İnternet ve bilgi teknolojileri, insan kaynakları yönetim anlayış ve uygulamalarını derinden etkilemektedir. Günümüzde işletme iş süreç ve faaliyetlerinin tam zamanlı elektronik çözümlerle desteklendiği; etkileşimli, esnek ve bilgisayar ile bütünleştirilmiş yeni bir anlayış egemendir. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin de birtakım dönüşümler yaşaması kaçınılmazdır. Bu bakımdan insan kaynakları yönetimi anlayışına ait temel konuların ;

1. Sürekli öğrenme, yenilenme ve gelişime açık bir işletme kültürü oluşturmak
2. Kariyer planlaması, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi temel unsurları bir arada düşünmek
3. Bilgi, öğrenme, gelişim, disiplin ve ödül politikaları gibi alanlarda saydam bir ortam yaratmak
4. Çok yönlü örgütsel iletişimi yönetmek
5. Yeni insan kaynakları tedarik yöntemleri geliştirmek
6. Teknolojiden stratejik bir araç olarak yararlanmak çerçevesinde çok yönlü olarak yeniden düşünülmesi ve ele alınması gerekmektedir.

3.1. Elektronik İnsan Kaynaklarının Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi

Hayatın her alanında elektronik kelimesini temsil eden bir “e” harfi hemen hemen bütün kavramların önüne eklenmektedir. Örneğin; e-ticaret, e-iş, e-devlet, e-öğrenme, e-sağlık gibi. Global rekabet ortamı, işletmeleri bütünsel anlamda yani bütün departmanlarının bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu bir sisteme zorlamaktadır. “e’ olmak ya da olmamak” felsefesi temel slogan haline gelmiş ve rekabette belirleyici unsur olmuştur. Son dönemde, insan kaynakları anlayış ve uygulamaları da şirketlerin yoğun olarak kullandıkları elektronik gelişimden payını almış ve insan kaynaklarının geniş yelpazesi içerisinde “e-insan kaynakları” olarak tanımlanan yeni bir alan doğmuştur.

3.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişi Gerekli Kılan Faktörler

E-insan kaynakları, insan kaynakları yönetimindeki “insan” unsurunu güçlendirmekte, çalışanlara kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Yeteneklerini geliştirmekte ihtiyaç duydukları araçları sağlayarak, kişisel gelişim, bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine yol göstermektedir. Bu yeni paradigma, klasik anlayıştaki işletme bölüm faaliyetlerinin merkezîyetçilikten kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ve yöneticilerin şirket hedef ve amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerinde büyük katkı sağlamaktadır. Dünyaca ünlü bir teknoloji şirketinin insan kaynakları direktörü “bizim rolümüz, strateji ve destek sağlayarak, yaptığımızın en iyisini yapmak, değer yaratmak, işletmeye değer katmaktır” demektedir. Dünya çapındaki bütün şirketler insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına taşımaya başlamasının iki ana nedeni; bürokrasinin azalması ve maliyetlerin düşürülmesi ile değer yaratımıdır [Hay Group, 2002: 3-4].

3.2.1. Bürokrasinin Azalması ve Maliyetlerin Düşürülmesi

E-insan kaynakları, kurum içi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ve işletme içi ağlarda (intranet) bir bilgi portalı oluşturulmasıyla hız kazanmıştır. Böylelikle bürokrasinin azalması, kağıtların ortadan kaldırılması ve maliyetlerin düşürülmesinde büyük faydalar yaratılmıştır. Çalışanlar elektronik ortam aracılığıyla anında kişisel bilgilerine erişebilmekte ve gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler. Geleneksel anlayış içerisinde uygulamada hakim olan personel dosyası ve bu dosya üzerinde işlem yapan personele olan ihtiyaç kalmamaktadır. Hay Group’un dünya çapında 173 şirket üzerinde yaptığı bir araştırmada işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini ağ ortamına aktarma öncelik sıralamalarını aşağıdaki gibi görmek mümkündür [HayGroup, 2002: 3].

Süreç

Ağ Ortamına Aktarılma Oranı

Şirket Politikası ve Prosedürlerinin Yayınlanması	% 70
İş Alanları	% 63
İşe Alma	% 56
Çalışanların Eğitimi	% 49
Personel Seçimi ve Yükseltme	% 43
Yetenek / Beceri Değerlendirilmesi	% 37
Online Eğitim Programlarının Yayımı	% 36
Ücretlendirme Planlaması ve Yönetimi	% 35

E-insan kaynakları, kağıtsız yani internet üzerinden iş başvurularıyla yeni eleman alımına imkan vermektedir. Bu durum iş süreçlerine büyük hız kazandırmakta, idari süreçlerin sayısını indirgemekte ve olası hataları ortadan kaldırmaktadır. E-insan kaynakları, çalışanlar ve yöneticiler için çalışma ortamını geliştirmekte ve tabii bunun yanında zaman faydası sağlamaktadır. Ayrıca insan kaynakları departmanının monoton ve rutin iş süreçlerini azaltarak etkinlik ve verimliliği arttırmaktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin işletme için daha fazla katma değer yaratabilecekleri alanlara odaklaşmalarına yani stratejik ve kurum içi danışmanlık görevlerine ağırlık vermelerine yardımcı olmaktadır.

3.2.2. Sisteme Sürat Kazandırılması ve Çalışanların Performansının Artırılması

Bugüne kadar klasik yöntemlerle yapılan e-insan kaynakları işlemleri ve prosedürleri artık daha kolay organize edilebilir bir durumdadır. E-insan kaynakları sisteminin hızlı ve kolay olması, yöneticilerin bu sistemi yaygın olarak tercih etmelerine ve yeni insan kaynakları araçlarını (Internet,extranet gibi) yaygın olarak kullanmalarına sebep olmaktadır. Bu yeni olgu şirketler için büyük bir değer yaratımı sağlayarak, çalışanlarının performanslarını arttırmakta ve yeteneklerini geliştirmektedir. E-insan kaynakları uygulamalarıyla değer yaratımına odaklanan birçok işletme aşağıdaki örneklerden de görüleceği üzere sayısız fayda sağlamaktadır [Hay Group, 2002:4].

Convergys Corp. - Yöneticiler 360 derece bir online değerlendirme tekniğine sahiptirler. Bu uygulama sayesinde iş performansları hakkında tarafsız geri bildirim alınabilmektedir. Çalışanlar bilgi düzeylerindeki, yeteneklerindeki ve performanslarındaki eksiklikleri, yönlendirildikleri özel e-öğrenme modülleri sayesinde giderilebilmektedir. Bu teknikle işlemler iki ay yerine iki haftada ve daha verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

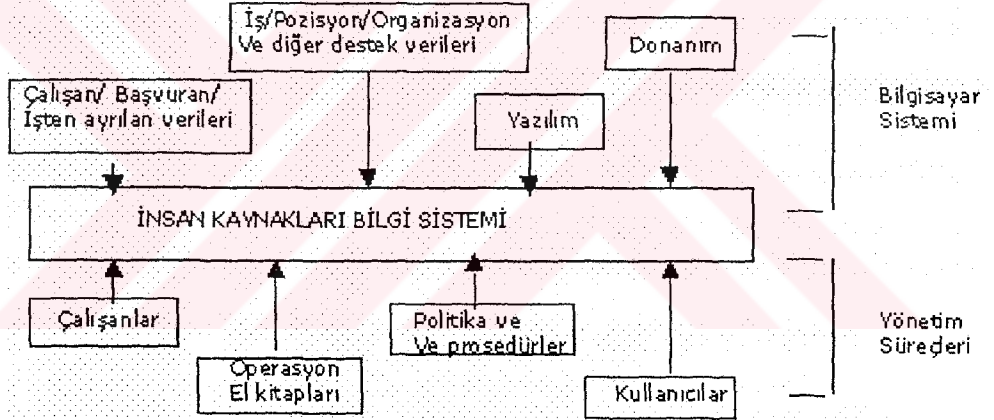
- Boston Scientific - E-insan kaynakları sisteminde online performans yönetimi mevcut olup aynı zamanda ücretlendirme sistemiyle de bağlantılı durumdadır. Bu bağlantı, yöneticilerin daha bilinçli bir şekilde hareket etmelerine imkan vermektedir.
- Motors Insurance Corp – E-öğrenme programı bulunan bu işletmede çalışanlar, e-insan kaynakları sistemiyle kendi iş yeterliliklerini online olarak değerlendirebilmekte ve yine online olarak eğitim modülleri ile kendilerini geliştirebilmektedirler. Değerlendirme işleminin bu şekilde daha hızlı ve verimli olması, çalışanlar tarafından tercih edilmesinin önemli bir nedenidir.

Geride bırakılan on yıllık süreçte ağırlıklı olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM : Customer Relationship Management) konusuna yatırım yapan işletmeler bugün ve gelecek on yıl içerisinde ise daha çok Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM: Employee Relationship Management) alanında yatırımlarını planlamaktadırlar. E-insan kaynakları yönetimi bu açıdan katalizör etkisi göstermektedir. Yakın geçmişe kadar, işletmelerin sürekli “çalışanlar bizim en önemli varlıklarımızdır” anlayışı yerini Çalışan İlişkileri Yönetimi'nin yararlarının belirginleşmesiyle birlikte “çalışanlar hakkındaki bilgiler bizim en önemli varlıklarımızdır” anlayışına bırakmaktadır. Böylelikle bu işletmelerin çalışanları hakkında topladıkları kişisel verilerin yanı sıra bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleriyle ilgili değerlendirmelerin de içinde olduğu uygulamalar insan kaynakları bölümünün daha stratejik ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır [HayGroup, 2002: 17].

3.3. Elektronik İnsan Kaynaklarının İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Farkı

Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte, daha önce el ile yapılan tekrarlı ve zaman alıcı bir çok iş de bilgisayar ortamına aktarılmaya başlandı. Böyle bir gelişmeden İK alanında ilk önce personel kayıtları ve bordrolama işlerinde yararlanılmaya başlandı. Daha sonra bir çok İK süreci, bilgisayar ortamına taşındı. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler arttıkça bu gelişmelerin insan kaynakları yönetimi alanına yansması, İK bilgi sistemlerinin geliştirilmesi yönünde olmuştur. İyi işleyen bir İK bilgi sistemi, yönetim süreçlerinin ve bilgisayar sistemlerinin bir birleşimidir Şekil-7 'de yer alan bileşenlerden herhangi birinin olmaması, İK bilgi sisteminin eksik ve yetersiz olmasına neden olur.

Şekil-2 : İK Bilgi sisteminin bileşenleri



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

Tablodan görüleceği üzere, bundan 12 yıl önce yayınlanan bir kaynakta, bugün e-İK olarak tartışılan kavramın bir çok bileşeni yer almaktadır. İK bilgi sistemi, aslında organizasyonun yönetim bilgi sisteminin bir modülüdür. Bu modül içerisinde bir çok alt modül yer alabilir. Bunların başlıcaları aşağıda belirtilmiştir.

- Organizasyonun tanımı
- Yönetim politikaları tanımı

- Sistem kullanıcıları
- Personel kimlik bilgileri
- Personel yönetimi
- İş nitelikleri
- İşe alma ve yerleştirme
- Organizasyonel yapı
- Bütçe ve planlama
- Eğitim
- Performans değerlendirme
- Kariyer planlama ve yönetimi
- Bordro
- Sağlık takibi
- İzin
- Tahsisli kaynakların yönetimi
- Zaman yönetimi
- Seyahat yönetimi
- Anket

Görüldüğü üzere yukarıda yer alan modüller ile e-İK olarak tartışılan kavramın içerikleri arasında önemli farklar bulunmamaktadır. Özünde e-İK kavramı, İK bilgi sistemlerinden sadece İK departmanı çalışanlarının değil, tüm çalışanların, hatta işe alım gibi modüllerde potansiyel adayları da içerecek şekilde tüm kişilerin yararlanabileceği bir çalışma biçimini ifade etmektedir. Dolayısı ile e-İK, İK bilgi sisteminin, Intranet, extranet ve internet üzerinde çalıştırıldığı etkileşimli bir çalışma ortamı yaratmakta ve böylece İK süreçlerine, tüm çalışanların katkısı gerçekleştirilmiş olmaktadır. [Anamurluoğlu,1999;249-257].

3.4. Elektronik İnsan Kaynaklarının İnsan Kaynaklarına Etkisi

İnsan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması, İK çalışanlarının işlerini kolaylaştırmasının ve uygulamaların verimliliğini artırmasının yanı sıra çalışanların uygulamalara aktif katılımını da sağlamakta, bu sayede çalışan tatmini de artmaktadır [Human Resources,2002;61]. Bunun sonucu insan kaynakları sadece rutinleşmiş işlerin yapıldığı bir bölüm olarak görünmek yerine “Stratejik İş Ortağı” olarak hak ettiği yeri almasını sağlayacak bir ortama da kavuşmuş olmaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkelerde bilişim teknolojisindeki gelişmelerden, özellikle de web tabanlı uygulamalardan yararlanarak İK birimlerine ve çalışanlara bir çok olanaklar sağlanmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu tür olanakların bir özeti yer almaktadır [Toker,1999;79].



