

T.C.

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM

DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
GELECEĞİ: DELFİ TEKNİĞİ İLE BİR ARAŞTIRMA**

DESTİNA ÇELİK

NİSAN-2021

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
GELECEĞİ: DELFİ TEKNİĞİ İLE BİR ARAŞTIRMA**

DESTİNA ÇELİK

DANIŞMAN
Doç. Dr. Üyesi Oğuz BAŞOL

NİSAN-2021



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

(İmza)
Destina ÇELİK

ÖZ

TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ: DELFI TEKNİĞİ İLE BİR ARAŞTIRMA

Çelik, Destina

Yüksek Lisans, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Oğuz Başol

Nisan 2021

Örgütler, varlıklarını devam ettirmek, verimliliklerini arttırmak ve rekabet avantajı elde etmek için insana ve insan kaynağına önem vermektedir. Bu önem ile birlikte insan odaklı yaklaşım olan İnsan Kaynakları Yönetimi ortaya çıkmıştır. İnsana verilen önemin özellikle küreselleşme ve dijital çağda arttığı görülmektedir. Bunun nedeni teknolojik yeniliklere bağlı olarak yaşanan değişimlerdir. Bu bağlamda mevcut araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetiminin geleceği için öne çıkması öngörülen kavramların ve aktivitelerin belirlenmesidir. Ayrıca çalışmanın geleceğe yönelik olması, seçilen örneklem grubunun çeşitli olması ve Delfi tekniğine bağlı olarak yapılmasından dolayı Türk yazınındaki boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemi, insan kaynakları profesyonelleri, akademisyenler, yöneticiler, lisans öğrencileri ve lisansüstü öğrencileri olmak üzere toplamda 82 katılımcıdan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Delfi tekniğine bağlı olan anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara iki tur şeklinde uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilerin analizi için SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise, İKY'nin örgütün stratejik ortağı olacağı, tepe yönetiminde yer alacağı, entelektüel sermayeye dönüşeceği, çalışan katılımını arttıracacağı, hizmet sektörüne doğru dönüşüm yaşayacağı, yeni çalışma modellerine geçiş yapılacağı ve dijital çağın içerisinde olacağı gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği, Delfi Tekniği.

ABSTRACT

THE FUTURE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A RESEARCH VIA DELPHI TECHNIQUE

Çelik, Destina

Master, Labour Economics and Industrial Relations

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Oğuz Başol

April, 2021

Organizations attach importance to human and human resources in order to maintain their presence, increase their efficiency and gain a competitive advantage. With this importance, human resource management, a human oriented approach, has emerged. It is seen that this importance given to human beings has increased especially in globalization and the digital age. The reason for this is changes due to technological innovations. In this context, the aim of the current research is to determine the concepts and activities that are expected to stand out for the future of HRM. In addition, its though that the study fills the gap in Turkish literature, due to the fact that it is aimed at the future, the sample group chosen is diverse and is performed depending on the Delphi Technique. The sample of the study consists of 82 participants in total, including Human Resources professionals, academicians, top managers, undergraduate students and graduate students. The questionnaire method based on the Delphi technique was used as the data collection tool. The SPSS 21 package program was used to analyze the data obtained as the results of the surveys applied to the participants in the form of two rounds. As a result of the research, the results show that HRM will become the strategic partner of the organization, take part in the top management, transform into intellectual capital, increase employee participation, transform into the service sector, transition to new working models and be in the digital age.

Key Words: Human Resources, Human Resources Management, The Future of Human Resources Management, Delphi Technique.

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT.....	v
KISALTMALAR	viii
TABLolar	ix
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümü.....	5
1.2.1. Personel Yönetimi	5
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	6
1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	8
1.2.4. Yetenek Yönetimi	11
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonuçları	16
1.3.1. Birey İçin Sonuçları	16
1.3.2. Örgüt İçin Sonuçları	16
2.BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ.....	19
2.1. Geleceğin Örgütleri	20
2.2. Çalışma Yaşamının Geleceği	24
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelecekteki Fonksiyonları	28
3.BÖLÜM: DELFİ TEKNİĞİ İLE BİR UYGULAMA	37
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	37
3.2. Araştırmanın Yöntemi	38
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	38
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı	39
3.5. Araştırmanın Araştırma Sorusu.....	40
3.6. Araştırmanın Kısıtları	40
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	41
3.7.1. Birinci Aşamaya İlişkin Bulgular.....	41
3.7.2. İkinci Aşamaya İlişkin Bulgular	43
3.8. Tartışma.....	53
SONUÇ	61

KAYNAKÇA.....65



KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- E-İKY** : Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
- İK** : İnsan Kaynakları
- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- PERYÖN**: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
- PY** : Personel Yönetimi
- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
- YY** : Yetenek Yönetimi

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yazında İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceğine Yönelik Yapılan Tezler.....	35
Tablo 2: Birinci Aşamaya İlişkin Bulgular.....	39
Tablo 3: Tüm Katılımcılara İlişkin Bulgular.....	41
Tablo 4: İK Profesyonellerine İlişkin Bulgular.....	43
Tablo 5: Yöneticilere İlişkin Bulgular.....	45
Tablo 6: Akademisyenlere İlişkin Bulgular.....	46
Tablo 7: Yüksek Lisans/Doktora Öğrencilerine İlişkin Bulgular.....	48
Tablo 8: Öğrencilere İlişkin Bulgular.....	49

GİRİŞ

Örgütler hayatta kalabilmek, hedeflerine ulaşabilmek ve bunu sürdürülebilir bir hale getirerek rekabet avantajı elde edebilmek için geçmişten günümüze birtakım politikalara ve uygulamalara yer vermektedir. Bu durum her ne kadar ilk yıllarda çok önemli görülmemiş olsa da özellikle son dönemlerde, diğer bir ifadeyle küreselleşme ve bilgi teknolojisi döneminde neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Yönetim, Taylor'un Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlamış, sonrasında Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi olarak devam etmiştir. Taylorizm'in öncü olduğu Bilimsel Yönetim yaklaşımında, çalışanlardan tıpkı bir makine gibi çok çalışmaları istendiği için birçok sorun ortaya çıkmış ve değişim bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi, yaşanan ilk değişim sırasında oluşmuştur. Ancak insan bir maliyet olarak görüldüğü ve genelde günlük işler üzerinde çalıştığı için kısa süre içerisinde yetersiz gelmeye başlamıştır. Bu sebepten dolayı da tekrar bir dönüşüm içerisine girilmiştir.

