

DEĞİŞİM OLGUSU VE ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN FONKSİYONLARI

Mehmet İNCE*

ÖZET

Değişim olgusunun tartışılmaz bir gerçek olduğu günümüz dünyasında örgütlerin mali ve fiziki sermayelerinin etkinliği ve sonuç üretebilme güçleri beşeri sermayelerinin etkinliği ve yetkinliği ile doğru orantılıdır. Teknolojinin ve mali yapıların örgütler için önemi tartışılmaz iken, bunları verimlilik ve performansa dönüştürecek olan güç insanların gönüllü sinerjik etkilerine bağlıdır. Bu amaçla örgütler insan kaynaklarının etkin yönetimine her dönemden daha fazla mahkumdurlar. Bu mahkumiyet ya da muhtaçlık klasik anlamdaki kayıt sisteminin ötesinde motivasyonu, güç oluşturmayı, sinerji yaratmayı ve ehliyeti içermektedir. Bu anlamda bu makale örgütlerde insan kaynakları yönetimi olgusunu ve onun bir rekabet aracı olarak içinde yaşadığımız dönemde yenilenen ve zorunlu olan fonksiyonlarının neler olduğunu teorik olarak incelemeyi hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Bilgi, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

Organizations' economical and physical capital's effectiveness and their ability to reach the result are related with the effectiveness and the competency of the human capital, in our world where the concept of change is accepted as a reality. While the technology and the economical structures are very important for the organizations, the power to change them to the performance and the productivity depends on the people's synergetic affects. So that, organizations are depended on the management of the human resources effectively more than before. This need includes the motivation, power, synerg and ability. Thus, this study's aim is to search the concept of human resources and its new and compulsory functions as a competition tool in this period.

Keywords: Change, Knowledge, Human Resource Management

1.Giriş

Tarım toplumlarında örgütlerin gücü verimli araziler ve demografiye, sanayi toplumunda ise makineler ve maddi sermayeye bağlıydı. Tarım toplumu "aristokrasi"yi, sanayi toplumu "burjuvazi"yi bilgi toplumu ise "bireyi" ön plana çıkarmıştır. Günümüzde örgütler açısından bu yeni dönemi karşılamak farklı üretim araçlarını öne çıkarmayı gerektirmektedir. Bu yeni üretim aracı bütün boyutları ile örgütün beşeri yönünü temsil eden insan kaynaklarına işaret etmektedir. Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt pramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağını günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel pramidin en üst noktalarına taşımıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ve bilgi toplumunda insan kaynakları ve onun sahip olacağı bilgi, kurumların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahiptir. Artık anlaşılmıştır ki örgütteki teknoloji maddenin temel ilkelerine tabidir, yani o teknolojiye sahip olmak pek çok rakip açısından mümkündür. Farkı ve mükemmelliği yaratacak olan insan, onun düşünceleri,

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

deneyimleri, bilgileri ve adanmışlık duygusudur. Motivasyonu, çalışma ilişkilerini, üretme hırsını ve iş yapma azmini sağlayacak yeni uygulamalara, örgütlenmelere ve insan temelli inşa edilecek yeni örgütsel kültürlere ihtiyaç vardır. Drucker'in "bilgi işçisi" dediği adeta yeni bir sınıf oluşturduğunu ileri sürdüğü mesleki grupların, bilginin egemen olduğu ya da olacağı yeni toplumda gücü de ellerinde bulunduracağını söyler. Bilgi toplumunun başat grubu olan "bilgi işçileri" bilgiyi verimli kullanma ve tahsis etmeyi bilenler olacaktır; tıpkı kapitalistlerin sermayeyi verimli kullanıma tahsis etmeyi bilenleri gibi. Tabii bütün bu bilgi elemanları kuruluşlarda çalışacaklardır. Ama endüstri toplumu elemanlarından farklı olarak üretim imkânları da, üretim araçları da onların elinde bulunacaktır.

Temel özellikleri, yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri takip eden, esnek hareket yeteneğine sahip, analitik düşünen, teknolojiyle barışık olma, katılımcı ruha sahip, grup çalışmasına yatkın olma şeklinde sıralanabilir. Bunun yanında "yaşam boyu öğrenme" düşüncesine yatkınlık, geniş bir alana yayılmış uzmanlık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşıma sahip olma bilgi ekonomisinde görev alacak çalışanların temel nitelikleridir (Keser,2005:1). Etkili bir malzeme yönetiminden daha çok etkili bir insan kaynakları yönetimi örgütler arasındaki farkı oluşturacak olan unsurdur. Bu amaçla kaynaklar arasında verimlilik ilişkileri yönünden optimal noktayı yakalamak ve rekabet üstü kalabilmek örgütlerin insan unsuruna verdikleri önem, değer, eğitim ve motivasyonla sağlanacaktır.

2. Ayak Uydurmak ya da Yönetmek Zorunda Olduğumuz Güç İş : Değişim

Belirli bir süre içinde doğada, toplumda, bireyde, birimde ve örgüt gibi yapılarda gözlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişim olarak nitelendirilmiştir. Değişim her yapının temel ve vaz geçilmez karakteristiğini oluşturmaktadır. Değişme sosyal ve kültürel olan her şeyin doğasında vardır. Bu sosyal ve kültürel olguların asla statik kalamayacağını ortaya koyar (Fichter,2001:166). Bunu en iyi şekilde Heraklitus, "Dünyada değişme hariç hiçbir şeyin sabit olmadığını" ifade ederek ortaya koymuştur. Değişim önceki durum açısından farklılaşmayı ve çeşitlenmeyi ortaya koyduğunda değişen şeyler veya nesnelere önceden varolan; tarzların bir reformasyonunu ve bileşimini temsil eder (Şimşek ve diğerleri,2003:331). Değişim konusu ile yakından ilgili olan sosyal bilimciler süreklilik, akıcılık ve çeşitlilik içinde bir takım felsefi sorunlarla yüz yüze gelmişlerdir. Aristoteles'e göre değişimin üç ana biçimi vardır. Bunlar sırasıyla: hareket, bozulma ve meydana gelmedir. Kant ise değişmeyi ya bir şeyi tanımlayan özel niteliklerin değişikliğe uğraması, ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi olarak tanımlamaktadır (Yeniçeri,2002:21). "Her doğan şey çürümek zorundadır, hiçbir düzen sonsuz değildir, o da bir gün bozulup dağılacaktır" diyen Eflatun, değişmeyi özünde bozulma, çözülme ve kötüye gidiş biçiminde değerlendirmektedir (Göze,1995:27). Güncel yaklaşımla küreselleşme ile ortaya çıkan çok yönlü değişim dinamikleri beşeriyeti derinden etkilemekte, buna dayalı gelişmelerin düşüncelerde, inançlarda değer yargılarında, geleneklerde, kurumsal

yapılarda ve toplumsal düzenlemelerde ortaya çıkardığı dönüşümler hayretle izlenmektedir (Hannan,1993:28). Değişim trendini tahmin edebilmek, çağın gerçeklerini okuyabilmek ve geleceğe hazır bir hale gelmek örgüt açısından bir var olma-yok olma sorunu olarak algılanmalıdır. Geçmiş planlamak, denetim altına almak ve yönetmek mümkün olmadığına göre her şeyi geleceğe taşımak ve onun üzerine kurmak gerekmektedir. Bu yönüyle bir gelecek perspektifi oluşturmak örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Değişme kavramı değer yargısı, iyi ya da kötüye doğru bir farklılaşmayı içermediği için bilinçli bir çabayı ortaya koyan gelişme ve ilerlemeden ayrılmaktadır (Bostancı,1990:48). Değişim kavram olarak sürekliliğin karşıtıdır. Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin belirli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak da tanımlanabilir. Başka bir anlatımla değişim bir evreden ya da aşamadan bir başka evre ya da aşamaya geçiştir (Sağlam,1979:9). Hızlı değişim geçmiş deneyimlere ve bilgilere ilişkin değerlendirme koordinatlarını elimine etmekte ve geleceği biçimlendirmeye ilişkin bir takım tahminlerin ve değerlendirmelerin yapılmasını da etkilemektedir. Esasen değişim beraberinde değişimi getirmekle birlikte küresel bir kültürün oluşumunu da desteklemektedir (Düren,2000:221).