Tablo - 6 : Teknoloji ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları

FONKSİYONLAR	UYGULAMALAR	AVANTAJLAR
İNSAN KAYNAKLARI EL KİTABI	Personel rehber ve yöntemlerinin elektronik olarak yayınlanması.	Yazıcı çıktısı, dağıtım ve hazırlanan el kitaplarının yenilenmesi masraflarını ortadan kaldırır. Çalışanlar en yeni yöntem ve politikalara hızlı bir giriş yaparlar.
TELEFON REHBERİ	Telefon numarası, e-mail adresi, başlık ve bölüm şeklinde işçi bilgilerinin yayınlanması. İşçiler böylece demografik bilgileri değiştirebilmektedir.	On-line araştırma insanlarla ilgili bilgi bulmayı hızlandırır. On-line bağlantı bilgisi daima bugüne aittir. Operatörler telefon numarası soran telefonlarla daha az muhatap olurlar.
FAYDALAR İLE İLGİLİ BİLGİLER	Çalışanlar kişisel yararlanma bilgilerini inceleyebilirler. İşçiler on-line üzerinde sağlık ve diğer konulardaki planlara kayıt olabilirler ve istedikleri opsiyonu seçebilirler.	Çalışanlar yararlanma bilgileri için hızlı cevap alırlar. İnsan kaynakları bölümü sorulan rutin soruları cevaplamak için daha az vakit harcar. Elektronik kayıt, bilgi girişi hatalarını önler.
BORDRO MERKEZİ	Çalışanlar emeklilik hesabı bilgilerini ve ayrıca yatırım performansı tarihini ve şu anki oranlarını da on-line üzerinde görebilirler.	Emeklilik konularında insan kaynakları ekibine sorulan sorular azalır. İşçilerin daha iyi bilgilendirilmiş olarak karar almaları sağlanır.
ORGANİZASYON TABLOLARI	Organizasyonel tabloların güncelleştirilmesi	Dinamik organizasyonel bilgiye anında girişi mümkün kılar.
ŞİRKET TAKVİMİ	Tatil ilanları ve özel olaylar takvimi de on-line'da yer almaktadır.	Çalışanlar bu bilgileri daima nereden bulacaklarını bilirler.
HABER MEKTUPLARI	Elektronik olarak bölümlerarası haberleşme pek çok konuda iletişim kurma ve işbirliği sağlama	Çalışanları güncel haberler ve birarada yapılan aktiviteler konusunda bilgilendirir, kritik ve önemli bilgiler verir.
ELEKTRONİK ÖDEME ARAÇLARI	Çalışanların kazançlarını, vergilerini ve kesinti geçmişlerini araştırmalarına imkan verir.	Otomatik depozitlerini kullanan işçiler, kağıt ve diğer kullanım malzemelerinden tasarruf ederler.

[Kaynak : James Peters, "The Future of Human Resources : Is on the Internet?", Rethinking HR, 1996, s.2.]

Yukarıdaki tablo 7 yıl öncesine, yani İK bilgi sistemlerinin yeni yeni İtranet ortamlarına aktarıldığı bir döneme aittir. Bugün e-İK olarak adlandırılan kavramın ilk uygulamaları, daha önce basılı olarak dağıtılan materyallerin intranet ortamlarına aktarılması suretiyle olmuştur. Tablodan görüleceği üzere İK departmanlarınca yürütülen bir çok faaliyetin intranet ortamına aktarılmasıyla çalışanların İK departmanlarından bilgi talebi en aza inmiştir.

Geçmişte bilgilerin görüntülenmesi ile başlayan e-İK uygulamaları, günümüzde çalışanlara sunulan etkileşimli ara yüzlerle interaktif hale getirilmiştir. Böylece daha önce İK personeli tarafından girilen bir çok verinin ilgili çalışanlar tarafından girilmesine olanak verilerek, bilgilerin doğru ve hızlı bir şekilde güncelleştirilmesi sağlanmıştır. İlgili bilgilerin çalışanlar tarafından girilmesi ile de, İK departmanlarının rutin iş yükü, önemli ölçüde azalmıştır. Diğer yandan etkileşimli İtranet uygulamaları, sadece İK departmanlarınca sisteme yüklenen bilgileri görüntülemekle kalmayıp, kendilerine verilen yetki dahilinde çalışanların da veri tabanından bilgi sorgulamasına olanak vermektedir. Özellikle yöneticiler açısından çalışanlara ilişkin bilgileri istediği biçimde raporlamak, önemli bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmaktadır. [Günel,2002;18].

Bilişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler sonucu İtranet ortamına aktarılan İK süreçleri her geçen gün artmaktadır. Süreçlerin İK ortamına aktarılması, sürecin özünü değiştirmemektedir. Sözelimi, işletme hangi performans değerlendirme yöntemini uyguluyorsa, o yöntemi İtranet ortamına aktarabilir. Eğer işletme değerlendirme sonuçlarını çalışanlarla paylaşmıyorsa, intranette de bu sonuçları onların görüntülenmesine izin vermeyebilir. Diğer bir deyişle, e-İK, kendiliğinden bir politika değişikliğine yol açmaz. Bu durumda uygulama, performans değerlendirme formunun yöneticiler tarafından kağıt üzerinde doldurulup İK birimine iletilmesi yerine, intranet ile doğrudan bilgisayar ortamında doldurulmasından öteye geçemeyecektir. Böyle sınırlı uygulamanın bile İK departmanının iş yükünü azaltacağı açıktır. Ancak 360 derece ve çalışanlara geri beslemede bulunan bir performans değerlendirme sistemi ile e-İK'dan çok daha etkin yararlanabilmek mümkündür.

Görüldüğü üzere İK süreçlerinin intranet ortamına aktarılması, kendiliğinden modern İK uygulamaları yaratamamaktadır. Dolayısıyla İK süreçleri intranete aktarılırken, e-İK, aşağıda belirtilen çalışma ortamına uygun olarak yeniden tasarlanmalıdır. Bunun anlamı, e-İK'nın, yeni bir İK felsefesi ve politikası ile uygulamaya konması gerektiğidir. Bu yüzden e-İK'nın bir "dönüşüm projesi" olduğu gözden uzak tutulmamalıdır [Toker,a.g.e.;80].

3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İnternet Ve İnternetle Kullanımı

Geleneksel insan kaynakları anlayışından bilgisayar ve iletişim sistemleri ile donanmış yeni uygulamalara geçmek uzun dönemli çalışma ve planlamaları da beraberinde getirmektedir. İki binli yılların insan kaynakları yönetiminde internet ve bilgi sistemleri ile yoğun uygulamalar içinde bir takım konu ve kavramlar ön plana çıkmaktadır:

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (HRIS)

1. E-İşe Alma / Seçim ve Yerleştirme
2. E-Öğrenme, Gelişim ve Değerlendirme
3. E-Performans Yönetim Sistemleri
4. E-Ücretlendirme ve Bordrolama
5. E-İş ve Yetenek Profillendirme
6. E-Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Teknolojiyle birlikte gelişen yeni ekonomide insan kaynakları yönetimi de kendi e-çözümlerini bir dizi aşamadan geçirerek geliştirmektedir. Bu aşamalar;

1. Bilgi Yayımı
2. Veri Tabanı Oluşturma
3. Temel İnsan Kaynakları İşlemleri
4. Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri
5. Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleridir

Bilgi Yayımları: Bilgi yayımı ya da daha genel bir deyişle şirket içi bilgi paylaşımı olarak ta nitelendirilebilen bu aşama elektronik insan kaynakları gelişiminin ilk basamağıdır. Bu aşamadaki uygulamalar, genel işletme bilgilerinin kurum içi çalışanlara aktarımıdır ve temelde tek yönlü iletişimi kapsamaktadır. Bu kategoride yer alan ve en çok bilinen uygulamalar; şirket politika ve prosedürleri, firma tarihçesi, duyuru ve bültenler, şirket haberleri, organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar, faaliyet alanları, çalışanlar listesi ve iletişim rehberidir.

Veri Tabanı Oluşturma: Çalışanlara ait bir veri tabanıdır. Personelin demografik bilgileri, çalışma program ve saatleri, çalıştığı bölümler, almış olduğu görev ve sorumluluklar, işe giriş tarihi, maaş artış ve primleri, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu vb. bilgileri içermektedir.

Temel İnsan Kaynakları İşlemleri: İşletme içi dosya, evrak vb. belgelerin elektronik ortama taşınmasını ve çalışanlarla ilgili yaşanan değişimlerin tam zamanlı güncelleştirilmesini sağlayan uygulamalardır. Bu uygulamalar; kişisel bilgilerin yenilenmesi, yeni görev ve atamaların vb. değişikliklerin veri tabanına aktarımıdır.

Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri: Verilerin değerlendirilmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının analizi, iş süreçlerinin uyum ve dengesinin araştırılması, çeşitli kriter ve değişkenlere göre çok boyutlu (çıkıtlı) işlem ve uygulamaların bu kapsam içerisinde çok yönlü bölümlendirilmesidir.

Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri: İşletme içi ağ (intranet) tabanlı uygulamalarda, çalışanlar ve yöneticiler kendi insan kaynakları veri ve süreçlerini bilgisayar aracılığı ile yani kağıt işi ya da idari destek olmaksızın kullanma imkanına kavuşmaktadırlar. İşletme içi ağlar işletme dışı ağlarla (ekstranet, internet) bütünleştiğinde insan kaynakları yönetiminin kapsam ve derinliği artmaktadır.

İşletme ve elektronik ağ (şebeke) uygulamalarından bahsedilirken genellikle;

1. Intranet: İşletme ve Çalışanlarla İlişkiler

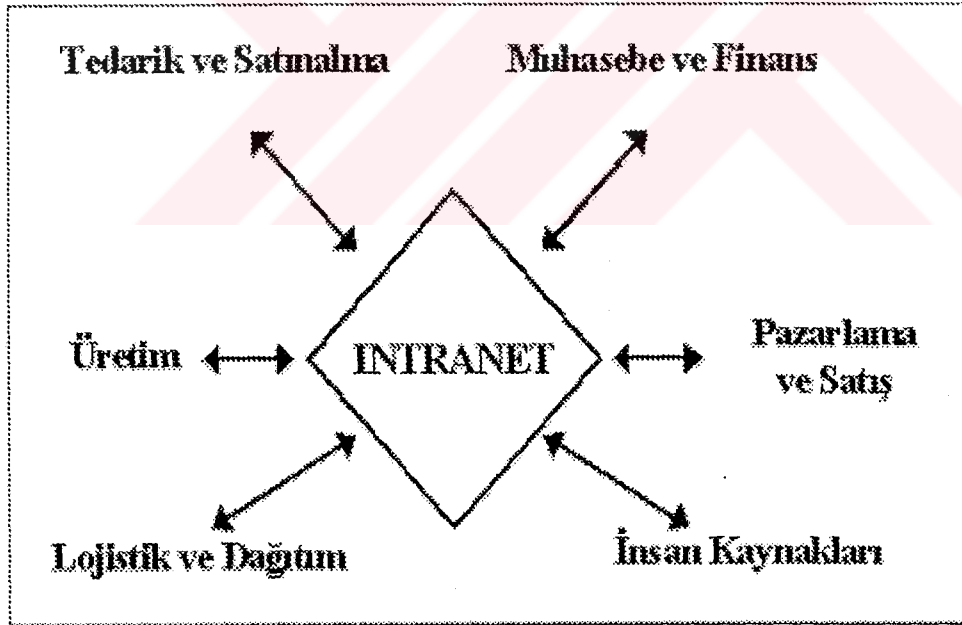
2. Ekstranet: İşletme ve Tedarikçi-Dağıtımçı-Ortak İlişkileri
3. İnternet: İşletme ve Müşteri İlişkileri

Şeklinde düşünülmektedir. İnsan kaynakları açısından bakıldığında, intranet işletme içi, internet ise işletme dışı yaklaşım ve uygulamalarda yeni boyutlar getirmektedir.

3.5.1. İtranet ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletme içi bir ağ yapısı olan intranet, TCP/IP, http vb. internet iletişim protokolleri ve web araçları (örneğin HTML, Java programlama dilleri) gibi bilgi sistem ve teknolojilerine dayanan bir “iç bilgi sistemi”dir. İtranet, şirket içi bilgi akışının diğer bir deyişle enformasyon alış-veriş sisteminin kalbi olarak düşünülmektedir.

Şekil-3 İtranet ve İşletme İçi Bölümler Arası Etkileşim



[ERDAL, Murat, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, www.insanakaynaklari.com, 06/02/2003]

Intranet, kurum içi bilgisayar ağ teknolojisine (Yerel Alan Ağı - LAN veya Geniş Alan Ağı - WAN benzeri) ihtiyaç göstermektedir. Bu özelliği ile intranet kavramını bir çeşit

kurum içi “dijital (sayısal) sinir sistemi”ne benzetmek mümkündür. Dijital sinir sistemi yani intranet, tablodan da görüleceği üzere departmanlar arası iletişimin artırılması varsa engellerin ortadan kaldırılması ve entegrasyonun sağlanmasında hayati rol oynamaktadır. Elektronik ağlar işletme fonksiyonlarında değer yaratımında büyük yarar sağlamaktadır. Muhasebe, finans, pazarlama, üretim ve insan kaynakları gibi temel işletme bölümleri arasındaki iş süreçlerinin etkin ve verimli çalışması, zamanın etkin kullanımı, bürokrasinin azaltılması, daha az hiyerarşik yapının sağlanması, maliyet tasarrufu gibi bir çok konuda sayısız fayda üretmektedir [Erdal,a.g.m.;5].

Intranet uygulaması geliştirmiş olan işletmeler, farklı yapıdaki bilgi türlerini farklı seviyelerdeki bölüm ve kullanıcılara ulaştıran insan kaynakları;

- İç müşterilere etkin hizmet götürülmesi,
- Çalışanların verimin artırılması, rutin işlemlerin azaltılması,
- Maliyetlerde tasarruf sağlanması,
- Tüm işlemlerde kağıt-evrak uygulamalarından elektronik uygulamalara geçilmesi
- Çalışanların işletmeyle etkileşimde bulunabilecekleri açık bir ortam yaratılması vb. konularda etkinliklerini artırmak zorundadır.