1980'li yıllar itibariyle bu yetersizliği gidermek amacıyla insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. İnsan, hem yatırım unsuru hem de örgüte değer kazandıran bir kaynak olarak görülmeye başlamıştır. Ancak günümüzde son derece önemli olan stratejinin sadece literatürde yer alması, uygulamada yer almaması sebebiyle eleştiri kaynağı olmuştur. Bu eleştiri sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım ile insan, stratejik bir kaynak olarak görülmüş, hem örgütün hem de çalışanın hedefine ulaşmasında oldukça önemli hale gelmiştir. 2000'lerden itibaren ise küreselleşmenin ve teknolojinin ön planda yer alması, çalışanların yeteneklerinin ve bilgi-becerilerinin önemini arttırmıştır. Bu şekilde yetenek yönetimi ortaya çıkmış, hizmetten ziyade yetkinliğin önemini vurgulamıştır. Stratejinin bir kez daha öneminin arttığı bu yaklaşımda, örgütlerin oluşturduğu politikaların ve uyguladıkları stratejinin kendilerine özgü bir şekilde oluşturulması amaçlanmıştır. Diğer yandan bu yaklaşım, örgütlerin değişen rekabet anlayışı neticesinde güç elde etmesi

için beşeri kaynak olan insan kaynağını verimli ve etkili bir şekilde kullanmasını gerekli kılmıştır.

Mevcut araştırma, insan kaynakları yönetiminin geleceğinde öne çıkması muhtemel kavramların alanında uzman insan kaynakları profesyonellerinin, akademisyenlerin, yöneticilerin, lisansüstü ve lisans öğrencilerinin görüşlerinin Delfi tekniğine bağlı olarak incelenmesini amaçlamaktadır.

Bu bağlamda mevcut araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, insan kaynakları yönetiminin amaçları, günümüze kadar olan dönüşümü ve hem birey hem de örgüt açısından sonuçları incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, insan kaynakları yönetiminin geleceği literatür kapsamında ele alınmıştır. Son olarak araştırmanın üçüncü bölümünde ise, araştırmanın amacı ile önemine, yöntemine, örnekleme, ölçüm aracına, araştırma sorusuna, kısıtlarına ve bulgularına değinilmiştir.

1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan, örgütlerin var olması ve sürdürülebilir rekabet elde etmesinde en önemli kaynaktır (Karakütük, 1997: 117). İnsan kaynakları ise, örgütlerde çalışanların yararlanabileceği politikaların ve uygulamaların bütünüdür (Keçecioğlu, 2010: 5). Her ne kadar günümüzde insanın yaptığı işleri teknolojik araçlar yapsa da insan faktörü hala önemini korumaktadır. Bunun nedeni, araçları kullanan ya da onları yönlendirenin insan kaynağından başka bir faktör olmamasıdır. Bir organizasyonun, diğer kaynaklarına ne kadar önem verirse versin, insan faktörünü göz önünde bulundurmadan verim ve rekabet elde etmesi zor gözükmektedir. Bu yüzden insan kaynakları, diğer yaklaşımlara göre her zaman daha önemli görülmektedir (Aktan, 2011: 387-390; Deniz ve Bakkalbaşı, 2010: 184).

Devam eden bölümde önce insan kaynakları yönetiminin amaçlarına, sonrasında insan kaynakları yönetiminin dönüşümüne ve son olarak da insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına yer verilmiştir.

1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) örgüt içerisinde birçok amacı vardır. Ancak günümüzde İKY'nin en öne çıkan amaçları; (i) var olan insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak, (ii) yeni çalışan alımında doğru kişileri doğru işe yerleştirmek ve (iii) örgüt içerisinde sürekli olarak çalışanların gelişimini sağlayarak, olumlu geri bildirimler yapıp motive olmalarını sağlamaktır (Aktan, 2011: 402-403). İKY'nin çalışanların motive olması için destek olmasının sebebi, çalışanların sadece kendi hedeflerini gerçekleştirmek için değil, aynı zamanda örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için de performans göstermesi ve başarılı olması gerektiğidir. Çalışanların kariyerleri içinde olmazsa olmaz nitelikte olan bu rolün verimli olması için öncelikle etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, daha sonra da sürekli olarak çalışanların takip edilmesi gerekmektedir (Kaya ve Kesen, 2014: 23; Sezer ve Ak, 2017: 222). İKY'nin çalışanları motive etmesinin bir diğer sebebi de örgütün

verimliliğini arttırarak rekabet üstünlüğünün sağlanmasıdır (Çorum, 2012: 3; Uzan, 1999: 5).

İKY, her dönemde olduğu gibi günümüzde de örgüte faydalı çalışanları bulmayı ve onları örgütte tutmayı amaçlamaktadır (Bayraç, 2008: 29). Özellikle Stratejik İKY ile daha fazla önemli görülen örgüt stratejileri ile birlikte İKY'nin amaçlarından bir tanesi de kendi uyguladığı stratejilerle örgütün stratejilerini bir araya getirmektir. Bu uyum sonucunda örgütün hedeflerine ulaşması sağlanmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynayan çalışanların ise verimli olması için gerek iş başlangıcında gerekse örgütte buldukları süre boyunca gerekli eğitim ve geliştirme programlarını uygulamayı amaçlamaktadır (Demirkol ve Tis, 2018: 538; Eryiğit, 2007: 61). Tıpkı eğitim ve geliştirme fonksiyonun uygulanması gibi İKY, diğer fonksiyonlarını da kullanarak bir değer yaratmaktadır. Dolayısıyla amaçları arasında hem var olan hem de dönüşümlerle birlikte oluşan fonksiyonları etkin bir şekilde kullanmak vardır (Keçecioğlu, 2010: 5).

Günümüze doğru İKY dönüşümlerinin bir sonucu olarak çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, oldukça önemli görülmektedir çünkü örgütler kar elde etmek ve başarılı olmak için çalışanların yeteneklerinden yararlanmaktadır. Uzun süreli bir başarı için İKY, çalışanları örgütte tutmayı ve onların bağlılıklarını arttırmayı amaçlamaktadır (Akıncioğlu, 2020: 4). Aynı zamanda değişimlerle birlikte oldukça popüler hale gelen takım çalışması ve esnek çalışma gibi olguların örgütte uygulanması için de İKY'nin çalışmalar yapması gerekmektedir (Bayraç, 2008: 36). Örgütün ve çalışanların bu hızlı değişimler karşısındaki adaptasyon sürecini kısaltmak, çalışanların katılımını arttırmak, örgütte kaldıkları süre boyunca kendilerini geliştirerek iyi bir kariyer planlaması yapmak ve örgüt için gelecekte nitelikli yöneticiler geliştirmek de İKY'nin en önemli amaçları arasında yer almaktadır (Kebe, 2020: 10; Doğan ve Demiral, 2008: 148). En temelde insan, diğer üretim faktörleri arasında hem en verimli hem de en önemli kaynak olduğu için İKY'nin insan faktöründen en iyi şekilde yararlanması

gerekmektedir (Karakılıç, 2002: 44). Aynı zamanda İKY tüm bu faaliyetleri kanunlara uygun bir şekilde yapmalıdır (Göktaş ve Baysal, 2018: 1414).