Değişimi kendisiyle karşılaştırıp ölçebileceğimiz sabit bir nokta yoktur. Özünde izafi bir yapı taşımaktadır. Değişim kendisine ilgisiz kalan insan, işletme,devlet, yönetim ve yapı gibi bütün unsurları olumsuz süreçlere itmektedir. Bu perspektiften bakıldığında ilerilik, kalkınmışlık, gelişmişlik, geri kalmışlık ve benzeri kavramların referans noktası değişimdir. Bu kavramlar varlıklarını değişim karşısındaki pozisyonlarından almaktadırlar. Dolayısıyla bu tavrıyla değişim zaman içinde kazanılan ve varolan özellikleri ve nitelikleri sürekli farklılaştıran bir süreç olmaktadır (Fichter,2001:167). Değişim bir yolculuktur. Hem de oldukça çetin bir yolculuk. Lao Tzu'nun ifadesiyle “ Binlerce kilometrelik bir yolculuk tek bir adımla başlar.” Yapılması gereken ilk adımı atmaktır (Toktamışoğlu, 2002:118).

2.1. Değişimin Gücü, Etkileri ve Derinliği

Değişimi tetikleyen temel değerler bilgi olduğu bilinmektedir. Ancak değişimin de bilgiye ivme kazandıran bir yönünün olduğu unutulmamalıdır. Değişimin kendisi değişiyor. Toplanarak büyüyen bir değişim yok artık. Doğrusal hatta ilerleyen bir değişim yok artık. Değişim ortaya koyduğu sonuçlar açısından değerlendirildiğinde geometrik bir hız kazanmıştır. Öyle ki geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme ve şekillendirme rahatlığı ortadan kalkmıştır. Bu yapı içinde fütüristçe takınılan tavırların da eskiye oranla isabetliliği sürekli azalmaktadır (Düren,2000:221). Bugün için değişimin en önemli özelliklerini hız, yoğunluk ve sunilik oluşturmaktadır. Bu yüzden geleneksel değişim model ve kuramları günümüzdeki değişimi algılamada yetersiz kalmaktadır (Yeniçeri,2002:13). Herkes her şeyin süratle değiştiğinin farkındadır.

Fransız yazarlar M. Crozier ve H. Serieyx, yönetsel yapıdaki bu düzensiz değişimleri “panik yönetimi” olarak görmekteydiler. Bu süreçte hızlanan ivme sosyolojik olduğu kadar kişisel ve psikolojik sonuçlar da doğurmaktadır. Bugün

değişime olumlu tepki veremeyenler için değişim ya meydan okumaktadır ya da denetim dışına çıkmıştır. Günümüzde yaptıklarımızın büyük kısmı ne görülebiliyor, ne de hesaplanabiliyor, eskiden yönetildiği düşünülen ama bugün yönetilmesi güçleşen bir dünyada yaşamaktayız. Eski kontrol yöntemlerinin işe yaramadığı bir dünya. Yani eski otorite kaynakları artık güçlü ve etkili değildir (Düren,2000:223). Eskiden ortaya çıktığında bir ülkeyi ya da bir bölgeyi etkileyebilen bir olay bugün bütün dünyayı aynı anda ve şiddette etkilemektedir. Bütün bu değişiklikler toplumların ve insanların hayatı algılama tarzlarından, tüketim konseptlerine kadar her boyut için evrensel bir hal almıştır (Toffler,1981:25). Bunlar sistem olarak bütünü, genel olarak toplumu ve özel olarak da örgütleri değiştirmektedir. Ancak bütün bu olanlara rağmen değişimin kendi yapısı da değişime uğramaktadır. Hızındaki artış, yoğunluğundaki etkileme sayesinde değişimin en önemli özelliği sürekli ve ısrarcı hale gelmesidir(Naisbitt, Aburdene,1991:16). Yirmi birinci yüzyılda değişim kopuşlu, beklenmedik ve huzur bozucu olacaktır. Bir insan geninin şifresini çözmenin maliyeti tek bir kuşakta milyon dolarlar seviyesinden yüz papel seviyesine düşmüş durumda. Bir megabayt veri saklamanın bedeli yüzlerce dolar seviyesinden bedava denebilecek bir noktaya varmış bulunuyor (Hamel,2000:19). Yeni ekonomide başarılı olmak için yeni işletme süreçlerinin, yeni işletmelerin, yeni sanayilerin ve yeni müşterilerin keşfedilmesi gerekir, eskilerin yeniden düzenlenmesi değil. 21. Yüzyılda, şirketlerin bilgi teknolojisi aracılığıyla kendilerini dönüştürerek, yeniden düzenlemenin ötesine geçmeye ihtiyacı vardır (Tapscott,1998:7). Bu yönüyle değişim, kendisi ile yarışan ve kendisini denetleyebilen için önemli bir rekabet avantajı ve üstünlük sağlama gücü olurken, kendisine karşı direnen ve kalıcılığı temsil etme gayretinde olanlar için bir yıkım haline gelebilmektedir (Toffler,1981:21). Bugünün dünyasının Heraklitos'un zamanındaki dünyadan çok daha hızlı değiştiği düşünüldüğünde, değişim doğal bir süreç olmaktan çıkmış, güdümlü ve suni bir karaktere büründüğünü söylemek mümkündür (Barner,1966:50)

2.2. Değişimin Boyutları

2.2.1.Yükselen Yeni Sınıf

Daniel Bell'e göre modern şirket, bilginin stratejik ve değişim oluşturucu kaynaklarının olduğu post-endüstriyel toplumun bir girişimidir. Değişimin ve stratejik değerlerin öne çıktığı bu yapı içinde örgütler bilgi temelli organizasyonlar olarak algılanırken, aynı zamanda çalışanlar da bilgi profesyonellerine dönüşmektedirler (Bell,1968:12). Buna bağlı olarak mutlaka toplumda gücün yapısı da değişecektir. Tarım toplumunda toprak sahipleri, sanayi toplumunda ise sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundururken yeni toplumda güç bilgi sınıfına ait olacaktır. Kişisel ve ulusal başarı gün geçtikçe beceri edinimi ile ilişkili hale gelmektedir (Barutçugil,2004:20). "Yeni bin yılın başlaması ile birlikte hamburgerden bilgisayar programına bir geçiş başlamıştır. Bilgisayar programı bir fikir; hamburger ise bir danadır. Yirmi birinci yüzyılda tabii ki hamburgerciler yine olacaktır ancak güç, saygınlık ve

para, vazgeçilmez entelektüel sermayeye sahip şirketlere kayacaktır (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:46).

Yeni toplumda insanların çalışma alanları değil, aynı zamanda yaptıkları işlerde bir takım değişikliklere uğramıştır. Sanayi toplumunun yükselen sınıfı olan yarı vasıflı işçi sınıfı yeni toplum yapısında bilgi çalışanına dönüşmüştür. Hizmetler sektörünün gelişmesine paralel olarak bu sektörlerde çalışan beyaz yakalılarının sayıları da artmıştır. Bilgi toplumunun öznesi konumundaki “bilgi işçisi” yeni ekonominin ve yeni toplumsal yapının lokomotifidir. Yaratıcı ekonominin gücü entelektüel sermaye bilgisayar programı ya da film veya müzik değildir. En önemli entelektüel sermaye bileşeni insanların kafalarının içinde yer alan bilgidir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:46). Bilgi işçisi, çalışmasını, işini ve sosyal konumunu biçimsel eğitimle elde etmekte, bilgiden bilgiye geçiş bireye muazzam fırsatlar sunmaktadır. Böylece bilgi işçiliği bir “kariyer” haline gelmektedir. Öyle ki, işlerin zenginleştiği mesleklerin değiştiği ortamda tek kariyer bir ömre yetmemektedir (Çolak ve Gençler, 2002:658). ABD’nin eski başkanlarından Clinton, ortalama bir Amerikalının yaşamı boyunca yedi defa eğitilmek zorunda olduğunu söylemiştir. Bir kez öğrenildikten sonra, yaşam boyu sürdürülen endüstri toplumunun işlerinin yerine enformasyon toplumunda, part-time ya da geçici sözleşmeli işler almaya başlamıştır (Bozkurt:2001:17).

2.2.2. Bilginin Artan Rolü

Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında örgütlenmektedir. Sanayi uygarlığının öncü isimlerinden Bacon’ın yüzyıllar önce söylediği gibi “bilgi güçtür”, ancak, bilgi toplumunda bilgi aynı zamanda toplumun temel eksenini de oluşturmaktadır. Etkili üretimin temelini bilgi olduğu artık kabul edilmektedir. Bazı düşünürler içinde bulunulan “çağ; zekâ çağı olarak” nitelendirmektedirler. Onlara göre; “yeni ekonominin şirketleri hızla değişmekte olan küresel piyasalara dalgalar halinde hızla yeni ürünler sunmada hazırlıklı ve çabuk olmalıdır. Başarı entelektüel sermayeyi ve bu kıt kaynakların geliştirilmesi yeteneğini gerekli kılmaktadır”(Carroll, Tansey, 2001:296).