E-insan kaynakları yönetiminin intranet yardımıyla temel uygulamalarını aşağıdaki gibi vermek mümkündür [Erdal,a.g.m.7]:

- Çalışan El Kitabı

Çalışan el kitabı uygulaması, personele yönelik rehber ve politikaların elektronik ortamda yayımlanmasıdır. El kitaplarının basımı, güncelleştirilmesi ve dağıtım maliyeti açılarından büyük tasarruf yaratmaktadır. Böylelikle işletme çalışanları en yeni politika ve prosedürler hakkında hızlı bilgi elde edebilmektedirler.

- Telefon Rehberi

Telefon rehberi, çalışanlara ait iletişim ve erişim bilgilerinin (telefon numarası, e-posta adresi, ünvan ve buldukları departman vb.) yer aldığı bir veritabanıdır. Elektronik

ortamda yapılan araştırmalar geleneksel yöntemlere göre daha hızlı gerçekleşmektedir. Online erişim bilgileri sık sık ve kolaylıkla güncellenebilmekte ve santral operatörlerinin telefon başında daha az vakit harcamalarına yardımcı olmaktadır.

- Faydalı Bilgiler

Çalışanların işlerine yarayacak bilgilerin, yeniden gözden geçirilmesi, düzenlenmesi, sağlık ve değer planlarının online seçenekler üzerinden tercih edilmesidir. Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere daha çabuk yanıt alabilmelerini sağlamaktadır. İnsan kaynakları bölümü işletme çalışanlarından gelen sık sorulan sorulara daha az zaman harcamaktadır. alışanlarla ilgili bilgi kayıtları gerekli programlarda daha çabuk ve daha az hata ile tutulmaktadır.

- Emeklilik Planları

Çalışanlar, emeklilik hesap bilgilerini, yatırım seçeneklerini, emeklilik ikramiyesinin bugünkü ve gelecekteki tutarlarını online olarak inceleyebilmekte ve buna yönelik seçim yapabilmektedirler. Bu sistem, personelden gelen “emekliliğime ne kadar süre kaldı ?” , “emekli ikramiyemin tutarı nedir ?” vb. şeklindeki sık sorulan sorulara tekrar tekrar cevap vermelerini önleyerek diğer faaliyetler için vakit kazanmalarını sağlamaktadır.

- alışan Anket ve Araştırmaları

işletme içi mevcut durum ya da planlanan değişiklikler hakkında çalışanlardan geri besleme alınmasında e-posta ve/veya işletme içi web sitesinin kullanılmasıdır. Karar vermeye yardımcı yeni fikirler elde edilerek işletme için faydalı yeni çözüm yöntemleri üretilebilmekte, iş süreçleri iyileştirilebilmektedir.

- Kurum İçi İş Seçenekleri

İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin intranet web sitesi üzerinden açıklanmasıdır. Bilgi yayılımı intranet aracılığıyla, klasik kurum içi duyuru panoları vb. materyallere göre ilgili kişilere daha hızlı ve daha etkin ulaşmaktadır. Bu uygulama, çalışanların işletme bünyesinde tutulması ile kurum içi büyüme ve ilerlemeye yardımcı olmaktadır.

- Kurum Dışı Eleman Alımı

İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin internet web sitesi üzerinden kamuoyuna duyurulmasıdır. Geniş aday seçeneklerinin ve onlara ait bilgilerinin açık bir şekilde bulunmasını sağlamakta, işe alım çevrim zamanı kısaltmaktadır.

- Aday Taraması

İşletmenin personel seçiminde belirlemiş olduğu temel niteliklere sahip kişilerin özgeçmişleri yüzlerce aday özgeçmişleri arasından bilgisayar desteği ile otomatik bir biçimde analiz edilmektedir. Rutin işe alım süreçlerini hızlandırmaktadır.

- Organizasyon Şemaları

Güncellenmiş organizasyon şema ve bilgilerin tüm departmanlarca tam zamanlı olarak sağlanmasına imkan tanıyan bir uygulamadır.

- Haber Bültenleri

Periyodik olarak yayınlanan haber bülteni uygulamaları şirketle ilgili haber ve duyuruların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Bu ortamda şirket faaliyetleri, müşteriler, ortaklar ve çalışanlar vb. ilgili güncel bilgi ve magazin duyurularının da yer aldığı elektronik gazete ve dergilerdir.

- Şirket Takvimi

Bu uygulamada yıl içerisindeki tatil ve özel günlerin belirtildiği elektronik bir takvim bulunmaktadır. Çalışanlar bu takvim bilgileri intranet üzerinde kolaylıkla bulabilmektedirler.

- Çalışanlara Ait İlanlar

İşletme çalışanlarına ait reklamların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Böylelikle çalışanlar arasında topluluk bilinci ve takım ruhu yaratılmaktadır. İşletme içi elektronik ağ yapısı, farklı bilgisayar platformlarıyla iletişim, şirketin farklı departman ve bölge ofisleriyle ucuz ve hızlı haberleşme, ortak veri tabanı, tam zamanlı eğitim materyalinin sağlanması, bülten ve haberler, duyurular vb. alanlarda büyük katkı yaratmaktadır. Çok fonksiyonlu özellikleri bulunan intranet, ekstranet ve internetle birleştirildiğinde işletmenin ortakları, tedarik ve dağıtım sistemleri ve müşterilerle sürekli etkileşim sağlanabilmektedir. Ayrıca, işletme içi iletişim ve örgütsel öğrenmenin sağlanmasında kurum içi ağların payı büyüktür. Ağ merkezli teknolojilerle, E-Öğrenme (E-Learning), Bilgisayar Tabanlı Öğrenme (CBL:Computer Based Learning), Bilgisayar Tabanlı Eğitim (CBT:Computer Based Training) ve Uzaktan Öğrenme (Distance Learning) vb. gibi uygulamalar insan kaynaklarını geliştirici araçlar olarak görülmektedir.

3.5.2. İnternet ve Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin insan kaynakları alanında sıkıntı çektikleri, yüksek kalitede işgücünün bulunması, yönetilmesi ve elde tutulması konularında internet somut yeni çözümler üretmektedir :

i. Evrensel Erişim : İnternet dünyanın her yerindeki işler ve açık pozisyonlar hakkında bilgi ile potansiyel işgücünü birleştirmektedir. İş fırsatları ulusal ve uluslararası alandaki

alıcılara ulaşabilmektedir. Dahası internet, çalışanların yüksek maliyetli yolculuklara gerek olmadan, online olarak buldukları yerden eğitim alabilmelerini sağlamaktadır.

ii. Düşük Giriş Bariyerleri : Ağ tabanlı hizmetler düşük erişim maliyetleriyle küçük ve gelişmekte olan işletmelerin kolayca eleman tedariki, eğitim ve insan kaynakları yönetimi konularında güçlü bir araç olarak kullanabilmelerine yardımcı olmaktadır.

iii. Medyanın Birebir (Aracısız) Potansiyeli : İnternet ve işletmelerin kendi bilgi ağları, bireysel insan kaynakları hizmetlerine doğrudan erişimi kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar, zahmetsizce emeklilik birikimlerini, sağlık planlarını v.s. hem zamandan kazanarak, hem de çalışan tatminlerini arttırarak gözden geçirebilmektedirler. Buna ek olarak, insan kaynakları hizmetlerini internet üzerinden gerçekleştirmek, insan kaynakları personellerinin diğer görevlerine de gerekli zamanı ayırabilmelerine imkan tanımaktadır.

İnternette insan kaynakları yönetim anlayışını; personel alımı, yönetim / idare ve çalışanların elde tutulması olmak üzere üç ana başlıkta toplamak mümkündür [Cisco Reference Guide, 2002 : 1-3].

- Personel Alımı

İşletmeler, internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu şirket içi açık pozisyonlar, eleman ihtiyaç profilleri, iş talep-başvuru formları ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri bulundurmaktadırlar. Böylelikle işletmeler için insan kaynakları temininde yeni bir alternatif ortaya çıkmış olmaktadır. Aktif iş görüşmeleri ve mülakatlara kadar tüm işe alım prosedürleri internet üzerinde eşzamanlı (online) olarak gerçekleştirilebilmektedir.

İş Alanları ve İlanlar

İşletmenin web sayfasında iş başvuru modülleri bulunmaktadır. Bu bölümde, işletmede görev almanın getireceği ayrıcalıklar, açık pozisyonlarla ilgili bilgi, aranan nitelikler ve

doğrudan başvuru seçenekleri; form doldurma, e-posta ile özgeçmiş gönderme veya randevu alma vb. bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca, iş ilanlarının işletme içi ağa (intranet) konulması da aranan niteliklerdeki elemanlara kısa zamanda ulaşmada katkı yaratabilmektedir.

Arama Motorları: İnternet üzerinde faaliyet gösteren ve insan kaynakları alanında uzman olan global işletmelerle (örneğin, Monster.com, Careerbuilder.com, Hotjobs.com, Careermosaic.com, Careerpath.com vs.) iletişime geçmek personel tedarikinde diğer önemli bir çözüm yoludur.

Sanal İş Fuarları

Adaylar, sanal iş fuarları yardımıyla iş olanakları ve işletme hakkında detaylı bilgi edinebilmekte ve ayrıca e-posta yoluyla doğrudan iletişim kurabilmektedir.

Özgeçmiş Taramaları

Adayların önceki iş verenleri de dahil olmak üzere özgeçmişlerinin incelenmesi yapılabilmektedir.

Web Sitesi Üzerinde Dolaşım

İnternet web sitesi üzerinde tam zamanlı mülakat ve site üzerinde tur (gezinme) seçeneklerinin olmasıdır.

İnternet, iş başvurularında adayları daha iyi bir şekilde inceleyebilmek için bazı avantajlara sahiptir. İnternet e-insan kaynakları alanında yarattığı çözümlerle özgeçmişleri sektöre, niteliklere, eğitim durumuna, beceriye veya deneyime göre daha pratik bir şekilde sıralayabilme olanağını ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle istenilen adaya daha kolay erişim sağlamak ve gerekli işlemleri kısa zamanda gerçekleştirmek mümkün hale gelmektedir. Bilgilerin elektronik ortamda toplanması veri girişlerinde yaşanabilecek olası hataları önlemektedir.

- Yönetim / İdare

Maaş Bordrosu ve Ödemeler

İnternet sayesinde çalışanlara ait maaş bordrosu ile ilgili veriler bölge ofislerinden ve mobil çalışanlardan güvenli bir şekilde toplanabilmektedir.

Personel Kayıtları ve Fayda Yönetimi

İnternet personel bilgilerinin depolanması, sınıflandırılması, dağıtılması işlemlerini kolaylaştırmakta ve güvenli bir hale dönüştürmektedir.

Ücret Dengeleme

İnternet sektör içi benzer ve farklı iş kolları arasında ücret / ödeme planlarının araştırılması, ilgili ayarlamaların yapılması ve işletme politikalarına uygun düzenlenmelere yardımcı olmaktadır.

Politika Yönetimi

İşletme politikasının internette ilgililere ulaştırılması zaman ve mekan faydası kazandırmakta ve bu durum yazılı materyallerin getirdiği yüksek maliyetlere nazaran çok ekonomiktir.

Çalışan İletişimi

Web ortamı bilgi yayımı, haber, duyuru ve iletişim için ideal bir ortamdır.

- Çalışanların Elde Tutulması

Zaman Yönetimi

İnternet tabanlı grup programlaması ve konferans araçları, çalışanların daha hızlı ve yaratıcı olarak, birlikte çalışmalarını sağlayan kazançlı ve verimli bir iş ortamı oluşturmaktadır.

Çoklu Faydalar

Çalışanlara sağlık, emeklilik, tatil planları gibi bireysel alanlarda destek olmaktadır.

Eğitim

İnternet işletmelere personelin kişisel gelişim ve becerilerin kazandırılması konusundaki planlamalarda yardımcı bir araç pozisyonundadır.

Yeni ekonomi içerisinde web üzerinde insan kaynakları alanında faaliyet gösteren birçok işletme kurulmuştur. Bu işletmeler internette iş arama ve bulma, özgeçmiş hazırlama ve gönderme, veri ambarına kayıt olma, kariyer planlama, kişisel gelişim ve iş görüşme teknikleri gibi çeşitli alanlarda hizmet vermektedirler. Örneğin uluslararası alanda insan kaynakları alanında çözümler üreten headhunter.net firması 1996 yılında kurulmuş olup bu siteyi bugüne kadar üç milyondan fazla kişi ziyaret etmiştir. Media Metrix tarafından kendi kategorisinde 1999'un en hızlı büyüyen şirketi (% 600) seçilen kuruluş Nisan 2000'de rakibi Career Mosaic ile birleşmiştir. Sitenin temel faaliyet alanı iş arayan kişilere hizmet sunmaktır. İş arayan kişiler web üzerinde kendi özellikleri içeren özgeçmiş doldurabilmekte, gerektiğinde güncelleme yapabilmektedirler. Kategorilere ayrılmış meslekler ve hangi ülkede hangi şehirde iş-eleman arandığına kadar bölümlere ayrılmış olan site içerisinde şirketler hakkında da bilgiler verilmektedir [Erdal,a.g.m.8].