1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümü

İnsan kaynakları yönetimi belirli dönüşümlerden geçerek bugünkü haline gelmiştir. Bu bağlamda devam eden bölümde ilk olarak personel yönetimi anlayışına, sonrasında insan kaynakları yönetimi anlayışına, akabinde stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına ve son olarak da yetenek yönetimi anlayışına yer verilmiştir.

1.2.1. Personel Yönetimi

Örgütler, rekabet edebilmek ve verimlilik elde edebilmek için çeşitli politikalar oluşturmaktadır. Oluşturulan bu politikaların, örgüt hedefleri ve kaynaklarıyla uyumlu olması amaçlanmaktadır. Bu uyumlu politikaları oluşturacak birim ise İKY'dir. İKY, ilk olarak personel yönetimi adı altında, Sanayi Devrimi sonucunda üretimin makinelere geçmesiyle oluşmaya başlamış ve ABD'de ortaya çıkmıştır (Terlemez, 2013: 3-4). İlk kez 1817'de Springer tarafından kullanılmış olsa da bir yaklaşım olarak ele alınması Taylor ve Fayol ile başlamıştır. Türkiye'de ise net bir tarih olmamakla birlikte, 1950'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Fakat bir yönetim anlayışı olarak görülmeye başlaması, 1960'ları bulmuştur (Öztürk, Başol ve Balcı, 2018: 106; Eroğlu, 2016: 185). Türkiye'de Devlet Personel Dairesi olarak gelişmeye başlayan personel yönetimi, genel olarak çalışan kayıtlarının tutulması, çalışanlara yönelik ücretlendirme ve diğer ödemeler, izin sisteminin düzenlenmesi ve işe devamsızlık gibi faaliyetleri içermektedir. Buna göre personel yönetimi yaklaşımı, her ne kadar birçok fonksiyonu barındırıyor gibi gözükse de aslında kayıt tutmaktan öteye gidememiştir (Eroğlu, 2016: 185; Doğan ve Demiral, 2008: 147). Az sayıda fonksiyona sahip olduğu için personel yönetimi yaklaşımı, stratejik bir nitelik kazanamamıştır (Bayraç, 2008: 32; Özdemir, Polat ve Özdemir, 2017: 74).

Gerekli personelin seçilmesi, ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi ve çalışan performansının değerlendirilmesine dayanan personel yönetimi, çalışanları maliyet olarak görmektedir (Özden, 2003: 8). Bu yönetim

yaklaşımı, üst düzey yöneticilerin isteklerini yerine getirmek için çalışmalar yapmakta ve çalışanlardan sadece onlardan beklenenleri karşılamlarına odaklanmaktadır (Vardarlıer, 2016: 465; ve Deniz ve Bakkalbaş, 2010: 185). Bürokratik yollarla işlerin yapıldığı personel yönetimi anlayışında işler daha yavaş yürümekte ve amaç, “az insanla çok iş yapmak” şeklinde kavramsallaşmaktadır (Demir, 2016: 22; Uzan, 1999: 6).

Personel yönetimi, kısa süreli olan ve uzmanlık seviyesi gerektirmeyen bir yaklaşımdır. İnsan kaynağını ele alırken bütün çalışanları değil, sadece o örgütün çalışanlarını ele almaktadır. Aynı zamanda örgüte karşı duyulan sorumluluktan ziyade, çalışanların örgüt kurallarına uymaları hatta boyun eğmeleri beklenmektedir. Bu nedenlerden dolayı da zaman zaman personel yönetimi yaklaşımı eleştirilere konu olmaktadır (Bayraktar, 2019: 18; Karakütük, 1997: 121; Doğan ve Demiral, 2008: 147-148).

Personel yönetimi yaklaşımı; kısıtlı bir yaklaşım olmasından, dönüşümlerin getirisi olarak rekabet anlayışını yakalayamamasından, teknolojiden ve küreselleşmeden dolayı yetersiz kalarak değişmek zorunda kalmıştır. Örgütlerin insana önem vermeye başlamasıyla, personel yönetimi yaklaşımının yerini insan kaynakları yönetimi yaklaşımı almıştır (Bayraktar, 2019: 18; Alayoğlu, 2010: 75-76; Akıncıoğlu, 2020: 3).

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Literatüre girdikten sonra İKY'ye yapılan ilk atıf Miles tarafından 1965 yılında Harvard Business Review dergisinde yapılmıştır. İKY'nin kesin bir tarih verilmese de 1980'li yıllarda Harvard İşletme Okulu'nda bulunan Beer ve arkadaşları tarafından keşfedildiği üzerine yaygın bir kanı bulunmaktadır. Konunun üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, o tarihlerde rekabet unsurunun gelişmeye başlaması ve dönüşümlerin yaşanması, bu bilgiyi doğrular niteliktedir (Deniz ve Bakkalbaş, 2010: 185). Personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin entegrasyonu ile oluşan İKY, ilk kez ABD'de ortaya çıkmıştır. Yapısal olarak, ABD'de Amerikan Personel Yönetimi Derneği olarak oluşmuş bu yapı, 1989'da İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği olarak isim değiştirmiş ve personel yönetimi kavramının yerini almıştır (Demir, 2016: 19; Terlemez, 2013: 5; Dede, 2007: 29).

İnsanın öneminin artması, rekabet avantajının öneminin fark edilmesi, ekonomik yenilikler, çalışan katılımının artırılması, özlük ve bordrolama işlemlerinin gelişim için yeterli gelmemesi gibi nedenlerden dolayı İKY oluşmuş ve insanlar daha fazla ön planda yer almaya başlamıştır. İKY, personel yönetiminde olduğu gibi sadece var olan işleri ve kuralları uygulamaya yönelik bir yaklaşım değildir. Bunun ötesinde insanlardan yararlanırken, onların yetkinliklerini arttırarak geleceğe hazırlamaya yönelik geliştirmelere ve aynı zamanda problemleri çözmeye yönelik bir bakış açısı geliştirmeye odaklanmıştır (Alayoğlu, 2010: 74; Demirkaya, 2007: 6; Göktaş ve Baysal, 2018: 1413). İKY’de çalışanlar, personel yönetiminde olduğu gibi maliyet unsuru olarak görülmekten çıkarak, örgüt için yatırım yapılması gereken değerli kaynak olarak görülmeye başlamıştır. Ancak personel yönetimi ve İKY arasındaki değişim ilk dönemlerde Personel Müdürünün yerine İnsan Kaynakları Yönetimi Müdürü olarak, diğer bir ifadeyle sadece isim değişikliği şeklinde olduğundan dolayı çok da “çabuk” bir dönüşüm gerçekleşmemiştir. Uygulanan tekniklerin modernleşmesiyle birlikte zaman içerisinde tam anlamıyla bir dönüşüm yaşanmıştır (Özden, 2003: 8; Demirkaya, 2007: 6). Personel yönetiminden İKY’ye geçişle birlikte İKY anlayışı içinde yeni fonksiyonlar oluşmaya başlamıştır. Performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve eğitim gibi fonksiyonlar, İKY’nin yeni gelişen sorumluluk alanları olarak öne çıkmaktadır (Eroğlu, 2016: 182; Bilgin, 2001: 207; Deniz ve Ünal, 2007: 104).