Gelişmiş ekonomilerde çalışanların büyük bir kısmı yanında artık sektörler de bilgi temelli olmak zorundadırlar. Toplumlar da seslerin, görüntülerin ve sözlerin dijitalleşmesi süreci yaşamaktadır (Saran, 2004:13). Aynı zamanda bilgi, yeni çalışma ve iş alanlarının oluşturulması ve yeni sektörlerde yer alacak yeni şirketlerin ortaya çıkması noktasında da belirleyici ve zorlayıcı olmaktadır. Yeni toplumda teorik bilgiyi piyasada yeni ürün ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve AR-GE harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olacaktır. “Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi o işletmenin rakiplerinin simultane olarak uygulayamayacakları veya kolay taklit edemeyecekleri kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır” (Barca, 2004:1). Bu gelişmeler örgütlerin artık kaçınılmaz bir şekilde bilgi ekonomisinin koşulları içinde yaşamayı ve çalışmayı öğrenmelerinin gerekliliğini işaret etmektedir. Başka bir anlatımla, örgütsel

rekabetin yolu sadece dış çevreden gelen fırsatlardan yararlanabilme veya tehditleri bertaraf etmesinin bir fonksiyonu değil bunları da yapabilecek bilgi ve yetenekler havuzunun iyi yönetimine bağlıdır. Bugün örgütler, enformasyon çağına geçiş sürecinde, varlığını sürdürebilmenin yegane koşulunun, bilgiye, yüksek teknolojiye ve vasıflı işgücüne dayandığını giderek daha fazla fark etmeye başlamışlardır. Aksi takdirde geçmişteki ölçek ekonomisinin yerine geçen, zaman ekonomisinin de baskısıyla örgütler hızlanmadıkları takdirde yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalacaklardır (Bozkurt,1998:201).

2.2.3. Bilginin Yönetime Uygulanması

Örgütleri rekabette kendilerini farklı hale getirecek, diğerleriyle aralarına mesafe koyacak en iyi yöntem, bilgiden yararlanma kalitesiyle yakından ilişkilidir. Günümüzde rekabet ortamında bilgi, hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörlerinden daha önemli bir hale gelmiş ve stratejik kaynak olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Laudon,Laudon,1996:20) Bilgiye ulaşma, onu yönetme ve kullanıma sokma biçimi kazanmayı ya da kaybetmeyi belirler. “Emeğin” kalifiyeli, bilgili, yönetim kademesinde yer alan ve profesyonel çalışanlar anlamına geldiği her yerde, bir tasarruftan söz edilemez. Bu durumda “emeğin” verimliliğini artırmanın tek yolu; çalışanların verimliliğini, yani zamanın ve bilginin verimliliğini artırmaktır. Bu nedenle yöneticiler dört kilit kaynağı; sermayeyi, hayati fiziksel kaynakları, zamanı ve bilgiyi ayrı ayrı yönetmek zorundadır. Ancak sonunda önemli olan, kendine özgü nitelikler taşıyan bir kurumun kaynaklarını kullanmada ulaştığı toplam verimlilik (Drucker:1998:37).

Büyüme sürecinin özündeki öge, bilgidir. İşin yeni biçimlerde örgütlenmesidir. Bu, insanın üretkenliğini artırarak, gelecekte yeni üretkenlik artışları meydana getirmekte kullanılacak tasarruflar yaratır Örgütleri tepeden turnağa değiştiren, geliştiren, başkalaştıran en etkin eleman bilgidir. Bilginin akışını yönetmek, bilgi toplamak ve kullanmak, bilgi casusluğu çağdaş işletmelerin en fazla uğraştıkları konuların başında gelmektedir. Bilgiye erişim arttıkça, sınırlar, kısıtlamalar, engeller ve olanaksızlıklar ortadan kalkmakta ve insan zekâsı yapay zekânın koridorlarında kesin rotası belirlenmemiş keyifli yolculuklara çıkmaktadır. Bu konuda Peter Drucker’ın tespiti daha da çarpıcıdır, o şöyle diyor: “Artık zenginliğin kaynağının spesifik insan bilgisi olduğunu biliyoruz. Bilginin nasıl yapılacağı tam anlamıyla bilinen işlere uygulanması ‘verimlilik’, yeni ve farklı amaçlar doğrultusunda uygulanması ise ‘yenilik’tir. Bu iki amaca yalnız bilgi sayesinde ulaşabiliriz”.(Koenig,1999:17)

Bilgi yönetimi ve kullanımını zannedildiği kadar kolay değildir. Öncelikle bilginin doğru aktarılması ve alıcı tarafından doğru algılanması çok önemlidir. Farklı kullanıcıların aynı bilgiyi farklı amaçlarla kullanmaları ve paylaşabilmeleri için iletişim çok önemlidir. Aslında yapılması gereken bilgi paylaşımını teşvik eden bir toplum anlayışı yaratmaktır. Bilgi yönetiminin örgütsel etkinlik açısından önemini Kotler şu cümlelerle ortaya koymaktadır. “Siz bugün ürününüz daha iyi olduğu için kazanmıyorsunuz: bilgileriniz daha iyi olduğu için kazanıyorsunuz Hatta bunu daha da geliştirerek bilgileri daha da iyi yönettiğiniz

için kazanıyorsunuz demek gerekir. Bazı şirketler, örneğin bilgi odaklı şirketler; bankalar, sigorta şirketleri, kredi kartı şirketleri, temel olarak bilgiyi yönetir. Bu tip şirketler hiçbir şey imal etmez, bilgiyi yönetirler” (Kotler,2001:9-10).

Yeni Dünya düzeninde, hızla artan bilgi stoku, organizasyon yapıları ve yönetimlerini karşı konulmaz bir değişim baskısıyla karşı karşıya bırakmıştır. Yeni düzende Bilgi Yönetimi, bireysel ve organizasyonel potansiyelimizin ne kadarını kullandığımıza odaklanmaktadır. Potansiyelimizin tamamını kullanmıyorsak, bazı değerleri tahrip ediyoruz demektir (Altıntaş,2001:7). Enformasyonun bilgiye dönüşmesi ve bunun performansa yansımalarının gerekliliği üzerinde konuşarak oyalanmak zaman kaybıdır. Günümüz organizasyonlarında değer yaratan hızlı değişimdir. Organizasyonların geleceği, değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu da, bilginin akış halinde olmasını destekleyen bir yönetim ile gerçekleştirilebilir (Altıntaş,2001:7).

2.2.4. Bilişim Teknolojisinde Yaşanan Gelişmeler

Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında en önemli etkenin buhar makinası, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunmasıdır. Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkıp hızla gelişmesi de benzer bir etkiyi yeni oluşan toplumda oluşturmuştur (Türk,2003:38). Drucker, bilginin nitelik ve işlevi ile teknolojinin türü ve yayılma hızının sanayi ötesi toplumda farklı bir yapılanmayı zorunlu kıldığını ifade eder. Drucker ,Günümüzde gerek iletişim ve gerekse bilişim teknolojileri iktisadi gelişme açısından en fazla önem verilmesi gereken alan olarak görülmektedir. Artık toplumlar rekabete dayalı olarak bilgidan kullanılabilir bilgi üretimine yönelmişler ve bu da bilişim teknolojilerinin stratejik değerini arttırmıştır. Nitekim, ünlü strateji uzmanı Porter günümüzde işletmelerin yönetiminde en temel faktör olarak bilişim teknolojisinin yer aldığını işaret etmektedir. Bilgi çağında işletmeler işlerini görebilmek için büyük ölçüde bilişim teknolojisine muhtaçtırlar. Bilgi çağında, bir çok mal ve hizmet bilişim teknolojisiyle iç içe geçmiş durumdadır. Mesela, artık çok sayıda benzeri olan Lexus gibi otomobiller klasik otomobil tanımının ötesindedir. Bilişim teknolojisi ile bütünleşen bu otomobillerde gelişmiş yol bulma ile elektronik kameralar gibi yenilikler mevcuttur. Bunun yanında havayolu rezervasyon sistemleri gibi hizmet alanları da artık bilişim teknolojisi olmaksızın düşünülememektedir. Bono'nun ifade ettiği şekliyle artık bilgi gelişmenin ve iş yapmanın temel oksijenini oluşturmaktadır (Düren,2000:63). Bilgi teknolojilerinin ortaya koyduğu temel sonuç devrim niteliğinde yaşanan gelişmelerdir. Bilgi küreselleşmeyi körüklerken küreselleşme de teknoloji aracılığıyla yeni bilgilerin dağıtımını üstlenmektedir (Düren,2000:61).