3.6. Elektronik İnsan Kaynaklarının Çalışma Ortamı

Kuşkusuz e-İK'nın etkin olabilmesi, günümüzün klasik çalışma ortamlarının da dönüşmesini gerektirecektir. Bu yeni çalışma ortamı, bilgi işçilerinin çalışma ortamı olacaktır. Xerox Corporation Baş Bilim adamı ve Palo Alto Araştırma Merkezi Yöneticisi John Seely Brown, bir söyleşisinde bilgi çağında ofis kavramı yerine "iş alanı (work space)" kavramının geçeceğini, bunun da teknolojik gelişmeler ile sağlanacağını, böylece ofis, ev, yol ve diğerleri arasındaki farkın bulanıklaşarak tüm bunların iş alanına dahil olacağını belirtmektedir. Kuşkusuz böyle bir çalışma ortamında sadece İK süreçleri değil, tüm iş süreçleri elektronik ortama aktarılmış ve yeni iletişim teknolojileri ile desteklenmiş olacaktır.

e-İK, çalışanların tüm iş süreçlerine ve işletme ile ilgili kararlara aktif olarak katıldığı bir çalışma ortamını gerektirmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar işletme ile ilgili alınan kararlara ve kurallara sırf yönetimin isteği için değil, oluşumunda kendisinin de katkısı olduğu, dolayısıyla kuralları kendi koyduğu için uymaktadır. Böylece dış denetimin yerini, çalışanın kendisini (ya da birbirlerini) denetlediği bir oto kontrol mekanizması almaktadır. Böyle bir çalışma ortamında yöneticiler de artık belirli bir grup çalışanı veya görevi izlemekten çok, etkinlik ve verimliliği ölçme üzerine odaklanmak zorunda kalacaklardır. Denetimin hiyerarşik mekanizmalara göre yapıldığı, katılım kültürünün oluşmadığı bir işletmede e-İK uygulamaları da ister istemez beklenen sonuçları veremeyecektir [King,a.g.e.,149].

Bilgi toplumu organizasyonlarında, bilginin yaratıcısı ve taşıyıcısı insanın en önemli rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynak durumuna gelmesi, e-İK uygulamalarına da zemin hazırlayacaktır. Çalışanların bilgilerinin organizasyonun bilgisi haline gelmesinde örgütsel öğrenme büyük bir rol oynamaktadır. Örgütsel öğrenmenin bir kurum kültürü haline getirildiği öğrenen organizasyonun yaratılmasında, bir e-İK uygulaması olan elektronik ortamda öğrenme (e-learning) 'nin büyük bir payı olacaktır. Kuşkusuz bunun için çalışanların, bilişim teknolojilerini çok iyi kullanabilen ve kendisini geliştirmeye istekli birer "e-çalışan" olmaları gerekecektir.

Bu yeni çalışma ortamında çalışanların gelişimi büyük bir rol oynamaktadır. Çalışanların teknik bilgilerinden çok bu çalışma ortamında davranışsal yetkinlikler ön plana çıkmaktadır. Çünkü teknoloji , işe özgü teknik yetkinlikleri elimine etmiş; bunun sonucunda da teknolojinin yerine geçemeyeceği analitik düşünce, yaratıcılık, değişime uyum gibi yetkinlikler bu çalışma ortamında aranan temel yetkinlikler olmuştur. Böylece İK bölümlerinin en önemli uğraş alanlarından biri bu yetkinliklerin geliştirilmesi olmaktadır [Greengard,1998;78].

3.7. Elektronik İnsan Kaynakları Departmanı

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler; uzman sistemler ve elektronik ortamda öğrenme (e-learning) kavramları ile, bir çok uzmanlık alanında çalışan sayısının azalmasına yol açtı. Son olarak yapay zeka kavramı üzerindeki çalışmalar ile, bir çok konuda danışmanlık hizmetinin elektronik ortamlardan alınması mümkün olabilecektir. Diğer yandan web teknolojilerini kullanarak kaliteli adaylara ulaşmak , hatta hem işverenlerin hem adayların birbirlerine direkt ulaşabilmeleri ve şartlar hakkında müzakere yapmaları mümkün olabilmektedir.

Tüm bu gelişmeler, bir yandan İK departmanlarının yükünü hafifletirken, diğer yandan özellikle spesifik konulardaki İK uzmanlık bilgilerini de tehdit etmektedir. Böylece İK departmanlarının bir yandan sayısal olarak küçülürken, diğer yandan daha etkin olmaları gerekecektir. Bunun için de e-İK profesyonelinin, bu günden çok daha fazla yetkinliklere sahip olması kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelecektir.

İK departmanlarının etkinliği, bilişim teknolojilerinden en uygun bileşimle yararlanması ile mümkün olabilecektir. Bunun anlamı, organizasyonun kültürünün elverdiği ölçüde kademeli olarak e-İK uygulamalarına geçmektir. Bu uygulamalar bir yandan kurum kültürünü etkileyecek, değişen kurum kültürü de yeni uygulamaların yürütülmesine zemin hazırlayacaktır. e-İK bir dönüşüm projesidir ve bunun mutlaka kurum kültürü ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bozuk yollardaki son

model arabaların durumu gibi, altyapısı oluşmadan sırf teknolojik ürünlerin satın alınmasıyla bu dönüşüm gerçekleşemeyecektir.

Böyle bir dönüşüm sürecinde İK departmanlarına büyük rol düşmektedir. Her şeyden önce tüm İK süreçlerini gözden geçirip, e-İK'nın etkin olarak uygulanabileceği bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve e-çalışanın yaratılmasına yönelik projeleri tasarlamak, planlamak ve uygulamak gerekecektir. Diğer bir deyişle bu tür bir dönüşüm projesinin liderliğine soyunmak, İK departmanlarının üzerine düşmektedir. Bunun için de İK departmanlarının, bu yeni çalışma ortamını hazırlamaya, kendilerinden başlamaları gerekmektedir.

e-İK'nın etkin olabileceği bir çalışma ortamının yaratılması, hem mesleki, hem de bilişim teknolojileri konusunda yetkin İK profesyonellerine ihtiyaç göstermektedir. Kuşkusuz, bilişim teknolojisindeki yetkinlik uzmanlık düzeyinde olmayacaktır, ancak en azından süreçleri elektronik ortama aktaracak uzmanlara yardımcı olacak, bu süreçleri etkin bir şekilde kullanabilecek ve diğer çalışanlara destek sağlayabilecek düzeyde olması gerekecektir. Diğer yandan dönüşümün liderliği, sürekli öğrenme/kendini geliştirme, stratejik düşünme, iletişim becerileri, farklı kültürlerde çalışabilme gibi pek çok davranışsal yetkinliğin e-İK profesyonelinde bulunmasını gerektirecektir [Spell,2001;198].

Görüldüğü üzere e-İK, bugünden yarına uygulamaya geçirilebilecek bir olgu değildir. Bununla birlikte teknolojik gelişmelerin er geç çalışma ortamını yukarıda belirtilen biçime dönüştüreceği de kaçınılmaz görünüyor. Sorun işletmelerin böyle bir dönüşümü sancılı olarak mı yaşaması (belki de bu arada ölmesi), yoksa planlı bir şekilde hazırlanarak mı gerçekleştirmesi noktasında düğümlenmektedir. Gelecekte rutin işlerden arınan ve küçülen İK'nın varlığını korumasının ve işletmenin stratejik partneri olabilmesinin, bu tür bir dönüşüme liderlik etmesi ile mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

3.8. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fayda Ve Zararları

E-insan kaynakları kavramının ortaya çıkışıyla birlikte gündeme gelen tartışmalar arasında en dikkat çekici olanı teknolojik gelişmelerin “insan” unsurunu tehdit edip etmediğidir. Bu soruya verilecek yanıt hem evet hem hayır olabilmektedir. Evet, çünkü e-insan kaynakları, işletme çalışanların gereksinimlerini kurumsal elektronik bir ağ ortamı yani intranet üzerinden erişimle birlikte karşılayabilme şansını ortaya koyduğundan ara kademelerde çalışanları ve insan kaynakları personel sayısını azaltmaktadır. Hayır, çünkü e-insan kaynakları anlayışı insan kaynakları departmanı içindeki günlük iş süreçlerinde ortaya çıkan rutin faaliyetleri elimine ederek vakit kazandırmakta ve böylelikle bölüm çalışanlarının izlemeleri gereken plan ve stratejilere odaklanmalarına destek olmaktadır [Hay Group, 2002: 5-6].

E-insan kaynakları, insan kaynakları yönetimindeki “insan” unsurunu güçlendirmekte, çalışanlara kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Yeteneklerini geliştirmekte ihtiyaç duydukları araçları sağlayarak, kişisel gelişim, bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine yol göstermektedir. Bu yeni paradigma, klasik anlayıştaki işletme bölüm faaliyetlerinin merkezîyetçilikten kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ve yöneticilerin şirket hedef ve amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerinde büyük katkı sağlamaktadır [Hay Group, 2002: 3-4].

Elektronik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sisteminin, Intranet, extranet ve internet üzerinde çalıştırıldığı etkileşimli bir çalışma ortamı yaratmakta ve böylece insan kaynakları süreçlerine, tüm çalışanların katkısı sağlanmış olmaktadır.

Elektronik insan kaynakları uygulamaları, bir çok verinin ilgili çalışanlar tarafından girilmesine olanak vererek, bilgilerin doğru ve hızlı bir şekilde güncelleştirilmesine olanak sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin, işletme için daha fazla katma değer yaratabilecekleri alanlara odaklaşmalarına yani stratejik ve kurum içi danışmanlık görevlerine ağırlık vermelerine yardımcı olmaktadır.

Elektronik insan kaynakları, kağıtsız yani internet üzerinden iş başvurularıyla yeni eleman alımına imkan vermektedir. Bu durum iş süreçlerine büyük hız kazandırmakta, idari süreçlerin sayısını indirgemekte ve olası hataları ortadan kaldırmaktadır. İnsan kaynakları departmanının monoton ve rutin iş süreçlerini azaltarak etkinlik ve verimliliği arttırmaktadır.

Elektronik insan kaynakları yönetiminin beraberinde getirmiş olduğu yararları yanında bir takım sakıncaları da vardır. Teknolojinin, yazılım ve donanımların sürekli gelişmesi ve güncelleşmesi gereği, çalışanların sürekli eğitilmesi gerekmektedir. Bunun da işletmelere oluşturacağı bir maliyeti vardır. Bununla birlikte, yeni teknolojilerin gelişimi, çalışanların yaptıkları iş üzerindeki katkılarının azalmasıyla birlikte, işe karşı memnuniyetsizliğin artması ve çalışan motivasyonunun azalmasıdır. İnternet, sosyal bağlılık duygusunu yaratamamaktadır. İletişim teknolojileri, yöneticileri ile çalışanlar arasındaki iletişimi de ortadan kaldırmaktadır.

İşletmelerde iletişim teknolojilerinin yoğun kullanılması, çalışanların sağlıklarının bozulmasına neden olmaktadır. Stres, baş ağrısı, baş dönmesi, görme bozukluğu, kusma gibi belirtiler, siber hastalığının belirtileridir.

3.9. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulama Alanları

Global ekonomi ve sürekli değişen rekabet koşullarında; şirketler hızlı karar vermenin, doğru bilgiye en kolay şekilde ulaşmanın ve yeniliklere uyum sağlamanın yollarını arıyorlar. Sürekli eğitim, yenilenme, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer planlama gibi süreçlerin global rekabet ortamının gerekliliklerine uygun olarak yeniden ele alınması ve farklı çözümlere gidilmesi; sektörlerinde liderliği yakalamayı ve gelişimleri takip etmeyi amaçlayan şirketler açısından kaçınılmaz bir hale geldi.

Organizasyonlar, kendilerine katma değer sağlayacak çözümleri hedefliyorlar. Bu hedeflere ulaşma yollarını seçerken en önemli kriterlerden biri de işgücü ve maliyet

oluyor. İnsan kaynakları fonksiyonlarının elektronik ortama taşınması ile kurumlar, idari işlerini minimum zaman ve emek harcayarak çözebiliyorlar. Doğru verilere hızlı erişile biliniyor.

e-İK uygulamalarından en yaygın olanı ve ilk akla geleni, *e-İşe Alım* uygulamasıdır. İnternet üzerinden işe alım programları ile şirketler, zaman ve iş gücü kaybını en aza indirerek gerekli pozisyonlar için doğru adaylara en kısa ve en kolay yoldan ulaşabiliyorlar. Adaylar açısından baktığımızda ise ilgilendikleri pozisyonlarda yayımlanmış ilanları internet aracılığıyla araştırma ve mektup yada faksla özgeçmiş göndermek yerine bu pozisyonlara online olarak başvurma olanağı elde etmiş oluyorlar. Performans yönetimine artı değer kazandıran e-İK uygulamalarından biri ise *360 derece değerlendirme ve geribildirim* sistemidir. Bu sistem;

- Çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve tarafsız bir şekilde ölçülmesi,
- Astların üstlerine ve diğer iş arkadaşlarına performansları ile ilgili görüşlerini iletmelerine olanak sağlanması,
- Çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim sağlanması,
- Bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi,
- Takım çalışmasının güçlendirilmesi,
- Takım içerisinde iletişimin artırılması,
- Organizasyon içindeki değişim ihtiyaçlarının belirlenebilmesi amaçları ile kullanılabilir.

Bir başka uygulama olan *e-Eğitim*, klasik sınıf eğitiminin ve bilgisayar tabanlı eğitimin avantajlı yanlarını bünyesinde barındırmaktadır. e-Eğitim ile firmalar, çalışanlarını zamandan ve mekandan bağımsız olarak çalışanlarına bilgiyi en kısa sürede ulaştırabilmenin avantajını yaşamaktadırlar. e-Eğitim'in getirdiği avantajlar arasında eğitimin istenilen yer ve zamanda alınabilmesi, bireye uygun içerik ve öğrenme yöntemlerinin geliştirilebilmesi, öğrenme hızı ve dinlenme aralıkları gibi seçeneklerin birey tarafından belirlenebilmesi gibi özellikler yer almaktadır [Menekşe, www.insankaynaklari.com,2003].