İnsan, diğer üretim faktörleri gibi ikame olabilen ya da bir şekilde satın alınabilen kaynaklardan değildir. Bu yüzden insan dışındaki var olan üretim faktörleri ne kadar verimli kullanılıyor olursa olsun, insanın verimli kullanılmadığı bir örgütte başarı elde etmek oldukça zor görünmektedir. İnsana verilen önemin artmasıyla entelektüel sermayeye dönüşen İKY’nin, hem varlığı bir zorunluluk haline gelmiştir hem de üst yönetimde yer alarak stratejik bir niteliğe kavuşmuştur. İKY ile birlikte konuşulmaya başlayan strateji ile birlikte başarının stratejilerle bütünleşmesi de önem kazanmaya başlamıştır (Eryiğit, 2007: 1; Özçelik, 2000: 16; Deniz ve Ünal, 2007: 104). Aynı zamanda bu dönemde örgüt kültürleri, insan ve stratejik nitelikleri

içerecek şekilde oluşmaya başlamıştır (Özdemir, Polat ve Özdemir, 2017: 74).

İKY, çalışanların geliştirilmesini, örgütün hedeflerine ulaşmasında örgüt çalışanlarından en doğru şekilde yararlanılmasını ve çalışanların örgüte değer katmasını amaçlamaktadır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 279; Aktan, 2011: 402). İKY’de öne çıkan amaçlarından bir tanesi de çalışanların örgütteki katılımlarını arttırmaktır çünkü örgütler, çalışanların da var olmasıyla başarıya ulaşabilmektedir. İnsanın bu derece önemli görülmesi bilginin, becerinin ve yeteneğin de önemini arttırmıştır. İKY, çalışanlar ve örgüt arasında köprü görevi gördüğü için örgütün performansını ve başarısını bu şekilde sağlamaktadır (Yılmaz, 2006: 1-29). İKY ile birlikte artık çalışanlar, hem kendileri hem de örgüt için geliştirilmesi gereken kaynaklar olarak görülmektedir. Bu yüzden de çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri önemsenmiş, yeteneklerinin ön plana çıkması beklenmiştir (Öztürk, Başol ve Balcı, 2018: 107).

İKY ile örgütte yer alan bütün çalışanlar ve yöneticiler sorumluluk sahibi olmaktadır. Bunun nedeni de insan odaklı bir bakış açısının geliştirilmiş olmasıdır (Akıncıoğlu, 2020: 4; Terlemez, 2013: 6). Artık insan kaynağı, örgütte değerli bir kaynak ve iş ortağı olarak görülmeye başlamıştır. Yapılan faaliyetler sadece çalışanların yeteneklerinden faydalanmak için değil, aynı zamanda stratejilerin geliştirilmesi ve takibinin yapılması için de gerçekleştirilmeye başlamıştır (Alayoğlu, 2010: 74-76). Aynı zamanda örgüt yapıları da büyüdüğü için İKY’nin daha fazla uygulama ve aktivite yapması gerekmektedir. İKY’nin aktivitelerini tam anlamıyla ortaya koyabilmesi ve başarılı sonuçlar elde edebilmesi için ise üst düzey yöneticilerin desteğini alması önem arz etmektedir (Akıncıoğlu, 2020: 43; Terlemez, 2013: 7).

1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İKY, İKY’nin literatürde stratejiye önem vermesinin eksikliği ve stratejik yönetime olan ilginin artması üzerine ortaya çıkmış bir yönetim yaklaşımıdır. 1980’li yıllarda, rekabet anlayışının ve küreselleşmenin gelişmeye başlaması ve üstünlük sağlama anlayışının oluşmasıyla başlayan

Stratejik İKY, hem stratejik yönetim anlayışı hem de İKY'nin entegrasyonu ile oluşmuştur. Stratejik İKY, başta örgütler olmak üzere çalışanların da hedeflerine ulaşması ve verimliliklerini sağlaması için birtakım analizler yaparak, o analiz sonuçlarına göre uzun vadeli politikalar uygulamayı amaçlamaktadır (Akıncıoğlu, 2020: 1-4; Alayoğlu, 2010: 74). En temelde amacı, çalışanlardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak olan Stratejik İKY, başarılı bir yönetim için yetenekler oluşturarak, yeteneklerin stratejilerle uyumlu hale getirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda önemli olan yeteneklerden başarı getirecek şekilde yararlanmaktır. Bir yönetim anlayışı olarak gelişme göstermeden önce askeri bir kavram olarak kullanılmakta iken, küreselleşme, teknoloji, iş yapısının değişmesi, hizmet sektörüne yoğunlaşma ve bilgi işçilerinin oluşmaya başlaması gibi nedenlerden dolayı bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır (Alayoğlu, 2010: 74-83; Bayraç, 2008: 79-81; Terlemez, 2013: 23).

Stratejik İKY, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için zorunlu olması gereken unsurlardan bir tanesini oluşturmaktadır (Çubukçu, 2020: 3; Alayoğlu, 2010: 29; Bayraç, 2008: 68). Stratejik İKY'de amaç, örgütün hem mevcut performansını hem de gelecekteki performansını arttırmak, tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını ve gerek tepe yönetiminin gerek hat yöneticilerinin desteğini alarak örgütün uzun vadede başarılı olmasını sağlamaktır (Oktay, 2006: 18; Terlemez, 2013: 29). Aynı zamanda Stratejik İKY'de, İKY'de olduğu gibi bireysel etkinliği değil, örgütün etkinliğini hedef alarak çevre faktörlerine karşı duyarlı bir sistem geliştirilmiştir (Eryiğit, 2007: 2; Bayraktar, 2019: 1). Stratejik İKY ile birlikte İKY, stratejik bir role sahip olarak hem tepe yönetiminde yer almaya hem de stratejik ortak haline gelmeye başlamıştır (Özçelik, 2006: 71; Demirkaya, 2007: 9).