Artık beğeniler, zevkler, tercihler, heyecanlar,mallar, hizmetler ve hatta değer yargıları bile küreselleşme eğilimi taşımaktadır. Bilişim teknolojilerinin ürettiği sonuç aşlında dünyanın evrensel bir köy olarak nitelendirilmesi ile sonuçlanmıştır. Günümüzde gerçekleşmekte olan devrimin sürükleyici gücü üretimdeki değişimden ziyade belki de, koordinasyondaki değişimdir. Örgütlerde herhangi bir işle uğraşan herkes sürekli olarak birbiriyle iletişim içinde olma zorunluluğundadır. Koordinasyon teknolojilerindeki ilerlemeler, bir

çok sektörde Sanayi Devrimi öncesindeki küçük işletmeler dönemine dönüş anlamı taşıyabilecektir (Drucker,1994:69). Sanayi toplumunda işletmeler kitle üretimi ve taşımacılık teknolojilerinden avantaj sağlamak için örgütlenirken, bilgi toplumunda işletmeler hem kendi içlerinde hem de dış çevreleriyle entegrasyon amaçlı koordinasyon teknolojilerine göre yeniden yapılanmaktadır.

2.2.5. Yönetimin ve Örgütlerin Küreselleşmesi

Pek çok kişi nezdinde değişimin öncü gücü teknolojik değişimler olarak görülmektedir. Bu anlamda teknolojik değişimlerin bazen doğal ya da ani, veya tarihi gerekliliğin sonucuna dayandırma, yanında ekonomik talep ve gelişmenin fonksiyonu ile ilişkilendirme eğilimi de yer almaktadır (Pettigrew,1988:89). Ne şekilde izah edilirse edilsin dünyada ticaretin serbestleşmesi, sınırların açılması ve kaliteli ürün ve hizmetlerin talep edilebilir hale gelmesi buna bağlı olarak endüstri ilişkilerinde ortaya çıkan farklılaşmalar beraberinde örgütler açısından bir takım yapısal değişiklikleri de gündeme getirmiştir (Türk,2003:47). Günümüzde örgütler açısından iç pazar kavramından ziyade dış ve yeni pazarlarda rekabet kavramları önem kazanmaktadır. Bu suretle iş dünyasında bilinen bazı üretim kaynakları aracılığıyla mukayeseli üstünlükler yaratma artık küresel pazarlar açısından önemli bir avantaj olmaktan çıkmıştır. Maliyetlerin düşük tutulması, yeterli sermaye kalemlerinin varlığı üstün teknoloji faktörleri artık rekabet için yeterli değildir. Küresel manada yeni örgütsel stratejilerin yaratılması, görünmeyen ama değer yaratan unsurların varlığı ve her şeyden önce entelektüel sermaye olarak nitelendirilen örgütün sahip olduğu yetenekler portföyü başarı faktörleri içinde öne çıkmaktadır (Kurtulmuş,1996:80). Aynı zamanda örgütsel yapılanmada uyarlanma gücü yüksek ve yapısal olarak esnek ve geçici örgüt biçimlerine doğru yönelme ve proje bazlılık temel alınmaktadır. Her şeyin küreselleştiği yerde küresel işletmeler kendi küresel planlarıyla yerel duyarlılıklar arasında denge kurmalarını yanında dünya genelini dikkate alan bir imalat, lojistik, pazarlama, ürün ve AR-GE planı içeren küresel bir stratejiye de sahip olmak zorundadırlar (Akın,2004:1). Dünyanın her yerinde işletmeler, toplam kalite yönetimi, zamana dayalı rekabet, değişim mühendisliği gibi yönetim tekniklerini kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu yönetim teknikleri ayakta kalabilmek için şart olmasına rağmen, öncü olabilmek için artık yeterli değildir. Küresel rekabette başarı bu anlamda farklı rekabet stratejileri ile mümkündür. Bunlar, “Erişimdeki hız ve kolaylık, ürün ve üretim kalitesinde farklılaşma,maksimum tercih için çeşitlilik yaratma, uyarlama, yenilikte dakiklik, düşük maliyet ve küresel elde edilebilirliktir” (Taştan, 2004:1). Sonuç olarak dünyada pek çok örgüt bu değişkenleri kullanarak çalışmaktadır. Bir anlamda yönetimin ve örgütlerin uluslararası bir nitelik kazanması söz konusudur.

3. Örgütlerde İnsana Bakışın Değişen Görünümü : Personelin Yeni Versiyonu Olarak İnsan Kaynakları Kavramı

Yanılsama ya da gerçek, bu kavramların izah ettiği anlam bugünün örgütlerinde kimilerince dün adı personel, işçi veya iş gören olarak adlandırılan bireylerin değişim geçirdiğine ilişkin yaklaşımın iki farklı değerlendirme

Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları

biçimidir. Birinci gruba göre adı insan olan varlık aslında dün personel yönetimi adı altında nasıl yönetilmekte ise bugün de aynı şekilde yönetilmeye devam etmektedir. Yani bu kesimlerce insan kaynakları kavramı sadece moda uymak, çağdaş ve farklı görünebilmenin bir kamuflemanı olarak icat edilmiştir. İkinci yaklaşım ise aslında yönetim tarihinin gelişmesine paralel olarak gözlenen değişimin iz düşümünü temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yönetimin değişim tarihi birazda yönetim düşüncesinde yaşanan değişimin teknik boyutu kadar sosyal boyutunu da içermektedir. Ve bu yönüyle aslında yönetsel değişim insanın varlık boyutunda yaşanan değişimlerle daha yakından ilgilidir. Olaya bu çerçeveden bakıldığında tarihsel süreç içinde daha dün “biz çalışanlarımızdan önlerine konulan işlerin yapılmasını bekleriz, onun ötesi bizim işimizdir.” diyen yönetim düşüncesinden, bugün çalışanlarımız ve müşterilerimiz bizim stratejik ortağımızdır diyen farklı bir yönetim düşüncesine ulaşılmıştır. Bu ifade biçimi bile personelden insan kaynağı kavramına geçişte yaşanan bir zihniyet farklılaşmasının ve aydınlanmasının gerçekleştiğini göstermektedir.

Örgütler ortak amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir şekilde koordine edildiği sistemlerdir (Can ve diğerleri,2001:4). Gerek bir yapı anlamında örgüt, gerekse onun ayrılmaz bir unsurunu oluşturan insan ögesi ve onun oluşturduğu gruplar yönetimin ve örgütün temel faaliyet alanını oluşturmaktadır. İnsanın hem bir üretici hem de bir tüketici olarak varoluşu örgütlerin varlığını anlamlı kılmaktadır (Hellriegel ve diğerleri,1999:5-6).

İnsan kaynakları kavramı bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörenlere kadar herkesi kapsayan bir yapıyı temsil etmektedir (Bolton,1997:5). Örgütler psiko-teknik sistemlerdir. Bu açıdan birer sosyal sistem özelliği taşırlar. Örgütler teknoloji ve insanları bir başka anlatımla bilim ve insanlığı bir araya getirmektedirler (Açıklan,1996:3). Bu yönüyle insan örgütlerin hem aracı hem de amacıdır. Örgütsel verimliliğin sağlanması yönetimin en önemli sorunları arasında yer almaktadır. İnsan sermayesi yalnız başına bir çalışana özgü, bilgi, beceriler ve deneyimi içerir. Bir örgütün çalışanlarının tümünün kolektif insan sermayesi onu diğer kuruluşlardan ayıran özel bir kaynak oluşturur ve bu diğer rekabet avantajı biçimlerinin de temelidir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall,2004:47). Küresel rekabetin öncülük ettiği değişim sürecinin istihdam ilişkilerini farklılaştıran faktörlerinin etkisi ile geleneksel endüstri ilişkilerinin önemi azalırken, mikro düzeyde ortaya konan yaklaşımları öne alan insan kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır.(Lewin,1991:341-342)

Makine ve teknoloji insan aklının bir ürünüdür ve sadece insanlar tarafından verimli bir şekilde kullanılabilir. Örgütlerde herhangi bir verimlilik programının başarısı, insan kaynaklarının etkin kullanımı ile mümkündür. İşletmelerde artık insan kaynağının örgütün en önemli kaynağı olduğu düşüncesi bir klişe olmaktan çıkmıştır. İnsanlar örgütlerin yegane dinamik varlığını oluşturmaktadırlar. Örgütler açısından insan nedensel güçtür. Çünkü insan yaratıcılığın, yenilikçi fikirlerin kaynağını teşkil etmektedir. Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgütleri meydana getiren çalışanların yönetsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır (Bozkurt,1996:36).

Aslında insan kaynakları emanetçidir. Bu örgüt ile çalışanları arasında kuruluşun, baskı yapmaksızın yol gösterici olduğu ve kendisini izleyenleri kontrol altında tutmaktan çok işlerini kolaylaştırdığı bir ilişkinin önemsenmesini tanımlar. Bu örgütteki her bireyin örgüt başarısına sorumlu katkı sağlamasına izin verir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:49). Bilgi çağı kavramı ile gündeme gelen küreselleşme ve işletmelerin uluslararası rekabete açılmaları işletmelerin yönetim süreçlerini, insan faktörünü, örgütsel ilişkiler ile örgüt, çevre ilişkilerini derinden etkilemiştir. Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar örgütlerin de kendilerini yenilemelerini, çağdaş üretim teknikleri ve iş yapma biçimlerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Canman, 1995:55). Yeni tarz ve yöntemlerde düşünme, analiz etme, yönetme ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkması bilgi çağı toplumunun önemli yönünü oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002:47).