3.9.1. e – İŖe Alım

Kilit pozisyonlar için yetenekli personeli iŖe almak, Ŗirketlerin büyüklüğü ne olursa olsun g bir iŖtir. Müdürlerin zamanını ve Ŗirket kaynaklarını büyük ölçüde harcayan bir Ŗeydir. Doğru adayı bulduğunuzu dŖnseniz bile, onu Ŗirkette tutabilmek en az bir o kadar çaba istiyor.

İŖe alma piyasası krlı bir piyasadır: her yıl eleman arayan Ŗirketler bunun için verdikleri ilanlara milyonlarca para harcıyor, iŖe alma Ŗirketleri de sürekli olarak personel bulma ve iŖte tutma konularında yeni yöntemler bulmaya alıŖıyorlar. Bu iki itici güç bir araya gelince, iŖe alma ve iŖ arama konularının baŖlıca iki internet uygulaması olması hiç ŖaŖırtıcı değildir [Hayes,2000;2].

İnternet'in geliŖimiyle birlikte, iŖ ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük deėiŖimi yaŖarken, iŖe alım da bu deėiŖime uyum sağladı. 1993 yılından bu yana gazetelerdeki iŖ ilanları internete taŖınmaya ve iŖe alımlar "job board" denilen web siteleri üzerinden yürütülmeye baŖladı.

Son dokuz yılda, elektronik iŖe alım hızla yaygınlaŖtı. Fortune Magazine'de yayınlanan bir araŖtırmaya göre, 2002 yılı itibariyle, Ŗirketlerin İnternet'ten iŖe alıma ayırdığı kaynak miktarı 1,7 milyar dolara yaklaŖırken, 40.000 web sitesi bu pazardan bir pay kapabilmek için rekabet ediyor ve her geçen gün bu rekabete yeni bir site katılıyor.

Türkiye'nin de bu trendi izlediği ve 90'lı yılların sonundan bu yana açılmaya baŖlayan sitelerin sayısının bugün itibariyle yirmiye geçtiği görülüyor. Andersen tarafından, 2000 ve 2001 yıllarında yapılan İnsan Kaynakları AraŖtırması'na göre, Türk Ŗirketlerinin iŖe alımda interneti kullanma oranı 2001 yılında, 2000 yılına göre % 134'lk bir artıŖ kaydetmiŖtir. Bu geliŖim göz önünde bulundurularak, bu artıŖın önümüzdeki yıllarda daha da hızlanacağı öngörülüyor.

3.9.1.1. Organizasyonların e-İşe Alıma Bakışı

Organizasyonlar, kendilerine katma değer sağlayacak işgücünü bünyelerine çekmek için, mevcut işe alım süreçlerinin verimliliğini daha çok sorguluyor ve farklı işe alma yöntemleri arıyorlar. Etkinliğine en çok inandıkları yöntemlerden biri de e-işe alımdır.

Development Dimensions International tarafından, 2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre, şirketler aday arama ve seçme yaklaşımlarını yeterli etkinlik ve verimlilikte görmüyorlar. Araştırmaya katılan 573 şirketin % 39'u eleman arayışı ve %26'sı eleman seçim sürecini yeniden yapılandırmayı ve yeni işe alım yöntemlerini devreye almaya planladıklarını belirtiyor. Bu şirketlerin etkinliğine en çok inandıkları yöntem ise internettir.

Şirketlerin çoğu, internet bazlı işe alım teknolojilerini bünyelerine işe alım siteleri ve/veya kurumsal web sitelerindeki insan kaynakları sayfaları aracılığıyla dahil ediyor. Ancak işe alım siteleri adayların ilgisini daha çok çektiğinden, çoğu şirket bu sitelerin aday havuzundan faydalanmayı tercih ediyor.

3.9.1.2. e- İşe Alıma Artan İlginin Nedeni

İş arayanların % 65'inin interneti iş fırsatlarını yakalamak için kullandığı, günümüzün değişken ve rekabetçi ortamında, şirketler e-işe alımla çok sayıda kaliteli adaya daha kısa sürede ulaşma fırsatını kazanıyor. Elektronik işe alım, şirketlere işe alım maliyetlerini önemli miktarda azaltma imkanı sağlıyor.

İnsan kaynakları profesyonelleri, faks, mektup, e-mail ile gelen başvuruların dosyalanması, başvurulardaki bilgilerin sınıflandırılması gibi zaman alan işlemleri ortadan kaldırarak önemli bir zaman ve işgücü tasarrufu sağlıyor.

İnternet işe alım kavramını değiştirerek, şirketlere maliyet azaltma fırsatı ve geniş bir aday havuzu sağlayıp, en iyinin de iyisini seçme fırsatını veriyor [Göçgün,2002;2].

3.9.1.2.1. Geleneksel İş İlanlarındaki Değişim

Aktifler yerine pasiflerin aranması

İş ilanlarına özgeçmişlerini yollayan insanların çoğu "aktif" olarak iş arıyorlar. Oysa en cazip adaylar halen çalışmakta olan, en yüksek mevkilerdeki insanlar ve bir iş ilanına özgeçmişlerini göndermeleri de küçük bir ihtimal. İş ilanları ve e-hizmetler sunan sitelerin, "pasif" olarak iş arayan başarılı çalışanları da veritabanlarında gösterebilmeleri gerekecektir. Ayrıca, sadece bilgi veren "öğretici siteler" bu yüksek mevkilerdeki insanları iş sitelerine çekmek için ideal araçlar haline gelecektir.

Hacim yerine kaliteye odaklanmak

Şu an için, iş ilanlarına başvuran adayların kalitesini göstermek için pek fazla çaba gösterilmiyor. İşe alımdan sorumlu kişiler, zamanla daha az sayıda özgeçmiş ve daha yüksek kaliteli adaylar isteyecektir. Online işe alım, otomatik olarak gerekli veriyi ürettiği için işe alım bir "sanat" olmaktan çıkıp veri ve kanıtların "önsezi" ve geleneksel uygulamaların yerini aldığı daha "bilimsel bir model"e dönüşecektir. Yalnızca, geri bildirim özelliğine sahip (işe alınan kişinin daha sonraki performansını gösteren) internet servisleri ayakta kalacaktır.

Başarı garantisi

Çoğu e-işe alım hizmeti taahhütler ve ilginç teknolojiler sunuyor. Kullanıcılar bilinçlendikçe, bu hizmetlerin daha hızlı, yüksek-kaliteli ve düşük-maliyetli sonuçlar verdiğine dair kanıtlar isteyeceklerdir. Web'in hangi öğelerinin (iş ilanları, niş siteler, kişisel internet sayfaları ya da sohbet odaları) en iyiyi yarattığına dair veri toplandıkça, düşük-kaliteli siteler yok olacaktır.

Arama motorları birçok kariyer sayfasının yerini alacak

Kariyer sayfalarındaki iş ilanları, yöneticiler ve işe alımdan sorumlu insanların tek yerde çok sayıda adaya ulaşmasını sağlıyor. Ama çoğu zaman online özgeçmiş kitaplarından ileriye gidemiyorlar. Arama motorları daha da geliştirildikçe ve kullanımları kolaylaştıkça, internet üzerinden haftada 7 gün, günde 24 saat sürekli arama yapmak çoğu iş ilanına göre hedefe daha uygun, geçerli ve daha yüksek kalitede adaylara ulaşılmasını sağlayacaktır. Yöneticiler, bu arama motorlarını kullanmada ustalaştıkça, kendilerine özel aday havuzları oluşturacaklardır.

Büyük sitelerden niş sitelere geçiş

Özellikle yüksek-kalite işe alımlara odaklanan uzman siteler, ölçüt haline gelecektir. Çalışan danışmanlığı, "corporate alumni", üniversite mezunları ve "pure carbon" gibi öğrenebilen, akıllı araçların önemi artacaktır.

Başlıca kullanıcılar yöneticiler olacak

Şu anda, internette işe alma çoğunlukla işe alımla görevli kişiler ve İnsan Kaynakları çalışanları tarafından yapılıyor. Bununla beraber, şirketler dünyanın çeşitli bölgelerinde faaliyet göstermeye başladıkça, kurumsal işe alımın sorumluluğunun müşteriye (birim yöneticisine) yaklaşması gerektiği görülecektir. İnternetin kullanımı kolaylaştıkça, yöneticiler işe alımları kendi başlarına kolayca yapabileceklerini görecekler ve online hizmetlerin başlıca müşterileri olarak İnsan Kaynakları çalışanlarının yerini alacaklardır. Müşterileri yöneticiler olunca, satıcılar da hız, kullanım kolaylığı ve rekabet avantajına odaklanmak durumunda kalacak, yasal konular ve hakkaniyet prensibinin önemi azalacaktır.

Daha küresel olma

Dünyadaki yeteneklerin çoğu Amerika dışında olsa da, şu anda kariyer sayfalarının çoğu Amerika'ya yöneliktir. Teknoloji başka ülkelerdeki şirketler için "evde" çalışmayı mümkün kıldıkça, küresel "uzaktan" işe alımın önemi artacaktır.

Sınırlı erişim

Firmalar, çoğu kariyer sayfasını ve işe alım hizmetlerini kullanarak rekabet avantajı sağlayamıyorlar; çünkü kullanımlarında herhangi bir sınırlama yok ve rakiplerle aynı erişime sahiptirler. Erişimi sektördeki birkaç özel firmayla sınırlayan isteğe bağlı anlaşmalar yakında kullanılabilir [Sullivan,2001;2].

3.9.1.2.2. e-İşe Alım Stratejileri ve Felsefelerindeki Değişiklikler

Firmalar yetenek için teklif verecek

Şu an bile, bireyler farklı internet siteleri üzerinden teklif bekleyebilirler. Çalışanlar, işlerinden sıkılıp, mutlu olmamaya başlayınca, yeni olanaklar aramak için açık teklif pazarlarına rahatlıkla katılabileceklerdir. Bunun yanı sıra, halka açık teklif verme süreçleri bir çalışanın değerini kolayca araştırarak ve kurumlar adayları düşük tekliflerle kandıramayacaklardır.

Marka yaratmak, kısa dönem yaklaşımının yerine geçecek

Firmalar, bugünün boşluklarını doldurmanın yanı sıra, "daha uzun vadede çalışmak için harika bir yer" gibi bir marka yaratma stratejisi üzerinde çalışmalıdır. İş vermede markalaşma stratejisi, yüksek performans gösteren kişilerin otomatik olarak firmayı kısa listelerine almalarını sağlayacak güçte bir imaj yaratmaya yöneliktir. Firma, internette halkla ilişkileri ve "tercih edilen işveren" türünde reklamları kullanarak, adayların

düzenli şekilde buraya akmasını sağladığı gibi firmanın ürünlerini satmasına ve müşteri ilişkilerinin kurulmasına da yardımcı olacaktır.

Kitle pazarlamasından bireysel pazarlamaya

Yakın zamanda şirketlerden adaylara kayan güç, çalışanlar arasında "free agent" davranışına neden olmuştur. Bu bireysel güç, başvuruda bulunan her adayın özel ihtiyaçları ve beklentilerini firmaların anlaması için işe alım stratejilerinin bir tür pazar araştırma modeline dönüşmesi gerektiği anlamına geliyor. Online pazar araştırma araçları ve teknoloji, işe alımdan sorumlu kişilerin ve yöneticilerin herhangi bir iş birimi veya bölgenin özel ihtiyaçlarına uygun şekilde stratejilerini kişiselleştirmelerini ve herkes için özelleştirebilmelerini sağlayacaktır. Online müşteri memnuniyeti ve aday geri-bildirim araçları, işe alımdaki başarıyı artırmak için yaklaşımların sürekli değişip uyarlanmasına yarayacaktır.

İlişki bazlı işe alım "tesadüfi" işe alımın yerini alacak

Çoğu işe alım firması, iş açığının olduğu günlerde en iyi adayların müsait olmasına dayalı bir tesadüfe güveniyor. İşgücü planlama modelleri daha da ilerledikçe ve dış veritabanlarıyla birleştiklerinde, firmalar işe alım ihtiyaçlarında daha hatasız tahminler yapabileceklerdir. Daha iyi tahminler sayesinde, işe alım modeli yeni pozisyon açığına yanıt vermekten çok, uygun oldukları sürece en iyilere ulaşmaya ve onları işe almaya yönelik daha stratejik bir yaklaşıma dönüşecektir.

Yüz-yüze işe alım azalacak

ATM'lerin ve internetin artan kullanımı, yüz-yüze bankacılık ve finansal işlemlere duyulan ihtiyacı azalttı. Aynı şekilde, elektronik posta, internet ve diğer teknolojilerin gelişimi, dünyanın her yerindeki adayları, onlarla yüz-yüze görüşmeden, bulmamızı, değerlendirmemizi ve satmamızı sağlayacaktır. Firmalar, dünyanın herhangi bir bölgesindeki en iyi yeteneklere kolaylıkla ulaşabilecektir. Bireyler, diledikleri ülkede yada yerde yaşayıp başka bir kıtadaki bir firma için çalışabilecekler [Sullivan,a.g.m.,4].

3.9.1.3. Şirketlerin e-İşe Alımı Bünyelerine Katarken Dikkat Etmesi Gerekenler

e-işe alımın yarattığı avantajları fark eden şirketler, bu değişime uyum sağlamaya çalışıyorlar. Elektronik işe alımın şirket bünyesinde etkin bir biçimde uygulamaya alınması için, bazı konuların dikkatle ele alınması gerekiyor.