Örgütler rekabet şartları altında ayakta durabilmek için stratejik bir faktör olan büyüme yollarına başvurmuşlardır ve şirket birleşmeleri bu yollardan birisidir. Küreselleşmeyle daha fazla tercih edilen birleşmelerde, şirketlerin entegrasyonu ile ilgili bir sorun ortaya çıktığında İKY'nin

uygulamaları ile problemler aşılmaya çalışılmaktadır. Küreselleşmeden sonra sınırların ortadan kalkması, büyüme çalışmaları sonucunda örgütlerin bazı işleri tek başlarına yapamaz hale gelmelerine ve yeni oluşan pazarlarda adapte olmada zorluk yaşayabilmelerine neden olmuştur. Bu bağlamda Stratejik İKY, farklı kültürlerin bir araya getirilmesi, adaptasyon zorluklarıyla mücadele edilmesi, bir sinerji oluşumu sonrasında rekabet avantajı elde edilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, kalite artışı ve stratejik anlamda bir güvencenin olması gibi avantajları örgütlere sunmaktadır (Karakılıç, 2002: 1-23; Görmüş ve Ceylan, 2016: 81).

Stratejik İKY içerisinde İKY fonksiyonları yeniden ele alınmıştır. Yeniden ele alınan önemli bir fonksiyon ise, eğitim ve geliştirme fonksiyonudur çünkü nasıl insan kaynağı etkin olmadan diğer kaynaklardan bir başarı elde edilmezse, burada da diğer fonksiyonların başarılı olabilmesi için eğitim ve geliştirme fonksiyonunun oluşması gerekmektedir. SWOT analizi ile benzer nitelikte olan bu yönetim anlayışı, örgütlerin uzun dönem başarılı olmasına yardımcı olmakta ve bu süreç içerisinde örgütün zayıf yönlerini geliştirerek tehditler karşısında güçlü durmayı amaçlamaktadır.

Stratejik İKY ile birlikte İKY fonksiyonlarına bir yenisi eklenmiştir. Bu yenilik; İKY'nin tepe yönetimde yer alması ve stratejik planlara dahil olmasıdır. Stratejik İKY, taşıdığı ve yöneldiği bazı özelliklerinden dolayı İKY'den ayrılmaktadır. Tepe yönetime yönelik olan bu yönetim sadece var olan durum için değil, örgütün geleceği için de planlamalar yapmaktadır. Aynı zamanda örgütün başarısında kendi kaynakları ile birlikte dış kaynaklarında önemli olduğunu savunmaktadır (Bayraç, 2008: 3-12; Özdemir, Polat ve Özdemir, 2017: 75).

Stratejik İKY'nin örgüt için yapılan planlara destek olması, örgütün hedeflerine yönelik uygulamalar geliştirmesi, İKY uygulamalarını örgütün stratejileriyle bir araya getirmesi ve rekabet oluşturması gibi görevleri vardır. Fakat bu süreçte bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunlar; (i) uzun dönemli bir düşünce geliştirilmemesi, (ii) tepe yönetimin bu stratejik sürece yeteri kadar zaman ayıramaması ve destek olmaması, (iii) çalışanların birbiriyle uyumlu olmaması, (iv) faaliyetlerin yeteri kadar

bilinmemesi, (v) yatırımların insana değil de diğer faktörlere öncelik vererek yapılması ve (vi) stratejilere farklı bir birimin girecek olmasının korkusu şeklinde sıralanmaktadır (Akdemir ve Demirkaya, 2016: 454-456; Yılmaz, 2006: 6).

1.2.4. Yetenek Yönetimi

Örgütler, rekabet için Stratejik İKY'nin yanında Yetenek Yönetimine (YY) de önem vermektedir. Çalışanların yetkinliklerine ve işe alımda yeteneğe önem veren yetenek yönetimi yaklaşımı, Stratejik İKY temelinde ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Stratejik İKY'de stratejik kaynak olarak görülen çalışanlar, zamanla katma değer sağlayan kaynak olarak görülmeye başlamıştır. Yetenekli ve nitelikli çalışanların örgüte kazandırılmasında İKY, aktif rol oynamaktadır. İKY yeteneklerin kazanılmasını ve elde tutulmasını, örgütün kaynaklarını planlı bir şekilde kullanarak ve çalışanların politikalarını çalışma koşullarına göre düzenleyerek yapmaktadır. Özellikle küreselleşmeyle insan sermayesine ya da entelektüel sermayeye verilen önem artmaktadır. Aynı zamanda bu durum yetenek yönetimini diğer yönetimlerden ayıran en temel noktadır. YY'deki amaç, yöneticinin yol göstericiliği ile çalışanların performansının ve verimliliğinin yüksek olması sonucunda, rekabet avantajı elde ederek bir fark yaratmaktır. YY'de çalışanlar, genelde bilgi işçileri ve altın yakalı çalışanlardır ve hem kendilerinin hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için motive olmaları gerekmektedir (Terlemez, 2013: 38-50; Demirkaya, 2007: 16).

YY ile fark yaratmanın en önemli yolu, yetenekli çalışanların varlığıdır. Nitekim İKY'nin yetenek yönetimine dönüşmesinin bir nedeni de budur. Yetenekli çalışanlar, diğer çalışanlara kıyasla daha kolay iletişim kurabilen, kendilerini sürekli geliştirmek isteyen ve yeniliklere açık olan çalışanlardır. Yetenekli çalışanların aynı zamanda liderlik yapabilme yetileri ve değişimi yönetebilme kabiliyetleri de vardır. YY beraberinde İKY fonksiyonlarında da değişiklikler yaratmış ve kariyer yönetiminin yerini yetenek yönetimi alırken, sürdürülebilirlik gibi yeni fonksiyonlar da oluşturmuştur. Kariyer yönetiminin yerini yetenek yönetiminin almış olmasının sebebi, İKY'de yetenekten ziyade, birey temelli bir yönetim anlayışının benimsenmiş

olması, yetenek yönetimi yaklaşımında ise bireyin yerini yeteneklerin almış olmasıdır (Alayoğlu, 2010: 68-69; Güner, 2016: 17).

Yetenekli çalışanların örgüte değer katması ve verimlilik sağlaması sonucunda elde edilen rekabet avantajı, örgüte uzun dönemli başarı sağlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 146; Akıncıoğlu, 2020: 5). Bu dönemde İKY, danışmanlık fonksiyonu da üstlenmiştir. Koçluk ve mentörlük gibi danışmanlık hizmetlerinin yetenek yönetimi ile başlamasının nedeni de bu dönemde çalışanların kendilerini sürekli geliştirmek istemeleridir. İKY'nin buradaki en önemli görevi, yetenekli çalışanları örgüte kazandırmak, onların bağlılıklarını arttırmak ve var olan çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ortamı hazırlamaktır (Gümüş, Apak, Gümüş ve Kurban, 2013: 795-796). Nitekim, yetenekli çalışanların verimliliği için etkili kariyer planlaması yapmak gerekmektedir. Bu yüzden de hem çalışanın hedefleriyle hem de örgütün hedefleriyle uyumlu olacak şekilde uygulamalar planlanması, yetenek yönetimi anlayışının önemli adımlarından biridir (Deniz ve Ünal, 2007: 107-110).