Bu değişim süreci ile birlikte İKY son 20-30 yıl içerisinde ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmaları kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aykaç, 1999:26). Örgütlerde insan kaynağı yönetimi pazar ekonomilerinin en çok konuşulan belli başlı konularından biri haline almıştır. İnsan kaynakları yönetimi, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içeren bir olgu olma özelliği taşımaktadır (Büyüksulu, 1988:74). İnsan kaynağının yönetimi kavramı personel yönetimine çağdaş bir bakış açıdır. İnsan kaynakları yönetimi gelişmeye açık, insan, örgüt ve çevreyi bütünsel bir yaklaşımla ele alan, dinamik ve esnek bir anlayışı temsil etmektedir. Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin işletmenin geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim yaklaşımına geçiş sürecinde yaşadığı zihinsel dönüşümün bir iz düşümünü temsil ettiğini söylemek mümkündür¹. (Lewis ve diğerleri, 1995:318-319)

3.1. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi, bir reorganizasyonun temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileme olanağı bulunan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır ve insan kaynakları yönetimi örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir (Demir ve diğerleri, 2000:17). Modern insan kaynakları yönetimi öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulması konusunda etkin çalışmalarda bulunur. İnsan kaynakları yönetimi aktif iş gücünün yaratılması ve bu kaynağın optimal değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sürecin etkinliğini ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve sosyal atmosfer, ülkede var olan endüstri ilişkileri, kültür, gelenek, örgütün çok uluslu olup olmaması, örgütsel yapı ve

¹ Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandt, **Management**, West Publishing Company, Minneapolis, 1995, ss.318-319.

Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları

yönetim anlayışları ile teknolojik gelişmeler belirlemekte ve insan kaynakları yönetiminin özellikleri de bu sayılan unsurlardan etkilenmektedir. Bütün bunların ışığı altında İKY'nin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Ögüt,2001:77).

1. İnsan kaynakları yönetimi stratejik yönden elzem olan ihtiyaçlar üzerinde durur ve örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya yöneliktir.
2. İşletmede var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük bir yaklaşıma sahiptir.
3. Çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna katkı sağlamasını amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir.
4. İnsan kaynakları yönetimini günümüzde yaşanan ve işletmelerin entropiye gitmelerine neden olan bilgi eskimesi ve değişime uyumsuzluk problemlerini ortadan kaldırmaya ve bireysel gelişimlerin sağlanmasına dönük bir yaklaşımdır.
5. İnsan kaynakları yönetimi işletmede yaşanan her olayın merkezine insanı yerleştirir ve insan merkezli işlevleri yerine getirir.
6. İnsan kaynakları yönetiminin amacı örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasının sağlanmasıdır. Bu amaçlar insan kaynakları yönetimi örgüt içi bakış açısına sahip olan personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini birleştirerek örgüte ve bireye sistemsal bir yaklaşım getirmektedir.
7. İnsan kaynakları yaklaşımı TKY'nin önerdiği iç müşteri anlayışı ile çalışanlara yaklaşmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp,verimliliklerinin arttırılacağı bir strateji geliştirmeye çalışmaktadır.
8. Örgüt ilkeleri organik ve yerel bir niteliğe sahiptir, ekip çalışması ve esnek çalışma biçimleri önemsenmektedir insan kaynakları yönetimi yapının gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır.
9. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir modeldir.
10. Etkin bir kurumsal iletişimin sağlanabilmesi için bilgi akış sürecini düzenlemektedir.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Fonksiyonları

3.2.1. Değişimin Öznesi Olmak

DonTapscott, “Genelde İKY'nin özede de İK profesyonellerinin,işletmenin değişiminde liderlik rolü oynayacak şekilde konumlandırılmaları gerektiğini” ileri sürmesine rağmen, uyum ve değişim süreci karşısında değişimi en zor ve ağır olan departmanların başında insan kaynakları departmanı gelir. Ancak bilgi ekonomisinin hakim olduğu bu dönemde insan kaynakları yönetimi insanı ve kendini yeniden yaratarak örgütün değişimini sağlamak amacıyla örgüt içi diğer departmanlar ile bilgi ve iletişime açık davranmak zorundadır (Lengnick-Hall,Lengnick-Hall,2004:41).

Küreselleşme teknolojik değişim nedeniyle bugün değişimin hızı hem göz kamaştırıcı hem de korkutucudur. Değişim kim, neden ve nasıl sorularını

cevaplandırarak başlar. Özellikle çalışanlar açısından değişim, belirsizlik, alışkanlıkların ve değerlerin kaybolması, varlığın ortadan kalkması gibi anlamlar taşımaktadır. Kurumsal değişime direncin birkaç temel nedeni bulunmaktadır: Bunlar güç ve otorite kavramının tehlikeye gireceği düşüncesi, kaynak yetersizliğinin ve kurumlar arası sözleşmelerin varlığıdır. İnsan kaynakları açısından kurumsal değişimin önündeki engeller teknik olmanın ötesinde sosyal karakterlidir. Kurumsal değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi değişimden etkilenecek insanları dikkate almak zorundadır (Dengiz,2000:17).

Teknik, mali ve yönetsel anlamdaki değişiklikler bireylerin yeterli desteğini almaksızın her zaman başarısız kalmaya mahkumdur. İçinde yaşadığımız dönemde kurumsal değişimi başarmanın önemli aracı “zihinsel katma değer” yaratmaktan geçmektedir. Bireyler örgütsel ilişkileri ve üretim süreçlerini değer yaratmaya dönük olarak değerlendirdiğinde verimsiz olanı, örgüt için maliyet ve sorun üreten unsurları ortadan kaldıracaktır. Değer yaratan bireye sahip olmak bireylerin mutluluk ve hayallerini gerçekleştirebilir kılmakla mümkündür (Baltaş,2001:221). Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Bu anlamda temel yaklaşım insanların direncin dayanakları olmaktan çıkartılıp, örgütün değişim öznesi olarak algılanmalarına ilişkindir. Başarılı bir kurumsal değişim için insan kaynakları yönetimi şu noktaları yerine getirmelidir: (Baltaş,2001:

1. Örgütsel değerlerin yaratılması
2. Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma
3. Gelişme ve Yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak
4. Adanmayı sağlamak
5. Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek
6. Bilginin etkin paylaşımına dayanan bir kültür geliştirmek

3.2.2. Bilginin Yönlendirilmesi

Bir örgütün bilgi sermayesi kendisini insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayesinde gösterir. Bu manada bilginin yönlendirilmesi ve yönetilmesi hızlı bilgi paylaşımı,kolektif bilgi artışı, iş öğretme sürelerinin kısalması ve daha üretken bir işgücü oluşmasına katkı sağlar. Yetenekli bireyleri örgüte kazandırmak başarı için yeterli değildir. Çalışanlar bilginin üretilmesinden örgüt içinde paylaşılmasına kadar uzanan bir süreçte aktif olmak zorundadırlar. Bilgi paylaşımının bir çok manası vardır. Yani bilgi pek çok yolla paylaşılır. Bilgi; telefon, posta, e-mail, fax, ya da depolanmış lokal yerlere girilerek paylaşılır. Bilgi paylaşımı zaman ve gayret gerektirir. Bilgi paylaşımının amaçlarından biri de bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale getirmektir (Back,Moreau,,2001:28).

Teknolojide üstünlük örgütün daha alt kademelerindeki çalışanların fırsatları yakalayıp yenilikçi fikirleri pazara diğer örgütlere nazaran daha önce çıkarmalarına imkan sağlar. Örgütsel öğrenmeyi sağlamak daha büyük bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketin çalışanları arasında, departmanlar arasında

şirket içinde ve genelinde, dışarıdaki ortak ve tedarikçilerle bilginin paylaşılmasını sağlamak, yönlendirmek ve kolaylaştırmak insan kaynaklarının önemli rollerinden birisi olmalıdır (Lengnick-Hall,Lengnick-Hall,2004:49).

Örgüt açısından bilginin paylaşılması önemlidir. Çünkü bilgi diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapı ortaya koymaktadır. Enformasyon çağında hiç kimse insan sermayesini verimsiz kullanma lüksüne sahip değildir. Bireylerin sahip oldukları bilgilerden daha fazla yararlanmaya çalışmak rekabet açısından asıl olan şeydir (Stewart,1997:97).