- Şirketin öncelikle işe alma stratejisini net bir biçimde belirlemesi ve bu strateji doğrultusunda interneti işe alma sistemine nasıl entegre edeceğine karar vermesi gerekiyor.
- Şirketin internette gelen başvurularla; gazete ilanı, kariyer günleri, kurumsal web sitesi gibi farklı kanallardan gelen başvuruların nasıl birleştirileceğini belirlemesi gerekiyor. Bu konunun önemini fark eden şirketlerin, başvuruları farklı aday havuzları yerine standartlaştırılmış tek bir aday havuzunda toplamak amacıyla, diğer kanallardan gelen başvuruları internete yönlendirdiği ve internette işe alım hizmeti veren sitelerle uzun süreli işbirliğine gittikleri görülüyor.
- Eğer internette işe alma hizmeti veren bir siteyle işbirliği yapılmasına karar verildiyse, şirketin her geçen gün sayıları artan siteler arasından seçim yapması gerekiyor [Göçgün,a.g.m.,4].

3.9.1.4. e-İşe Alım Siteleri Değerlendirilirken, Göz Önüne Alınması Gereken

Kriterler

1. Sitenin saygınlığı ve tanınırlığı

Çalışılacak site belirlenirken, bu sitenin arkasında güvenilir bir kurumun olduğundan emin olunmalıdır. Ayrıca, kullanıcılar tarafından kolay hatırlanan, jenerik bir isme sahip olan, iyi tanınan ve gizlilik prensibi olan bir sitenin ulaşılacak aday sayısını artıracığı göz önünde bulundurulmalıdır.

2. Sitenin içeriği

Seçilecek site iş arasin veya aramasın potansiyel adayları bünyesine çekebilmelidir. Aktif adaylar kadar, pasif iş arayan kaliteli adaylara da ulaşabilmek için, iyi içerik sunan siteler tercih edilmelidir.

3. Veri tabanındaki üye sayısı ve üyelerin profili

Birlikte çalışılacak site seçilirken, sitenin veritabanında sahip olduğu üye sayısından çok, sektör, uzmanlık alanları, nitelikler, lokasyonlar ve profil açısından şirketin gerekliliklerine uygun adayları bulundurup bulundurmadığına dikkat edilmelidir.

4. Siteyi ziyaret eden kullanıcı sayısı

Yayınlanacak iş ilanının ulaşacağı aday sayısı, siteyi ziyaret eden kullanıcı sayısına bağlı olduğundan, seçim yapılırken sitelerin ziyaretçi sayıları mutlaka dikkate alınmalıdır. On-line aktiviteler, haber bültenleri veya e-mail zincirleri gibi çeşitli iletişim kanalları yoluyla ziyaretçilerle etkileşimi arttıran siteler tercih edilmelidir.

5. Sitenin iş akışlarının doğru tanımlanması

Çok sayıda adaya ulaşmak kadar, seçim sürecinin en kısa zamanda tamamlanması da önemli olduğundan, iş akışları iyi tanımlanmış sitelere yönelmelidir.

Günümüzde, halen bir çok sitenin açık pozisyonların adaylara duyurulması ve başvuruların toplanması aşamalarına odaklandığı ve işe alma sürecinin bütünü yönetmediği görülmektedir. Başvuru değerlendirme, görüşme yönetimi, teklif yönetimi ve aday bilgilendirme aşamalarını da içine alan internet bazlı işe alım teknolojileri tercih edilmelidir.

Tek tek özgeçmişlerin incelenmeden, özgeçmişin belli bölümlerini inceleyerek etkin bir ön elemanın gerçekleştirilebildiği, adayların beklenen niteliklere, uygunluk seviyelerine

göre önceliklendirilebildiği ve değerlendirme sürecinin optimize edildiği siteler seçilmelidir [Anderson,a.g.e.,21].

6. Sitenin sahip olduğu yazılımın işlevselliği

Adayların nitelikleri, yetkinlikleri, deneyimleri gibi bilgilerini sınıflandıran, anahtar kelimeler ve sınıflandırılmış bilgilerle donatılmış, ileri arama motorlarına sahip siteler dikkate alınmalıdır.

7. Sitenin teknolojik özellikleri

Seçim yapılırken, tüm alternatif sitelere bağlanılarak, siteye bağlanma hızı, sitedeki sayfaların açılma hızı kontrol edilmelidir.

- Uygulamaya geçildikten sonra, e-işe alımın şirkete hedeflenen maliyet, zaman, kalite avantajlarını ne oranda sağladığının izlenmesi önem taşımaktadır.
- Değişimin baş döndürücü bir hızda gerçekleştiği internet dünyasında, e-işe alımdaki gelişmelerin ve birlikte çalışılan sitenin performansının izlenmesi de kritik olduğu göz önüne bulundurulmalıdır.

Sonuç olarak, interneti işe alım sistemlerine etkin bir şekilde katan şirketler, kaliteli insan gücü rekabetinde üstünlüğü elde edeceklerdir [Göçgün,a.g.m.,6].

3.9.2. e- Eğitim (e – Learning)

e-Eğitim, elektronik ortamdaki öğrenim şeklidir. Bu öğrenim şekli ya elektronik iletişime dayalıdır ya da gelişmesinde elektronik iletişimin rolü vardır. e-Eğitim'in kapsamı geniştir. Bir şirketin intraneti aracılığıyla verdiği iç eğitim programlarından, önde gelen üniversitelerin dış internet siteleri aracılığıyla verdikleri derslere kadar çeşitli şekiller alır. Çoğu e-Eğitim karşılıklı etkileşimi içerir; kişiler ilan tabloları ve diğer araçlar aracılığıyla soruları yanıtlayabilirler. Yapısı öğrencilerin farklı hızlarda öğrendiği durumlar için çok uygundur.

e-Eğitim'de yer alan öğeler sınır tanımaz. Bireyler işlerinde daha başarılı olmak için şirket içi eğitim kurslarına katılma yoluna gidebilirler. Veya bir diploma ya da eğitim sertifikası kazanmak için online kurslar alabilirler. Kar amacı güden ve gütmeyen sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlar e-Eğitim'i çalışanlarını eğitmek amacıyla kullanabilirler. Bunu, dış kaynakları kullanarak ya da iş sırasında eğitim için kendi iç 'şirket üniversitelerini' yaratarak yapabilirler.

Kişilere belirli bir zamanda tek eğitim sağlayıcı olan geleneksel eğitim kurumlarından farklı olarak, e-Eğitim sağlayıcıları çoğu zaman eğitimleri/dersleri tek tek satabilmektedir. Geleneksel eğitim kurumları bile kendi 'sanal marka'larını yaratmak için e-Eğitim sağlayıcılarla ortaklık içine girerek kurslarını bu yolla pazarlamaya başladılar. Sonuç olarak bir kişinin finans, muhasebe ve pazarlama derslerinin her birini farklı yer ve zamanda alabilmesini sağlayan, yeni ve 'türünün en iyisi' bir öğrenim şekli oluştu.

e-Eğitim, sadece bilgisayarın önünde oturmak anlamına gelmemektedir. e-Eğitim sağlayıcılarının bir çoğu ki bunlara hem şirketler hem de şirket dışı eğitim sağlayıcıları dahildir, dersleri tartışmak için yüz yüze toplantılar düzenlemektedir. Bu bireysel elektronik öğrenim ve grup etkileşiminin birlikteliği, organizasyonlarda takım kurmak için ideal olabilir [Diaanayake ve Kover,www.insankaynaklar.com,2001].

e-Eğitim; eğitim içeriğinin, internet, intranet, extranet, uydu yayını, interaktif TV, audio/video tape ve CD-ROM vs. yoluyla elektronik ortamda aktarımıdır (teknoloji bazlı öğrenme) [www.insankaynaklari.com ,2001].

İş süreçlerini aksatarak sınıf eğitimlerine katılmak ve çekici olmayan bilgisayar tabanlı eğitim sunumları hızlı bir şekilde geçmişte kalıyor.

İnternet, yenilikçi eğitim programları, esnek dağıtım metodları, ilgi çekici multimedya, canlı işitsel ve görsel özellikler yoluyla plan-programlara, bütçeye ve eğitim tercihlerine uygun olarak seçilebilen eğitim metodlarında yeni bir anlayışı güçlendirmektedir.

Elektronik ortamdaki bu eğitim uygulamaları gelecekteki öğrenme şeklini oluşturacak ve böylelikle e-Eğitim'e geçilecektir

Klasik Sınıf Eğitimi Dönemi	Multimedya Dönemi	Web Başlangıç	Yeni Dönem Web
1983 öncesi	1984-1993	1994 -1999	2000-2005

Klasik sınıf eğitimi dönemi (1983 öncesi)

Bilgisayarlar yaygın olarak kullanılmadan önce, klasik sınıf eğitimi ana eğitim metoduydu. Klasik sınıf eğitimi, kişilerin ofislerinin dışında öğretmenleriyle ve sınıf arkadaşlarıyla etkileşim içinde bulunmasını ve çalışmalar üzerinde odaklanmasını sağlamaktaydı. Klasik sınıf eğitimi, yüksek maliyet getirmekte ve ofis çalışma saatlerinin azalmasına neden olmaktaydı. Bu, öncü eğitim sağlayıcılarını eğitim için daha iyi bir yol aramaya yöneltti.

Multimedya dönemi (1984-1993)

Windows 3.1, Macintosh, CD-ROM, PowerPoint. Bunlar, multimedya döneminin teknolojik gelişmeleriydi. Eğitimi taşınabilir ve görsel olarak çekici yapmak için bilgisayar tabanlı eğitim programları CD-ROM'lar ile verildi. CD-ROM'ların herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde bulunabilmesi, zaman ve maliyet açısından klasik sınıf eğitimine göre avantajlar sağladı ve eğitim endüstrisinin yeni bir şekil almasına yardımcı oldu. Bu avantajlarına rağmen, CD-ROM eğitim programlarında eğitimciyle etkileşim mümkün değildi ve eğitim içeriği sabitti. Bu gibi özelliklerinden dolayı, birikimlerin-deneyimlerin aktarımı yavaş olmaktaydı ve öğrenci için pek ilgi çekici değildi.

Web Başlangıç (1994-1999)

Web'in gelişmesiyle birlikte eğitim sağlayıcıları, bu yeni teknolojiyi kullanarak eğitimin nasıl geliştirileceğini keşfetmeye başladılar. E-mailin, web tarayıcılarının, internet ortamında ses ve görüntü aktarımının ortaya çıkışı multimedya eğitiminin şeklini

değiştirdi. E-mail yoluyla eğitimciye ulaşım, basit grafik ve metinlerin yer aldığı intranet üzerinde bilgisayar tabanlı eğitim ve web üzerinde ses ve görüntünün düşük kalitede, parçalar halinde aktarıldığı web tabanlı eğitim ortaya çıktı.

Yeni dönem web (2000-2005)

Teknolojik gelişmeler - Java/IP network uygulamaları, zenginleştirilmiş ses görüntü ve aktarımı, yüksek erişim hızı, gelişmiş web sitesi dizaynı - eğitim endüstrisinde devrim yaratıyor. Bugün, web vasıtasıyla canlı sınıf eğitimi, eş zamanlı danışmanlık, geliştirilmiş eğitim hizmetleri, güncel, çekici, "web üzerinde hazırlanan" içerik ile birleştirilerek etkili ve çok boyutlu öğrenme ortamı yaratmak mümkün olmaktadır. Bu yeni eğitim uygulamaları çok daha fazla maliyet avantajı, yüksek kalitede öğrenme imkanı sağlamak ve e-Eğitim'in yeni nesli için standart oluşturmaktadır [www.insankaynaklari.com].

3.9.2.1. Yeni Ekonomide e-Eğitim'e Olan İhtiyaç

Teknolojik değişmelerin karmaşıklığı ve iş ortamındaki hızı artırması, yetenekli insanların azlığı, rekabetin artması ile ücret üzerindeki baskıların artması, globalleşmenin sebep olduğu türlü türlü zorluklar, sosyal ve demografik değişmeler, bilgi işçilerinin iş ortamında esnekliğe olan ihtiyacı, öğrenmenin devam eden bir süreç haline gelmesi, internetin çok hızlı gelişerek eğitimlerin verilmesine olanak sağlaması e-Eğitim'e olan ihtiyacı artırmıştır. e-Eğitim'e olan ihtiyacın hangi ana eğilimlerden dolayı ortaya çıktığını aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

Değişen demografik özellikler

- 'Baby Boomers' dönemi: Yüksek kalitede iş bulmak için rekabet edilmesi ve yetenekli insan eksikliği göze çarpmaktadır
- Bu, tekrar eğitim almaya olan talebi artırmıştır

Teknoloji devrimi

- Firmalarda bir bilgisayara düşen kişi sayısının azalmaktadır.
- Firmaların yüksek teknoloji ürünlerine yatırımı artmaktadır.
- İnternet kullanıcılarının sayıları hızla artmaktadır
- Teknolojik değişim ve karmaşıklığın artması tekrar eğitim almaya olan ihtiyacı artırmaktadır
- Bilgiye ve öğrenme fırsatlarına ulaşım hızı artmaktadır

Globalleşme

- Dünya gittikçe küçülmekte, sınırlar kalkmaktadır
- Lider firmaların çoğu gelirlerinin büyük bir kısmını ülke dışından elde etmeye başlamaktadır
- Çok dilde kültürel eğitim programlarına ve global ekonomide gerekli becerilerin kazandırılmasına duyulan ihtiyaç artmaktadır.