YY'de çalışanlar sahip oldukları nitelikleri bakımından dört sınıfa ayrılmaktadır. Buna göre; (i) birinci sınıf, düşük oranda değer ortaya koyan dolayısıyla bir boşluk olduğunda yeri hemen dolacak olan çalışanlardan oluşmaktadır. (ii) İkinci sınıf, ortaya koydukları değer her ne kadar az olsa da bir işi en iyi yapan tecrübeli çalışanlardan oluştuğu için bir boşluk sırasında yerleri hemen doldurulamayacak çalışanlardan oluşmaktadır. (iii) Üçüncü sınıf, çok fazla bir yetkinliğe sahip olmadıklarından dolayı yerleri hemen dolabilen çalışanlardan oluşmaktadır. Bu yüzden bu çalışanların ya kendilerini geliştirip örgütte kalmak için çabalaması ya da başka bir örgüte geçiş yapması gerekmektedir. (iv) Son olarak dördüncü sınıf, tam anlamıyla yetenekli çalışanlardan oluştukları için hem rekabette hem de başarıda yeri olan çalışanlardır. Dolayısıyla dördüncü sınıftaki çalışanlar, yerleri kolay bir şekilde doldurulamayacağı için örgütler tarafından kaybedilmek istenmemektedir (Alayoğlu, 2010: 79). Diğer bir ifadeyle bu grup yetenekli çalışan sınıfı olarak ifade edilmektedir.

Küreselleşmenin tam anlamıyla ortaya çıkmasıyla gelişen yetenek yönetimi ile sınırlar ortadan kalkmaktadır. Çok uluslu şirketlerin gelişmesiyle birlikte üretim sınır ötesine doğru genişlemektedir. Teknolojinin de gelişmesiyle birlikte erişilebilirlikler kolaylaşmaktadır. Örgütler, müşterilerin taleplerini önceden tahmin etmeye çalışarak ona göre ürün ve hizmet üretmeye başlamaktadır. Küreselleşme sonrasında müşteri beklentilerinin değişmesinin yanında örgütten beklenen kalite anlayışı da değişmektedir. Bilginin de tam anlamıyla var olması entelektüel sermayeyi oluşturmada ve bilgi, değer yaratan kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Artık örgütler rekabet için direkt olarak entelektüel sermayeye yönelmektedir. Örgütün çalışanlara yönelik yaptığı yatırımlar entelektüel sermayeyi ifade etmektedir (Özden, 2003: 20-34; Gün, 2006: 1-18). Entelektüel sermaye bilginin, örgütün diğer kaynaklarına kıyasla daha fazla tercih edilmesi ve önemli görülmesiyle oluşmaktadır. Yaratılan değer İKY'ye göre daha fazla olması nedeniyle de bir dönüşüm söz konusu olmaktadır (Akıncıoğlu, 2020: 19). İKY'nin entelektüel sermayeye dönüşmesi, stratejinin gelişmesiyle doğru orantılıdır çünkü yetenek yönetimi, stratejiyi temel almaktadır (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014: 156-158). Aynı zamanda örgütlerin küreselleşmeye ayak uydurması ve entelektüel sermayeyi kullanması, hem fark yaratmasını hem de uzun süre varlığını sürdürmesini sağlamaktadır. Ancak entelektüel sermaye her ne kadar rekabet avantajının elde edilmesinde önemli görülse de dışlanmalarla da karşılaşmaktadır. Bunun nedeni ise, bazı örgütlerde bilginin bir tehlike olarak görülmesidir (Lahti ve Beyerlein, 2000: 65; Şerbetçi, 2003: 4).

Bilgi, YY yaklaşımı döneminde, İKY gibi örgütün stratejik faktörü haline gelmiştir (Lendzion, 2015: 674). Aynı zamanda yetenek yönetiminde bilginin fazla kullanımı, çalışanların daha az hata yapmasını sağlamıştır (Fındıklı, Yozgat ve Rofcanin, 2015: 380). Bilgi çağında küçük ölçekli örgütler bile gerekli alt yapının oluşmasıyla sınır ötesine rahatça ulaşabilmekte ve rekabet edebilmektedir (Nurmi, 1998: 27-28; Öktan, 2019: 20). YY yaklaşımı döneminde bilgi; koçluk, mentörlük ve danışmanlık gibi hizmetlerle paylaşılabilir hale gelmiştir (Lahti ve Beyerlein, 2000: 70). Bilgi yönetimi, geleceği öngörmeli ve ona göre politikalar geliştirmelidir.

Oluşturulan politikalar stratejiyi içermeli, kaynaklarla ve hedeflerle uyumlu olmalı, aynı zamanda çalışan katılımını desteklemelidir. Bu dönemde İKY, tepe yönetimin desteğini alarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaktadır çünkü oluşturulan örgüt kültürü, İKY'nin başarılı olmasını sağlayacaktır ve bu başarının önemli şartlarından biride özerklidir (Gün, 2006: 50-60).

Performans değerlendirme YY'de oldukça önemli bir fonksiyondur. Etkili bir performans yönetiminin çalışanların yetkinliklerini arttırması, yapılan geri bildirimlerin karşısında çalışanların performansını belirlemesi, bağlılığının artması ve örgüte daha fazla katma değer sağlaması gibi faydaları vardır. Ancak sadece çalışanlara yönelik değil, örgüte yönelik de faydaları mevcuttur. Örgütün başarısının ve performansının artması, yetenekli çalışanların örgütte kalma oranlarının artması ve rastgele verilen eğitim hizmetlerinin yerine, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik eğitim hizmetinin sağlanması bu faydalardan bazılarıdır. Ancak performans değerlendirme sistemi her zaman başarılı bir şekilde yürütülememektedir. Sistemin başarısının önündeki en büyük engel, adil değerlendirmenin olmayışıdır. Bu durumda hem birey hem de örgüt hedeflerine ulaşamamakta, çalışanın ise hem örgüte olan bağlılığını hem de motivasyonunu olumsuz olarak etkilemektedir (Bayraktar, 2019: 90-94).

Teknolojinin gelişmesi ve bilginin ortaya çıkmasıyla E-İKY ve İK Bilgi Sistemleri ortaya çıkmıştır. E-İKY ile birlikte veriler daha kolay saklanmakta ve erişilebilirlik daha kolay olmaktadır. E-İKY sonucunda İKY fonksiyonları dijital ortamda şekillenmeye başlamıştır. Dolayısıyla artık örgütler rekabet için bu sisteme geçmek zorunda kalmaktadır (Güler, 2006: 17-19). İK Bilgi Sistemi ise aynı şekilde verilerin daha hızlı sonuçlanması ve erişilebilirliğin artması için oluşturulan platformlardır. Bu dönemde bilgi, diğer dönemlere göre daha popüler olduğu için daha fazla kullanılmaktadır (Özden, 2003: 35-41).