3.2.3. İlişki Kuruculu Olma

Örgütler sosyo-teknik sistem olmaları nedeniyle birer ilişki ağı özelliği gösterirler. Ortak bir kültüre sahip olan işletme çalışanları açısından bu ilişki ağının geliştirilmesinde önemli bir fonksiyona sahiptir. Her ne kadar örgütler formal yapılanma özellikleri taşıyalar da informal nitelikli ilişkiler yoğunluktadır. Ve çoğu kez işler gayri resmi ilişkilerin etrafında şekillenmektedir. Kuruluş yöneticileri bilirler ki eğer görev tanımlarına sıkı sıkıya bağlı kalınsaydı ve iletişim yalnızca belirlenen sınırlar ve organizasyon şemasındaki hiyerarşi içinde yürütülmüş olsa idi çok az iş yapılabilirdi. İlişkilerin varlığı aynı zamanda örgütlerin sosyal sermayelerinin gelişmesine önemli katkılarda bulunur (Lengnick-Hall,Lengnick-Hall:2004:112). Sosyal sermaye “insanlar arasındaki aktif bağlantılar stokundan; insan şebekelerini ve toplulukların birbirlerine bağlayan ve işbirliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış ve ortak değerler ile davranışlardan oluşmaktadır.” Sosyal sermaye bir örgütü ya da işbirliği içindeki herhangi bir ekibi kendi özel amaçlarını gerçekleştirme niyeti taşıyan bireyler topluluğunun ötesinde daha farklı bir anlamla tanımlar. Bu yönüyle sosyo teknik yapılar olan örgütler inisiyatif, yaratıcılığa, ve etkileşime ek olarak sadakati ve işbirliğini de çalışma ilişkilerinin temeli haline getirir (Cohen,Prusak,2001:20-21).

Bilgi yönetim sürecinde bilginin iyi yönetilebilmesi bilgi paylaşımı ile yakından ilişkilidir. Bilginin paylaşılma sürecinde sosyal sermaye önemli bir yere sahiptir. Örgütsel ilişki içinde diğer çalışanlarla kendilerini ilişkilendirebilen bireyler etkililiklerini artırırlar. Bu anlamda ilişki ağları kaynakların paylaşılması ve yeniliklerin tetiklenmesi ile örgütlerde herkes için yararlı sonuçlar üretebilir. Örgütsel ilişkilerin yönetim sorumluluğu geleneksel olarak İnsan kaynakları yönetiminindir.

Örgütsel sosyalleşmenin sağlanmasından, oryantasyon problemlerine ya da iş tatmininden ödüllendirmeye kadar sosyal sermayenin oluşturulmasında yönetim görevini üstlenmektedir. Aynı şekilde geleneksel İKY sadece örgüt içi insan ilişkileri ile ilgili olmuş, örgütte değer zincirinin halkaları ile çok ilişki içinde olmamıştır. Tedarikçiler, dağıtımcılar, müşteriler ve diğer üyeler insan kaynakları yönetim sürecinin bir parçası gibi görülmelidir. İnsan kaynakları departmanı örgüt için bu ilişkiler ağının bir parçası olmalıdır. Sadece örgüt içi ilişkileri yönetmek yeterli değildir. Gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilerin tümüne

odaklanacak bir perspektifi yakalamak insan kaynaklarının görevi olmalıdır (Lengnick-Hall,Lengnick-Hall,2004:112-113).

3.2.4. Stratejik Ortak Olma Duygusunu Geliştirme

Stratejik bir ortak olmak, insan kaynakları için tümüyle yeni bir roldür. Dolayısıyla insan kaynaklarının yeni yetenekleri ve nitelikleri edinmelerine ihtiyaçları vardır. Sonuçta bu türden yeni bilgiler insan kaynaklarının yönetim ekibine yeni değerler katmasını sağlayacaktır. Bu amaçla örgütlerde insan kaynakları fonksiyonu stratejik gücün temel elemanı olarak görülmelidir. Bir örgütün gücünün görünen sermaye kalemleri ile sınırlı olmadığı bilinmelidir (Koçel,2003:702). Teknoloji ve para maddenin temel ilkelerine bağlıdır. Bu manada teknolojinin örgütü taşıyabileceği nokta da maddenin fonksiyon üretebildiği yere kadardır. Ancak teknolojinin ötesinde ulaşılabilir başarı, gayrete, değer yaratmaya, gönül gücüne ve entelektüel ufka dayalıdır. Sürecin tamamlanabilmesi insan kaynakları bölümlerinin çalışanlar nezdinde stratejik bir güç ve değer yaratabilmelerine bağlıdır. Ortaklık, gayreti çalışmayı ve adanmışlık hissinin yaratır. Örgütler ile çalışanlar arasında değer, amaç ve ideal bağıntılarının varlığı işbirliği ve takım ruhunun temelini oluşturur. Etkin ve başarılı örgütlerin çalışanların bağlılıkları ve çalışma sistemlerine dayalı olduğu düşünüldüğünde, örgütle ile insan arasındaki ilişki, ortaklık duygusunu pekiştirecek psikolojik sözleşmenin içinde aranmalıdır.

3.2.5. Örgütsel Sağlığın Korunması

Örgütsel sağlık yaşadığı çevre şartlarının sınırlandırıcı etkisinde kalmayan aynı zamanda gelişen ve yaşama yeteneklerini kendisi üretebilen bir yapıyı temsil etmektedir. Sağlıklı bir örgütte tüm örgütsel hedefler bireyleri harekete geçirebilmeli ve kaynak yaratımına bireyleri yönlendirebilmelidir. Bir anlamda çevre ile uyumlu bir örgütsel yapının oluşturulması dinamik ve etkin bir çalışan kimliğinin oluşturulmasına bağlıdır. Bu süreçte özellikle iletişim olgusunun yeterliliği büyük önem taşımaktadır (Altun,2001:28). Çevre ile sistem arasındaki bilgi akış sistemini yürütecek olan çalışanlardır. Sağlıklı örgütlerde serbest ve her yöne açık bir iletişimin varlığı aynı zamanda sistemsel problemlerin zamanında elde edilmesine ve ona dönük çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkan verir. Örgütün sağlıklı olması örgütsel iklim ve kültürel yapı kadar insanların istedikleri bilgilere ulaşabilmeleri ile de yakından ilgilidir.

3.2.6. Örgütsel Bağlılık Yaratma

Sağlıklı insanın tanımlanmasında kimliği konusunda açık duygulara sahip olma düşüncesi kadar kendisi için özel ve niteliksel amaçlar koyabilen ve bu amaçların başarılmasında bağımsız çalışabilen kişi olarak değerlendirmek mümkündür. Sağlıklı birey önce kendisi ile sonra varlık ve çevre ile barışık olan bireydir (Maddux,1999:43). Şirkete bağlılık hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adanmalarını, hem de şirketle özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlanmalarını içerir (Baysal,1993:79). Bu noktada örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, işletme

için çok çalışma ve işletmede kalma isteği olarak bağlanma boyut kazanır. Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. Bu gün için hem örgütler hem de çalışanlar açısından belki de psiko-sosyal karakterli olan en önemli sorunlardan birisi çalışanların iş, görev bağlılığının gerçekleştirilmesidir. Rekabet üstünlüğü çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Bu anlamda iş sözleşmesinin lafzını yerine getirmek yerine ruhunu ortaya koymak önemlidir. Sağlıklı birey önce kendisi ile sonra varlık ve çevre ile barışık olan bireydir. Bu manada örgütsel açıdan bakıldığında çalışanların örgütsel üyeliklerinden memnun olmaları önem kazanır (Altun,2001:30). Birey bu anlamda örgütten etkilenmek suretiyle örgüte dönük katkılarını çalışanların ortak çaba ve işbirliği süreçlerinin bir parçası haline getirirler. Birey bu anlamda örgütten etkilenmek suretiyle örgüte dönük katkılarını çalışanların ortak çaba ve işbirliği süreçlerinin bir parçası haline getirirler. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Bir çok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirir.

3.2.7. Farklılıkların Yönetilmesi

Örgüte dahil olan her birey farklı kültürel ve sosyal şartların ürünüdür. Bireyler farklı değerler ve farklı duygusal özellikler taşımaktadırlar. Yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, fizyolojik yetenekler, bireylerin yetiştirilme tarzları ve yetişme çevreleri insanların ruh dünyalarının biçimlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların sahip oldukları kültürel yapı genel ya da egemen kültürün bir parçası da olsa aralarında zaman zaman önemli nüansların olduğunu söylemek mümkündür (Pfeffer,1998:42-43). Hiçbir örgütsel yapı çalışanlarından kültürel dokularını terk etmelerini ya da kıyafetlerini vestiyere asar gibi işletme kapısı girişinde kültürel değerlerini bırakmalarını bekleyemez. Çalışanlar arasında var olan kuşak farklılıkları ile çalışanlar arasındaki cinsiyet farklılıkları her zaman göz önünde bulundurulması gerekli olan bir konudur. İnsanlar herkesi aynı düzlemde biçimlendirmeye çalışan bir kurallar bütünü ile değil, kendilerini farklı kılan özellikleri ile kendilerinin önemsenmesini beklerler (Odo,Kenti,1996:269-271).