Birleşmeler

- Şirket birleşmeleri artmaktadır
- Şirketler hızlı bir şekilde büyüebilmektedir
- Tüm bunlar, hızlı bir şekilde tekrar eğitim almaya olan gereksinimi artırmaktadır
- Firmaların tek bir merkezden, bütün olarak, eğitim programlarını yönetebilmesi için fırsatlar artmaktadır

Outsourcing

- Firmalar rekabette üstünlük yaratacak temel iş fonksiyonları üzerine odaklanmaktadır
- 1992'de % 60 olan işin bir bölümünün outsource edilme oranı 1995 yılında % 90'a yaklaşmıştır

- Kaliteli eğitim programlarının uygun ücrette verilmesi eğitim fîmaları arasında rekabeti artırmaktadır. [[www.insankaynaklari.com/ CN/ContentBody.asp? BodyID = 393](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=393)]

3.9.2.2. e – Eğitim (e-Learning), Eğitim Metodolojileri

Günümüz öğrenme ortamında, birey;

- Geleneksel sınıf eğitimleri
- Bireysel olarak çalışmayı sağlayacak materyaller (kütüphaneler),
- Sanal ortamdaki sınıflar
- Bilgisayar tabanlı eğitimler (CD-ROM, disket vs.)
- Web tabanlı eğitimler (uydu, internet, intranet vs.) gibi çok çeşitli eğitim metodolojileri aracılığıyla öğrenme imkanına sahip olmaktadır.

Bu metodolojiler arasında, geleneksel sınıf eğitimleri hariç diğerleri "uzaktan eğitim" araçlarıdır.

Bu teknoloji bazlı eğitim araçları yoluyla;

- Eğitim "eğitmen/öğretmen merkezli" olmaktan "öğrenen/öğrenci merkezli" olmaya doğru hızla kaymaktadır.
- Hedef, 'en az eğitim ile en kısa zamanda rekabette üstünlük yakalamak' olarak değişmektedir.

Elektronik ortamdaki eğitim olan e-Eğitim (e-Learning), geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transfer hızına ivme kazandırmıştır. e-Learning uydu, video (canlı veya banttan), bilgisayar teknolojileri (internet, intranet, CD-ROM) vasıtasıyla senkronize ve asenkronize olarak eğitim verilmesine olanak sağlamaktadır.

Senkronize eğitim

Aynı zamanda bütün katılımcıların birbirleriyle doğrudan iletişim kurabildikleri, elektronik ortamdaki eğitmen yönlendirmeli eğitim şeklidir.

- Sanal sınıflar
- İşitsel (Audio) ve Görsel (Video) konferanslar
- İnternet üzerinden telefon bağlantısı
- Çift taraflı (interaktif) ve canlı uydu yayınları

Katılımcılar senkronize eğitimin avantajlarından çeşitli şekillerde faydalanabilmektedir.

Senkronize eğitim ile:

- Tartışma ortamı yaratmak
- Soru sorup cevap almak
- Anında test yapmak,
- Video ve multimedya imkanlarından faydalanmak
- Sunum yapmak
- Birçok öğrenci ile aynı anda iletişim kurmak
- Farklı yerlerden ulaşmak mümkündür

Asenkronize eğitim

Katılımcıların aynı zamanda değil de, belli bir zaman ertelemesinden sonra iletişimine olanak veren eğitim şeklidir.

- Kişinin kendi kendine internet ve CD-ROM vasıtasıyla kurslar alması
- Videoya çekilen sınıflar
- İşitsel / Görsel olarak web üzerinde yapılan sunumlar
- Online tartışma grupları

Bu eğitim şekliyle;

- Duyurular yapılabilir
- Mesajlar iletilebilir
- Test yapılabilir
- Video ve görsel, işitsel tasarımlardan faydalanılabilir
- Sunum yapılabilir
- Zamandan bağımsız hareket edilebilir
- Eğitimciye ihtiyaç olmaz
- Farklı yerlerden ulaşmak mümkündür [www.insankaynaklari.com,2000].

3.9.3. e- Performans Değerleme : 360 Derece Değerlendirme

Hızla gelişen e-İK uygulamalarından biri, 360 derece değerlendirmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. 360 derece değerlendirme, bir kişinin sahip olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesidir.

Bir organizasyonda, işler durumda bir performans değerlendirme sistemi uygulamakta olabilir. 360 derece değerlendirmenin temel amacı, 'performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Dolayısıyla 360 derece değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.

360 derece değerlendirmenin avantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kapsamlı ve objektif geribildirim: 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır.

- Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek: 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.
- Çalışanın yada belli bir grubun (satış ekibi gibi) güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek: 360 derece değerlendirme sonuçları konsolide edilerek, belirli gruplar bazında güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir.
- Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak: 360 derece değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- Astların yöneticilere geribildirim verebilmesi (upward feedback): Özellikle, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
- Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması: 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır [Bayar, “e-HR Uygulamaları : 360 Derece Değerlendirme”, www.insankaynaklari.com,2004,1].
- Organizasyonlar, 360 derece değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedir. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Organizasyonlar genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece değerlendirmelerini kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliği ölçmeye de veri sağlayacaktır.
- 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi artırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.
- Organizasyonlar zaman zaman 360 derece değerlendirmeyi, organizasyonel değişim ihtiyacını belirleme ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.
- Organizasyonlar 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.
- Sayılan amaçlar için kullanılan 360 derece değerlendirmeler, organizasyondaki geribildirim verme-alma ve iletişim kültürünü de olumlu yönde etkilemekte, kişilerin gelişimi sağlayarak organizasyonel gelişimi de desteklemektedir [Arslan,2000;2].
- 360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracının en önemli özelliği, internet tabanlı elektronik bir araç olmasıdır. Aracın internet tabanlı elektronik bir araç olması iki önemli avantaj doğurmaktadır:

1. Kişiler, değerlendirmelerini mekandan bağımsız olarak, internet erişimi olan her yerden yapabilmekte, benzer şekilde kendilerine ait değerlendirme raporlarına da, internet erişimi olan her yerden ulaşabilmektedir.

2. Operasyonel verimlilik ve maliyet tasarrufu: Çok fazla verinin toplanmasını ve raporlanmasını gerektiren 360 derece değerlendirme uygulamalarının manuel olması durumunda, insan kaynakları departmanları ciddi bir operasyonel yük ile karşı karşıya kalmaktadır. 360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracının elektronik ortamda olması, veri toplama ve raporlama sürecinde önemli ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.”

360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracı kullanılarak yapılan 360 derece değerlendirme uygulamasında, öncelikle organizasyona ilişkin gerekli bilgiler sisteme tanımlanır. İkinci adımda ise değerlendirmelere katılacak çalışanlara yine elektronik ortamda gerekli bilgilendirme ve iletişim faaliyetleri yapılır. Bu adım sonrasında çalışanlar, kendilerine ulaştırılan bilgiler (internet adresi, kullanıcı adı, şifre vb.) doğrultusunda, gerekli adreslere girerek değerlendirmelerini tamamlarlar. Sistemin bir özelliği de, değerlendirme sürecinde, çalışanların değerlendirmelerin statülerinin takip edilerek, yine elektronik ortamda, verilen termin sürelerine uymaları için bilgilendirilmelerine olanak sağlamasıdır. Bu adımla birlikte değerlendirmeler sonlanmış olur ve çalışanlar yine kendilerine verilen bilgileri kullanarak değerlendirme raporlarına ulaşırlar. 360 derece değerlendirmenin gerçekleştirildiği bu süreç yaklaşık 3-4 haftalık bir zaman almaktadır [Bayar,a.g.m.,2].

360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracının diğer önemli özelliklerinden biri ise, esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Değerlendirme kriterleri ve değerlendirme skalası standart tanımlamalar olmayıp, her organizasyona özgü olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla, her organizasyon değerlendirmeye esas teşkil edecek kriterleri ve değerlendirmelerde kullanacağı skalayı kendisi belirler. Bunun yanı sıra, değerlendirme grupları (ast, üst, iş arkadaşı, müşteri gibi), değerlendirici sayıları ve raporlama özellikleri de, organizasyonun ihtiyacı doğrultusunda tanımlanmaktadır.

360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracında geribildirim raporları detaylı ve derinlemesine oluşturulabilmektedir. Raporlarda, her bir yetkinlik alanı bazında değerlendirme grupları tarafından yapılan değerlendirmeler, kişinin en güçlü alanları ve en gelişime açık alanları izlenebilmektedir. Bunun yanı sıra, raporlarda karşılaştırma

grupları tanımlanabilmekte ve bu gruplar bazındaki sonuçlar da görülebilmektedir. Karşılaştırma gruplarına ilişkin sonuçları kullanarak, kişilerin kendi performanslarını kıyaslama olanağı elde etmektedir [Arslan,a.g.m.;4].

Bir organizasyonun, 360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracını uygulamak istediğinde, izlemesi gereken adımlar bulunmaktadır. Organizasyon, öncelikle bu uygulamanın amacını ve bu uygulamadan elde etmek istediği faydanın ne olduğunu açık bir şekilde tanımlamalıdır. Daha sonra 360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracının uygulanmasıyla elde edilecek sonuçlarının, mevcutta uygulanan diğer sistemlerle (performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi gibi) nasıl ilişkilendirileceği belirlenerek, gerekli entegrasyon sağlanmalıdır.

360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracının uygulanmasının öncesinde, bir uygulama planı hazırlanarak yapılması gereken hazırlıklar belirlenmeli ve bu plan izlenerek tamamlanmalıdır.

360 Derece Geribildirim ve Gelişim aracının uygulamasındaki en kritik noktalardan biri, çalışanlara yapılacak iletişimdir. Araç uygulamaya alınmadan önce, çalışanlara mutlaka uygulamanın amacı, uygulama sırasında izlenecek adımlar, kendilerine düşen sorumluluklar ve uygulama sonuçlarının organizasyon içinde nasıl kullanılacağı açık ve net bir şekilde aktarılmalıdır. Gerçekleştirilecek uygulamanın önem ve anlamının çalışanlar tarafından iyi bir şekilde kavranması, uygulamanın başarıya ulaşmasında en kritik faktörlerden biridir. Bunun yanı sıra çalışanlar, uygulama sonrasında kendilerine temin edilecek olan geribildirim raporlarını nasıl yorumlamaları ve kullanmaları gerektiği konusunda da detaylı bir şekilde bilgilendirilmelidir. Bu konuda çalışanlara yöneticileri tarafından koçluk yapılabileceği gibi, gerektiğinde, bu raporları yorumlamak ve raporların sonuçları doğrultusunda gelişim planları hazırlamak gibi konularda eğitimler sağlanmalıdır [Bayar,a.g.m.,2].

SONUÇ VE ÖNERİLER

1970'li yıllardan sonra internetin gelişmeye başlaması, 1980'li yıllardan sonra yeni ekonominin alt yapısının oluşmaya başlaması ve 1990'lı yıllardan sonra elektronik ticaretin işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlanması, çalışanlar ve işletmeler üzerinde önemli etkilere yol açmıştır. İnternet ve yeni-ekonomi, yeni meslekler ortaya çıkarmış, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileriyle ilgili mesleklerin önemi ve cazibesi artmıştır. Yeni teknolojik gelişmeler, iş süreçlerini, iş yapılma şekillerini ve çalışma koşullarını değiştirmiştir. Evde çalışma, esnek çalışma saatleri, sanal çalışma takımları, data-konferans, bilgi işçileri, sanal organizasyonlar gibi uygulamalar gündeme gelmiştir. Bütün bu gelişmeler, çalışanlara kolaylık ve zaman tasarrufu sağlarken, işletmelere de maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Fakat, bu gelişmeler, çalışanların sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmekte, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İnternetin ve e-ticaretin diğer bir etkisi de, insan kaynakları departmanı üzerine olmuştur. İşgören bulma kaynakları arasında internet de yerini almış, bazı işletmeler, kendi web sitelerini kullanarak iş başvurularını kabul ederken, çoğu işletme, eleman bulma hizmeti veren profesyonel web sitelerinden yararlanmaktadır. Bunun dışında, diğer insan kaynakları uygulamalarında da internet kullanılmaktadır. Örneğin, çalışanların bilgilendirilmesinde, sosyal haklarla, ücretlerle veya emeklilik planları ile ilgili bilgilerin verilmesinde ve bunlarla ilgili hesaplamaların yapılmasında paket yazılımların kullanılmasında internet kullanılabilir.

Elektronik ortama taşınmış insan kaynakları uygulamaları çalışanlara her zaman fayda sağlamayabilir. e-egitim'i ele alacak olursak, eğitimciye artık ihtiyaç kalmayacaktır. Eğitim, elektronik ortamda gerçekleşecek, hazırlanmış program ile gerekli testler uygulanacak, sonuçlar kolayca elde edilecektir. Yani e-İK'nın çalışan sayısını azaltması şirketleri olumlu etkilerken, bilgisayar ile yer değiştiren çalışanlar bundan zaman zaman zarar görebilmektedir.

Bu gelişmeler, insan kaynakları departmanlarında sayısal bir küçülmeyi getirirken, bir yandan da daha etkin olmalarını gerektirmektedir. Etkin olmak da insan kaynakları

uzmanlarının yetkinliklerinin artması ve bilişim teknolojilerini, sisteme profesyonelce entegre etmeleri ile mümkündür.

Elektronik ortama geçerken örgüt kültürünün payı unutulmamalı ve e-İK süreçleri basamaklandırılmalıdır. Örgüt kültürü, elektronik ortama geçildikten sonra elbette ki eskisi gibi kalmayacaktır. Bu aşamayı bir dönüşüm projesi olarak görmeli ve örgüt kültürü ile uyumu sağlanmadan, elektronik ortama geçilmemelidir. İnsan Kaynakları departmanının dönüşüm sürecinde sorumluluğu büyüktür. Yeni çalışma ortamını, varolan tüm İK süreçlerini gözden geçirerek hazırlanması gerekecektir.

İnsan kaynakları uygulamalarındaki gelişmeler, “İnsan kaynakları biriminin stratejik konumu” için çok önemli avantajlar getirmektedir. Elektronik uygulamaların kurum ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi, uygulamaların sağlıklı bir şekilde yürütülebileceği araçların seçimi insan kaynaklarını hedeflediği noktaya taşıyabilecek önemli bir özellik olacaktır.

Bilişim teknolojilerinin hayatımızın bir çok alanını ele geçirdiği günümüzde, halen e-İK uygulamaları olmadan da yaşamını sürdürmekte olan kurumlar bulunmaktadır. Ancak er ya da geç bilişim teknolojilerinin şirketlerde kullanımı zorunlu bir hal alacaktır. Bu nedenle şimdiden planlanan süreç, ileride işletmeleri bir çok yükten kurtaracaktır.

Bütün bu değerlendirmeler ışığı altında görülmektedir ki, yeni teknolojilerle birlikte “elektronik insan kaynakları” kavramının gelişimi, gerek işletme içi yapılanmalarda etkinlik ve verimliliğe olumlu katkıları, gerekse internet üzerinde yarattığı çözümler yönünden olduğu kadar personel temini, işletme kültürü ve örgüt yapısına etkileri bakımından birçok fayda sağlamaktadır. Kişisel ve örgütsel gelişim, sürekli yenilenen öğrenen organizasyon yapısı, şeffaflık, iş süreçlerinin yeniden tasarımı ve basitleştirilmesi, standartlaştırma, bölümler arası etkin iletişim ve motivasyon bu faydalar arasında ön plana çıkmaktadır

Öyle gözükmemektedir ki önümüzdeki yıllarda da insan kaynakları yönetimi önemini daha da artırarak gündemde kalmaya devam edecektir. İnsan kaynaklarının bahsedilen yeni

sorumlulukları işletmeler ve insan kaynakları yöneticileri için hayati önem taşıyan konular olacaktır. Ancak insan kaynakları yöneticileri ve konuyla ilgilenenler için çözülmesi gereken ciddi sorunlar bulunmaktadır. Özellikle işletmelerin değer yaratma çabaları, bunun için gerekli olan demokratikleştirilmiş bir strateji yaratma süreci ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile etkisini daha da arttıran sanal ofis, sanal yöneticilik, sanal takımlar, e-engineering ve bunların getirdiği yeni çalışma ilişkileri, yeni sorunları beraberinde getirmektedir. Günümüzün insan kaynakları yöneticileri bu konulara gerektiği kadar önem vermek ve değişiklikleri yakından takip ederek, süreç içindeki gelişmeleri uygulamak zorundadırlar.



KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ACAR, Nesime, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, MPM Yayını, Ankara,1999

ANDERSON, Arthur, “2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması” Sabah Yayınları,
Ağustos 2000

ARMSTRONG, Michael, “Human Resources Management Strategy & Action” ,Clays
Ltd.1992

BAYSAL, Ayşe Can, “Çalışma Hayatında İnsan”, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1993

BİNGÖL, Dursun, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 4.Basım, Beta, İstanbul, Kasım1998

BONO, Erward De, “Rekabet Üstü”, (Çev) Oya ÖZEL, Remzi Kitabevi, İstanbul,1998

BOZKURT, Veysel, “ Enformasyon Toplumu ve Türkiye”, Sistem Yayıncılık,
İstanbul,2000

BÜYÜKUSLU, A.Rıza, “Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi”,
İstanbul-1998

CAN, Halil,Ahmet AĞÜN,Şahin KAVUNCUBAŞI, “Kamu ve Özel Kesimde
Personel Yönetimi”, 2.Baskı, Ankara :Siyasal Kitabevi,1995

CEYHUN, Yurdakul ve M.Ufuk ÇAĞLAYAN, “Bilgi Teknolojileri Türkiye için
Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara,
1997

DEMİRKAN, Mahmut, “İnsan Kaynaklarına Giriş”, Sakarya Kitabevi

DESSLER, Gary, "Human Resources Management", Prentice Hall, 1997

DİNÇER, Ömer, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" İstanbul, 1992

DRUCKER, F.Peter, "21.yy İçin Yönetim Tartışmaları" (Çev) İrfan BAHÇIVANGİL, Gülenay GARBON, Epsilon Yayıncılık, 1999

GIBSON, Rowen , "Geleceği Yeniden Düşünmek", (Çev) Sinem GÜL, Birinci Baskı, Sabah Kitapları,1997

HAMEL, Gray – Prahalolad "Geleceği Kazanmak" (Çev.) Zülfü DİCLELİ, İstanbul, İnkılap Kitabevi,1994

JOHNSON, Mide, "Gelecek Bin Yılda Yönetim" (Çev.) Sinem GÜL, İstanbul,Sabah Yayıncılık, 1996

KING Larry, "Pat PİPER, Geleceğe Dair Konuşmalar", (Çev.) N. Aslı TEKİNAY, Borusan Holding, İstanbul,1999

KURTULMUŞ, Numan, "Sanayi Ötesi Dönüşüm", İz Yayıncılık,1996

ÖNER, Mehmet, "İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı", Hayat, İstanbul, Eylül 1999

ROSEN, H.Roebert, "İnsan Yönetimi", (Çev.) Gündüz BULUT, MESS Yayınları, İstanbul,1998

SPELL, Chester S. "Organizational Technologies and Human Resources Management", Human Relations, Sage Publications,2001

ŞENATALAR, Ferhat; “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, 2b. İstanbul, İ.Ü.Kitabevi,1978

TUTUM, Cahit, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler” İstanbul : Sermet Matbaası,1978

WERTHER, William B.,Keith DAVIS, “Human Resources and Personnel Management”, N.Y. McGraw- Hill, Inc.1993

WINCENT R. Ceriello, Cristine FRREMAN, “Human Resources Management Systems- Strategies, Tactics and Techniques”, Lexington Boks, New York,1991

YÜKSEL, Öznur, “ İnsan Kaynakları Yönetimi” ,G.Ü., İ.İ.B.F., Ankara,1997



SÜRELİ YAYINLAR – MAKALELER

“İnternette Haberler”, **Banka ve Para Teknolojileri Dergisi**, Sayı:2, Mayıs- Haziran 1999

“İnsan Kaynakları Departmanlarına Self-Servis Teknoloji”, **Human Resources**, Mart 2002

ANBAR, Adem, “Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin Etkileri”, İş-Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı,2

ARSLAN, Akın,”360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”,2000

BALCI, Nilgün, “Yeni Ekonomiyle Patlayan 25 İş”, Power, 7/2000

BALCI, Nilgün ve Nejat KÜÇÜKYILDIRIM, “Yeni Ekonomi”, Power, Nisan 2000

BAYDERE, Sadık; “Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar”, Human Resources, Aralık 1996

BUĞDAYCI, Ahmet (a), “Yönetimde Dijital Devrim”, Capital Dergisi, Nisan 1998

BUĞDAYCI, Ahmet (c), “Başarının Yeni Adı: Oyun Teorisi”, Capital Dergisi, Haziran 1998

BUĞDAYCI, Ahmet(b),”Ünlü Strateji Gurusundan Türkiye’ye Özel Taktik”, Capital, Haziran 1998

BUĞDAYCI, Ahmet,(d)” E-Engineering Dönemi Başlıyor” Capital, Mayıs-1999

BUĞDAYCI, Ahmet,(e)” Net Kuşağı Geliyor”, Capital, Mayıs-1999

BÜYÜKUSLU, A.Rıza, “ Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım”, Mercek Dergisi, Ekim 1998

CAMPBELL, Andrew ve Alexander MORCUS, “Strateji Konusunda Yanlış Olan Nedir?”, Power (Özel ek), Şubat 1998

ERDOĞAN, İlhan, “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri” İstanbul, İ.Ü.İ.F., İ.İ.E. Yayın no: 141,1991

EROĞLU, Umur, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan Güç”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3 Sayı:2, 2000

GREENGARD, Samuel,” How Technology Change the Workplace”, Workforce, January 1998

GÜNAL, Tuğrul, “İK Süreçleri Elektronik Ortama Taşınıyor”, PerYön Dergisi, Kış 2002

HAMEL, Gary, “HR Eğitim : Yeni Bin Yıla Doğru İnsan Kaynaklarında Yeni Yaklaşımlar”, Human Resources Management, Ekim- Kasım- Aralık 1998

HAMEL, Gary, “İnceleme: Geleceğin İş İnsanı”, Human Resources, Mart 1997

İNCE, Murat, “Elektronik Ticaret: Gelişme Yolundaki Ülkeler İçin İmkanlar ve Politikalar”, Mart 1999

KARİYER Dergisi, “Kağıtsız Ofise Doğru”, Ekim 1997

KILIÇ, Mine, “İnsan Kaynaklarında Tehlikeli Oyun”

MESS, “Yeni Yönetim Teknikleri ve Değişimle Baş Edebilmenin Yolları”,1998

MORNELL, Piere, "İşe Almada Son Trendler", Capital, Eylül 2000

ÖZAKMAN, Semra, "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama", Yönetim Dergisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yıl:5, Sayı: 19, 1994

ÖZDAMAR, Serpil, "İnsan Gücü Potansiyelimizin En Verimli Biçimde Değerlendirilmesi Öncelikli Hedeflerimiz Arasındadır", İşveren, Mayıs 1998

PETERS, James, "The Future of Human Resources : Is on the Internet?", Rethinking HR, 1996

PIRNAR, İge, "İnternette Pazarlama", Verimlilik Dergisi, Sayı:4, 1996

PORTER, E.Michael, "Strateji Nedir?", Power Dergisi (Özel ek), Mart 1997

SELAMOĞLU, Ahmet; "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", TİSK İşveren Dergisi, Sayı :10, Temmuz 2000

SERİNKAN, Celalettin, " İşletmelerin Personel/ İnsan Kaynakları Yönetimi", Verimlilik Dergisi

ŞİRİN, Vicdan, "İnsan Kaynaklarında En Son Akımlar", Capital Dergisi, Mayıs 1999

WILLIER, M.Jane, "Geleceğin İşyeri", Executive Excellence, Aralık 1998

YAVUZ, Arif, "Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esneklik", İşveren, Eylül 1998

YILMAZ, Hüseyin, " İşletmelerde Bilgi Teknolojisi – Yönetici İlişkisi ve 21.yy'da İşletme Yöneticilerinin Özellikleri", İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5, Sayı:12

DİĞER KAYNAKLAR

“E-Learning’e Tarihsel Bakış”, www.insankaynaklari.com

“Şirket Batıran İşi Kıpıyor” <http://www.ntvmsnbc.com/news/37978.asp>

“Yeni Ekonomi ve Yeni İstihdam”

<http://www.ekolay.net5214/haber/globalekonomi/h59.asp>

“Yeni Ekonominin Aranılan Özellikleri” [http:// www.ntvmsnbc.com](http://www.ntvmsnbc.com)

ANAMURLUOĞLU, Cem, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Simülasyon Uygulamaları”, Basılmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 1999

BAYAR, Başak, “e-HR Uygulamaları : 360 Derece Değerlendirme”, www.insankaynaklari.com, Ocak 2004

Cisco Reference Guide (2002), The Easy Guide to Human Resources in the Internet Age, [http://www.cisco.com/warp/public/cc/so/cuso/smsso/hrez.pl.htm](http://www.cisco.com/warp/public/cc/so/cuso/smsso/hrez/pl.htm)

DISSANAYAKE, B. Shehan, David A. Kover, “Bilgiye Ulaşma Engellerini Aşmak İçin İnternet Teknolojisini Kullanmak” www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=318 ,29/03/2001

E-Learning Eğitim Metodolojileri,

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=285 , 05/04/2001

ERDAL, Murat, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, www.insankaynaklari.com, 06/02/2003

FERİK, Funda, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=221>,
16/01/2002

FINERTY, Terry, HR Director, www.insankaynaklari.com, Autumn/Winter 1998,
Yayın tarihi: 12/04/2001

GÖÇGÜN, Pınar, “İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem”,
www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=64, 14/06/2002

Hay Group (2002), e-HR <http://www.haygroup.nl/pdf/ResearchReport.pdf> 10/05/2002

HAYES, Jim, “İletişim Ağını Kullanabilmek”
www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=309, 20/10/2000

[http:// www.insankaynaklari.com.gokceada.com/iky02.html](http://www.insankaynaklari.com.gokceada.com/iky02.html) , 12/10/2000

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2413> ,
19/02/2004

MENEKŞE, Nedim, “Ernst&Young e-HR Uygulamaları”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1355> ,
06/02/2003

SULLIVAN, John, “İnternette İşe Alımın Geleceği”,
www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=303, 03/05/2001

TOKER, Şengül, “Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Yönetim Geliştirme
Programları ve Silikon Vadisi Uygulamaları”, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1999

www.career-strategies.com/wphr.html

www.mcozden.com , 10/01/2002

Yeni Ekonomi ve E-Learning,

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=393, 05/04/2001



ÖZGEÇMİŞ

1979 'da Karamürsel – KOCAELİ' de doğdu. 1997 yılında Gölcük Anadolu Lisesi'ni bitirdikten sonra 1998 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde üniversite eğitimine başlayarak, 2002 yılında mezun oldu.

Değişen, globalleşen ve her şeyin rekabet ortamına döküldüğü, bilgi çağına geçildiği dünyamızda sadece üniversite bitirmenin yeterli olmadığı tüm gerçekliğiyle ortaya çıkmıştır. Kendini sürekli geliştirme düşüncesinin bir parçasını gerçekleştirmek amacıyla ve akademik hayata olan sevgisi, ilgisi sebebiyle lisans eğitimini tamamladığı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalının İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimine başladı.