Örgütlerin insan kaynakları uzmanları öncelikle bütün çalışanların kendileri olma özgürlüğüne sahip olmak isteklerini gözardı etmemelidirler. Bireyler bu yönde kendi özgürlüklerinin kısıtlandığını ve kendilerine değişik rollerin biçildiğini anladıklarında örgütle bir takım yabancılaşma ve çatışma duygularına sahip olabilirler. Bu anlamda insan kaynakları uzmanlarının özellikle esnek bir yaklaşımı temsil etmesi ve üst yönetimi bu konuda ikna etmesi gerekmektedir. Bu noktada esneklik amaçların terk edilmesi değil, tersine çalışanların daha verimli olabileceği çevresel şartların sağlanarak amaçlara daha kısa zamanda ulaşılmasını sağlamaya dönük çabaları temsil etmektedir (Tapscott,1998:241). İnsan kaynakları departmanı çalışanlarını memnun edecek, onlara insan

olduklarını hatırlatacak ve farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlamak zorundadır.

3.2.8. Kural Koyuculuktan Danışmanlığa

İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli bir fonksiyon çalışanların denetim ve kontrol süreçlerinin bir etkilenevi olmalarından öte her alanda desteklenen bireyler olarak görülmeleridir. Bu amaçla çalışmadan, bilgi edinimi ve paylaşımına, eğitimden moral ya da farklı beceri kazanımına kadar her alanda destekleme biz duygusunun yaratılmasında ve çalışanları örgütsel kimliğin kazandırılmasında önemli yere sahiptir (Yeniçeri,2002:80). Bu anlamda destek hem maddi, hem teknik hem de psiko-sosyal olmak üzere çok boyutlu düşünülme durumundadır. İnsan kaynaklarının örgütler açısından kadrolama, yazışma ya da bürokratik faaliyetler gibi işlevsel yönlendirmelerin ötesinde örgütsel yönlendirme becerisi ve görevini kazanması gerekmektedir. Bu gerçekleştiğinde perspektif dar bir önyargıdan, çözümler sunan geniş bir bakış açısına dönüşecektir (Tapscott,1998:242).

3.2.9. Etkili Kültür Yönetimi

Örgütlerde değişimle ilgili herhangi bir girişim söz konusu olduğunda bunun ilk etkileri örgüte ait olan kültürel ve sosyal değerlerde gözlenmektedir. Örgütlerde bireyler gibi alışkanlıkları ve değerleri değiştirmekte oldukça zorlanan yapılara sahiptirler. Değişim karşısında kültür bazen önemli direnç noktası özelliği kazanırken aynı zamanda bazen de örgütsel kültürün değişim anlayışına ivme kazandıran bir faktör olarak da görüldüğünü söylemek mümkündür (Düren,2000:241). İnsan kaynakları açısından kültür hem insanların nefes alıp verdiği bir iklimin paylaşılmasına hem de duyguların, davranışların ve uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve belirlenmesinde değer kaynaklı önemli bir ölçü birimi özelliği taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli olan nokta değer yaratıcı bir kültürel ortamın örgüt içinde her zaman canlı tutulabilmesi sorunudur. Bu anlamda günümüzde değişimci bir kültürün varlığı ve etkili yönetimi demek, hem yöneticilerin hem de çalışanların yeniliklere, değişik fikir ve uygulamalara açık olmaları, iyileştirme çabalarını, tutuculuğu ortadan kaldıran dinamik bir temele oturtmak ve bu çerçevede, bireysel ve takım halinde iş yapma alışkanlık ve tarzlarını sürekli yenilikleri arama alışkanlığı geliştirebilecekleri bir kültür ortaya koyacak şekilde organize edebildikleri bir yapı ile yakından ilgilidir (Dengiz,2000:87).

3.2.10. Yaratıcılığı Özendirme

Yaratıcılık aynı zamanda gelişmiş bir hayal gücünü zorunlu kılar. Bireyin gerektiğinde kendisinden dahi kuşkulması bazen yaratıcılığın kaynağı olarak görülür. Yaratıcı birey aynı zamanda bütün olasılıklara kafasında yer veren kişidir (Mansfield,1996:267). Bu sayede başkaları tarafından görülmesi imkansız olan şeyleri görür ve senteze ulaşır. Örgütsel açıdan radikal kararların alınmasında yaratıcılık önemli bir yere sahiptir. Müşteri değeri nasıl yaratılır ? yeni ürün tasarımı ne olmalıdır ? gibi bir takım sorular sıradan insanlar

Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları

tarafından yetkinlikle karşılanamaz. Hiyerarşik örgütlenmede hayal gücüne fazla yer verilmez. Özellikle büyüyen piyasalarda işleri iyi olan kurumlar, statükonun en güçlü savunucuları haline gelir. Ancak bugün hangi işi yapıyor olursanız olun, bu işle ilgili yaratıcı stratejiler geliştiremez ve müşterinize çarpıcı avantajlar sunamazsanız, bu alandaki kazancınız uzun dönem sürmez (Kırım,1999:100). Bu anlamda gerek örgüt gerekse departman olarak insan kaynakları bölümü güven duygusu ile hareket etmek zorundadır. Yani çalışanların kapasitelerine olan güven ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri koşulları oluşturmak durumundadırlar. Birey örgütler açısından bilgi aktifidirler. Her ne kadar yaratıcılığa ilişkin bir envanter kaydı örgütler açısından yapılmamışsa da bireylerin bu yetenekleri kağıt üzerinde görüldüğünden daha değerlidir. Diyalog kadar aykırı olmayı da teşvik etmek zorundadır. Yaratıcılığı yok eden tavır ve eylemlerden kaçınmak bir zorunluluktur. Ne bürokrasi, ne korku, ne gözdağı örgütlerde yaratıcılığı besleyen faktörler değildirler (Mansfield,1999:271). İnsanların görüşlerinin su yüzüne çıkması aynı zamanda güven aşılama ve meydan okuyucu tavırların da gelişmesine izin verir.Yaratıcılığın kaynağı da bu değil midir?

3.2.11. Kişisel yenilenmeyi Beslemek

İnsanın en önemli yanı sahip olduğu esnekliğidir. Bir başka ifade ile hayatın her alanına ilişkin kendisini yenileyebilmek insanın önemli bir meziyetidir. Günümüzün rekabet koşullarının önemli bir enstrümanı olarak öğrenme, beceri kazanma ve yenilenme düşüncesini ele almak mümkündür. Esasen bilginin her gün eskijen bir özellik taşıması bilginin sürekli üretilebilir olması noktasında anlam kazanmaktadır. O halde işletmeler için önemli olan her gün yeni bilgi üretebilmek imkanına sahip öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemlerinin oluşturulmasıdır (Gorrell,1998:177). Yaşanılan döneme vurgu yapan dijital çağ, bilgi, iş ve buluşlar üzerine kurulu olduğundan, öğrenme ve çalışma süreçleri neredeyse aynı noktada buluşmaktadır. Geleneksel ekonomide sanayi çalışanın sahip olduğu nitelikler çok fazla değişken karaktere sahip değildi. Yeni ekonomide ise yapılan işlerin öğrenme katsayısı süratle artmaktadır. Öğrenmenin stratejik bir değer olmasının nedeni daha akıllı, daha hızlı ve daha üretken bir işgücüne ihtiyaç hissedilmesidir. Bunu yaratmanın yolu ile öğrenen insan ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçmektedir (Mansfield,1996:269). Öğrenme işletmedeki zihinsel yapının çalışma enerjisine dönüştürülmesidir. Örgütsel düzeyde öğrenme ise kolektif bir enerji yapısını temsil eder. Bu yönüyle öğrenme işletmede müşteri-insan sermayesi ve yapısal sermaye arasında bütünleşmenin sağlanmasına katkıda bulunarak önemli bir rekabet silahı hüviyeti kazanmaktadır.

Sonuç

Küreselleşme ve onun etkisiyle artan rekabet koşulları değişimi vazgeçilmez bir hale getirmiştir. Küreselleşme, ulaşım imkanlarındaki değişim, sınırsız iletişim, haberleşme, ekonomik serbestliklerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin gelişimini sağlayan bilgi teknolojisi, haberleşme, iş

birliği faaliyetleri, ticari faaliyetler ile tanıtım amaçlı faaliyetleri kolay ve hızlı bir yapıya dönüştürmüştür. Artık pazardaki bütün rakipler, bilgi teknolojisinin ekonomik hayata etkisinden dolayı, bir anda çok farklı ve tehdit edici bir yapıya bürünebilmektedir. Örgütlerin sürekli değişen bu ortamda ayakta kalabilmeleri mali ve teknolojik sermayeleri kadar insan sermayelerinin de etkin kullanımına bağlıdır. Yođun rekabet ortamında ayakta kalan işletmeler genellikle, güçlü şirket felsefesi ve stratejileri olan özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir örgüt kültürünün ürünüdür. Bu açıdan değişim dönemlerinde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan olmalıdır. Bu işletmelerde değişim çalışmalarının, insana öncelik verecek şekilde tasarlanmasını ve yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece çalışanların işletmenin başarısına katkıda bulunmaları daha önemli bir hale gelecektir. Bu bağlamda değişimci kültürün herkes tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını sağlamak gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel değişim, kültürel tutuculuk engeliyle karşılaştacak ve değişimden beklenen etkinlik sağlanamayacaktır. Bu yüzden değişim karşısında yeniden yapılandırma, değiştirilen iş süreçlerinde yer alan bütün bireyleri kapsamalı ve bu kişilere işlerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini düşündürmeli ve ayrıca onlara, değişikliklerden elde edilen başarılarla katkılarının olduğu hissettirilmelidir. Geleceğin örgütlerinin başarısı çalışanlar özelinde insan kavramı ile özdeşleştirebilecekleri bütün olumlu değerlendirmelerle doğru orantılı olarak gerçekleşecektir.

Kaynaklar

- AÇIKALIN Aytaç,(1996),**Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları,No:7, Ankara.
- AKIN H. Bahadır,(2004),“21. Yüzyılın Eşiğinde Küreselleşme ve Küresel İşletmeler” <http://www.bilgiyonetimi.org/> Erişim Tarihi 07.12.2004
- ALTINTAŞ Levent,(2001), “Bilgi Yönetimi ve Değişim”, **Değişim Yönetiminde Kaynak İnsan Dergisi**, Baltaş-Baltaş Yönetim ve Eğitim Merkezi Danışmanlık Yayını, Sayı:7. Temmuz-Eylül .
- ALTUN Sadegül A.(2001),**Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayınları, Ankara .
- AYKAÇ Burhan,(1999),**İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara.
- BACK W.Edward, MOREAU KarenA,(2001),“Information Management Strategies for Project Management” **Project Management Journal**; Sylva; March 2001.
- BALTAŞ Acar,(2001), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Yayınları, İstanbul.
- BARCA Mehmet,(2004),“Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi” www.bilgiyonetimi.org/ Erişim Tarihi.07.12.2004
- BARNER W. Arthur,(1966), “Not With A Bang But A Bureaucratic Whimper” **Colombia Of World Business**,
- BARUTÇUGİL İsmet,(2002), **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL İsmet, (2004),**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları,İstanbul.

- BAYSAL Ayşe Can,(1993),**Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:225, İstanbul.
- BELL Daniel,(1968), **The Coming of the Post-Industrial Society**, New York, Basic Books.
- BOLTON Trevor,(1997),**Human Resources Management**, Black Well Publishers, Massachusetts.
- BOSTANCI M. N,(1990),**Kültür ve Değişme**, Hamle Yayınları, İstanbul.
- BOZKURT Veysel (2001),“Enformasyon Toplumu ve Eğitim”, **Bilgi ve Toplum**, TÜDAV, Sayı;3, Ekim.
- BOZKURT Veysel,(1998),“Enformasyon Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**, **21.Yüzyıl Özel Sayısı**, C.19 / Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, Ocak-Şubat.
- BOZKURT Veysel,(1996), **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- BÜYÜKUSLU Ali Rıza,(1988),**Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul.
- CAN Halil, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI Ahmet Şahin,(2001),**Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN Doğan,(1995), **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara
- CAROLL R.F., TANSEY R. R.,(2001), “Intellectual Capital in the new Internet Economy: Its Meaning, Measurement and Management For Enhancing Quality”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol:1, No:4, MCB University.
- COHEN Don, PRUSAK Laurence,(2001),**Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, MESS Yayını, İstanbul.
- ÇOLAK Aytül, GENÇLER Ayhan,(2002), “Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri”, **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli 10-11 Mayıs.
- DEMİR Nazmiye, BİRBİL Dilek, ATALAY Nevda,YILDIRIM Şevket,(2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, MPM Yayınları No: 635, Ankara.
- DENGİZ G. Murat,(2000),**Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- DRUCKER Peter F.,(1998), **Sonuç İçin Yönetim**, İnkılap Yayını, İstanbul.
- DRUCKER Peter F.,(1994), **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- DÜREN A. Zeynep,(2000), **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları İstanbul.
- FICHTER Joseph,(2001), **Sosyoloji Nedir?**, Atilla Kitabevi, (Çev: Nilgün Çelebi) Ankara.
- CORREL Carla,(1998),“Kişisel Yenilenmeyi Beslemek”,(Der:Robert H.Rosen) **İnsan Yönetimi** MESS Yayınları, İstanbul.

- GÖZE Ayferi,(1995), **Siyasal Düşünceler ve Yönetimler**, Beta Yayınları, İstanbul.
- HAMEL Gary, (2000),**Devrimin Başına Geçin**, MESS Yayınları, İstanbul, 2000.
- HANNAN Mack,(1993),**Yarının Rekabeti**, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan. E, SLOCUM John W,(1999),**Management**, Eighth Edition, South-Western College Publishing, Ohio.
- KESER Aşkın,(2005), “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler” <http://www.isguc.org/arc> s.3 Erişim Tarihi :05.01.2005
- KIRIM Arman, (1999),**Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- KOÇEL Tamer,(2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOENİG Michael E. D.,(1999), **Education for Knowledge Management**, Information Services, IOS Press.
- KOTLER Philip,(2001), **Dijital Çağda Pazarlama**, Capital Yayını, İstanbul.
- KURTULMUŞ Numan,(1996) **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- LAUDON K.C, LAUDON J.P, (1996),**Management Information System**, MacMillan Publishing Company, New York.
- LENGNICK-HALL L. Mark, LENGNICK-HALL Cynthia A.(2004), **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dışbank Kitapları, İstanbul,
- LEWIN David,(1991),“Contemporary Human Resource Management Challenge To Industrial Relations”, **The Future of Industrial Relations**, Ithaca, NY ILR, Press.
- LEWIS Pamela S., GOODMAN Stephen H., FANDT Patricia M.,(1995), **Management**, West Publishing Company, Minneapolis .
- MADDUX B. Robert,(1999),**Takım Kurma**, Alfa Yayınları,İstanbul.
- MANSFIELD Todd,(1996),“İnsanların Yeteneklerini Keşfetmek”(Der: Robert H.Rosen) **İnsan Yönetimi** MESS Yayınları İstanbul.
- NAISBITT J, ABURDENE P,(1991), **Megatrends 2000**, Form Yayınları, İstanbul.
- ODİO Caesar, KENTİ Miami,(1996), “Farklılıkları Yönetmek” (Der: Robert H. Rosen), **İnsan Yönetimi** MESS Yayınları İstanbul.
- ÖĞÜT Adem,(2001), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları No:321 Ankara.
- PETTIGREW Andrew. M,(1988), **The Management of Strategic Change**, Basil Blackwell. USA.
- PFEFFER Jeffrey,(1998) “İnsanı Merkeze Alan Yönetim”**Harvard Business Review Power Özel Eki** İstanbul Mayıs.
- SAĞLAM Mehmet,(1979), **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, Ankara.

Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları

- SARAN Ulvi,(2004),**Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Atlas Yayınları, Ankara.
- STEWART Thomas A.,(1997), **Entellektüel Sermaye; Kuruluşların Yeni Zenginliği**, Kontent Kitap, BZD Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK Şerif M,AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, (2003),**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya.
- TAPSCOTT Don,(1998), **Dijital Ekonomi** (Çev: Ece KOÇ) Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.Yayınları İstanbul.
- TAŞTAN Seçil,(2004), "Küreselleşme ve Küresel Strateji", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/> Erişim Tarihi. 07.12.2004
- TOFFLER Alvin,(1981), **Şok (Gelecek Korkusu)** Altın Kitaplar, İstanbul.
- TOKTAMIŞOĞLU,Murat,(2002), **Kot Pantolonlu Yönetici**, Mediacat Kitapları İstanbul.
- TÜRK Murat,(2003), **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- YENİÇERİ Özcan,(2002), **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- YENİÇERİ Özcan,(2002), "Liderlerin Stratejik Sorumlulukları",**Standart Dergisi**, S.491 Yıl:41, Ankara.