Çalışanların bilgilerini ortaya koyması ve paylaşması sonucu yetenek yönetiminin de etkisiyle öğrenen örgüt modeli oluşmaktadır (Gün, 2006: 51). 1970'li yıllarda, gelişmeye başlayan öğrenen örgüt modelinde; sürekli olarak bilgi oluşumu ve yetenekli çalışanların geliştirilmesi sağlanmaktadır

(King, 2014: 2). Bu modelin olmadığı bir örgütte rekabet avantajı elde etmek zordur (Levine, 2014: 4; Pucik, 1992: 69), dolayısıyla öğrenen örgüt modeli stratejik bir modeldir.

YY, hem İKY'nin başarılı olmasında kilit faktördür hem de çalışanların sürekli öğrenerek kendilerini geliştirmesini ve işe olan bağlılıklarını arttırmalarını sağlamaktadır çünkü örgütler, rekabet anlayışının değişmesiyle fark yaratmak için nitelikli çalışanlara önem vermektedir. Dolayısıyla rekabet, yeteneklerle belirlenir hale gelmiştir. Bu yeteneklerin uyumlaştırılması sonucunda oluşan sinerji, diğer bir ifadeyle ortak güç, yetenek yönetiminde önemli bir boyutta yer almaktadır. YY ile örgütler daha da zor bir sürecin içerisine girmeye başlamıştır çünkü örgütler sürekli olarak büyüme baskısıyla karşı karşıyadır. Bu durum yetenekli çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasını da zorlaştırmıştır. YY'de liderlerin rolü de çok önemlidir. Liderler, yetenekli çalışanları örgüte kazandırmayı, bağlılıklarını arttırmayı ve onları kariyerleri boyunca yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 145-160).

YY ile hem örgütün hem de çalışanların beklentilerinde bazı değişiklikler olmaktadır. Örgütler çalışanlardan, gerektiğinde inisiyatif almalarını, sürekli kendilerini geliştirmek istediklerini, takım ruhlarının olmasını ve değişimler karşısında başarılı olmalarını beklemektedir (Altınöz, 2018: 84-85). Başarılı bir yetenek yönetimi için tüm çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmesi ve tepe yönetim tarafından çalışanların desteklenmesi gerekmektedir (Bayındır, 2007: 36). Ancak bu durum her zaman başarılı bir şekilde uygulanamamaktadır. Bazı durumlarda hem üst yönetimin hem de diğer yöneticilerin öğrenmeye ve uyuma dayalı bir çalışma ortamı oluşturamaması, bazı durumlarda ise çalışanların buldukları örgütte kendilerini sürekli geliştirmek istemesine rağmen örgütün buna ayak uyduramaması önemli engeller olarak görülmektedir. Bir diğer engel ise örgütün öğrenen örgüt modelini benimsememiş olmasıdır (Güner, 2016: 16; Alayoğlu, 2010: 88-90).

Tüm engellere rağmen, günümüzde İKY, yetenek yönetimi yaklaşımına evrilmiştir. Elbette ki, yetenekli çalışanların bulunup örgüte kazandırılması

ve bağılıklarının artırılması, İKY'nin sorumluluğu altındadır. Dolayısıyla İKY bu yönde politikalar oluşturmalıdır. Literatürde her ne kadar nitelikli çalışanlara olan önem artmış olsa da hala örgütler yeteri kadar bu çalışanlara önem vermemekte ve rekabetin temelini bu çalışanlardan geçtiğini fark etmemektedir. Tüm eksikliklere rağmen insan kaynakları yönetimi yaklaşımları hem bireyler hem de örgütler için önemli sonuçlar doğurmaktadır.

1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonuçları

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin farklı alanlarda sonuçları olmaktadır. Nitekim, devam eden bölümde birey için ve örgüt için sonuçları ayrı ayrı ele alınmıştır.

1.3.1. Birey İçin Sonuçları

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların örgütte etkin rol oynaması için politikaları ve uygulamaları düzenleyerek çalışanların memnuniyet düzeylerini, performanslarını ve verimliliklerini arttırmayı amaçlamaktadır. Yapılan araştırmalar da bu durumu destekler niteliktedir (Çabukel, 2008: 77). Özellikle günümüz koşullarında yetenekli ve nitelikli çalışan bulmak oldukça zor olduğundan, çalışan kaybının olmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanda performans düşüklüğü ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. İKY uygulamalarının sonucunda çalışanın iş tatmin düzeyi, memnuniyeti ve örgüte olan bağılılığı artmaktadır. Özellikle yöneticiler tarafından gösterilen değer ve saygı sonucunda çalışanların örgüte ve işe olan tutumları olumlu hale gelmektedir. Örgütün yeniliklere karşı esnek bir yapıda olması, çalışanların yaptıkları iş sonucunda geri bildirim ile iş değerlendirmesi yapılması ve örgütün değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlaması da çalışan bağılılığını arttıran unsurlar arasında yer almaktadır (Akıncıoğlu, 2020: 15-16; Deniz ve Ünal, 2007: 103).

1.3.2. Örgüt İçin Sonuçları

İnsan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir örgüt yönetimi için örgüt hedeflerini destekleyici politika ve uygulamalar ortaya koymaktadır. Bu

girişimler sonucunda ise örgütler, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmektedir. Örgüt hedefleri doğrultusunda yapılan planlamaların ya da uygulamaların özellikle stratejik bir niteliği de içinde barındırması, örgütler için rekabet avantajının yanında popülaritesinin artması, güçlü bir örgüt kültürü ve yapısının oluşması, sürdürülebilir kar elde edilmesi ve işveren markası oluşturulması gibi sonuçları doğurmaktadır. Gerek çalışanlar için gerekse örgüt için yapılan uygulamalar, hem doğrudan hem de dolaylı yoldan İKY ile ilişkili olup, karşılıklı güven ilişkisini de ortaya çıkartmaktadır. Bu yüzden yapılan uygulamaların tutarlı olmasına özen gösterilmesi, strateji ve hedeflerle uyumlu olması gerekmektedir (Akıncıoğlu, 2020: 15-17).

2. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ

Bir önceki bölümde bahsi geçen dönüşümler, insan kaynakları yönetiminin büyük bir değişim içinde olduğunu göstermektedir. Bu değişim, insan kaynakları yönetiminin geleceğini de şekillendirmektedir. Türkiye’de İKY’nin geleceği ile ilgili öngörüler yapmak mümkündür. Bu bağlamda diğer ülkelerin İKY anlamında yaptığı uygulamalara bakmak gerekmektedir. Ancak İKY anlamında öngörü yaparken sadece o alana yönelik değil, diğer alanlara da bakarak öngörü yapılmalıdır. Bunun nedeni İKY’nin örgütün diğer birimlerinden de etkilenmesidir. Aynı zamanda örgütlerin güç elde etmesi ve sürdürülebilir bir başarı için yeniliklere cevap verici nitelikte ve kolay adapte olabilen bir yapıda olması gerekmektedir. İKY genel anlamda küreselleşme, teknoloji, demografi ve bilimin değişmesinden etkilenerek değişime uğramıştır (Özden, 2003: 1-2; İnce, 2005: 335).

Yapılan işlerin daha iyi ve verimli yapılması için bu değişimler göz önünde bulundurulmaktadır. Değişimler sonucunda İKY kademelerinde küçülmeler olmaya başlamış, iş yükü ise tam tersine artmaya başlayarak çalışanların daha fazla sorumluluk almasını gerekli kılmıştır. Aynı zamanda örgüt çalışanları sadece örgütün verimliliği için değil, müşteriler için de yüksek performans göstermeyi amaçlamış; rekabet, liderlik duygusu, yönetim ve hat yöneticileri ile iş birliği hali gibi süreçler ortaya çıkmaya başlamıştır. Kısacası İKY her ne kadar küçülmeye gitse de etkililiği, rolleri ve sorumlulukları tam tersine artmış ve örgütün başarılı olmasında bu rollerin yapılabilirliği oldukça önemli bir hal almaya başlamıştır (Demirkaya, 2007: 14-18; Akdemir ve Demirkaya, 2016: 450; Riggio, 2018: 11).

İnsan kaynakları yönetiminin geleceği bu bölümde üç başlık altında incelenmiştir. İlgili bölümde; ilk olarak geleceğin örgütlerine, ikinci olarak

çalışma yaşamının geleceğine son olarak da insan kaynakları yönetiminin gelecekteki fonksiyonlarına yer verilmiştir.

2.1.Geleceğin Örgütleri

Geleceğin örgütleri, küreselleşme ve teknolojiden etkilenen, dijital sürece dönüşen, yeni yönetim modellerini uygulayan ve Stratejik İKY dönüşümünü tamamlamak için çaba sarf eden örgütlerdir. Temelde örgütlerin esnek bir sürece doğru dönüşmeye başlaması, değişimlere daha kısa sürede ve daha verimli şekilde uyum sağlamasını sağlamıştır. Bu süreçte çalışanların katılımının arttırılmaya başlanması ve modern İKY ile iç içe olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sonucunda üretimlerin müşteriler için yapılmaya başlandığı ve müşteri taleplerinin en kısa sürede karşılanıp bağlılıklarının arttırılması amaçlanmıştır. Hiyerarşik kademelerin giderek azalması tıpkı örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşması için küçülmeye gitmesi gibi İKY yapısında da küçülmelere yol açmıştır. Ancak küçülmeye beraber bazı birim ve yöneticiler ortadan kaldırıldığı için genel anlamda iş yükü artmış, daha fazla sorumluluk alanları oluşmuştur. Değişimlerin sıklıkla yaşandığı bu süreçte liderler ve yöneticiler de bir o kadar önemli hale gelmekte, değişimlerin sonucunda örgütlerin uyumunun en az hatayla gerçekleşmesi ve fırsatları öngörerek çalışanları ona göre yönlendirmeleri beklenmeye başlanmıştır.

Küreselleşme ve teknolojinin ortaya çıkıp gelişmesi, hemen hemen her yapıyı değiştirmekle birlikte yönetim anlayışlarını da değiştirmektedir. En önemli ve en temel değişim ise, esnek bir yapının ve hızlı bir uyum sisteminin olması yönünde yapılan değişikliktir. Aynı zamanda örgütler artık hem çalışanlarını etkin bir şekilde örgüte katmayı ve grup olarak çalışmalarını hem de müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik üretimler ve politikalar yapmayı amaçlamaya başlamıştır. Klasik dönemde birçok kademedan oluşan örgüt yapıları, günümüzde yerini daha az kademedan oluşan ve esnekliği temel alan bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. Kademelerin azalmasıyla birlikte çalışanlar, örgütte kendilerini daha fazla ifade etmeye başlamış ve daha verimli olmuşlardır. Bu örgütlerin rolleri ve sorumlulukları da değişmiş, stratejiye, verimliliğe, işbirliği sonrası oluşan

sinerjiye ve rekabete önem verilmeye başlanmıştır. TKY'ye geçişle birlikte müşteri bakış açılı üretimler yapılmaya ve müşterilerin ihtiyaçlarına göre uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır. Bu gelişime ayak uydurmaya çalışan örgütlerin ise başarılı olmak ve uzun süre verim elde edebilmek için var olan klasik ilkelerden ziyade, rekabetin örgüt amaçlarından biri olması, çalışanların yönetime katılması ve müşteri merkezli bir bakış açısı geliştirmek gibi yeni ilkelere yer vermesi gerekmektedir. Bunun nedeni klasik dönemde yer alan ilkelerin, günümüz koşullarına yeterli gelmemesidir çünkü en basit tabirle, o dönemde yöneticiler ve çalışanlar tarafından yapılan birçok iş, artık teknoloji ile yapılmaya başlamıştır. Oluşan bu yeni ilkelerin haricinde, değişimlere karşı entegrasyonun hızlı bir şekilde tamamlanmasını amaçlayan alternatif örgütler oluşmaya başlamıştır. Bu yardımcı örgütlere iş ünitelerinin kurulması, ağ örgütlerinin ve proje odaklı örgütlerin oluşması gibi yapılar örnek olarak verilebilir. İş üniteleri, büyük ölçekli örgütlerin haricinde şube niteliğinde olan ve birbirinden bağımsız birçok yapıdan oluşan modeldir. Ağ örgütleri, bir ürünün üretilmesinde birden fazla örgütün bir araya gelmesi ve bu süreci iş birliği içerisinde tamamlamasıdır. Buradaki kritik nokta, çalışanların en iyi bildiği işleri yaparak rekabet avantajı elde etmesidir. Son olarak proje odaklı örgüt modeli ise, genelde inşaat sektöründe kullanılan, kısa süreli olan ve bir projenin bitirilmesi için farklı örgütlerin bir araya gelmesiyle oluşan modeldir (Özden, 2003: 61-71; Sabuncuoğlu, 2018: 1; Aytaç ve Keser, 2017: 217).

Alternatif olarak oluşan örgütler, sadece belirli modellere yönelik oluştuğu için eleştiri kaynağı olmuştur. Bu yüzden de yeni örgüt modelleri oluşmaya başlamıştır. Oluşan bu yeni modellerin amacı, karmaşık yapıya sahip olan örgütlerin daha sade ve anlaşılır hale getirilmesini sağlamaktır. Sanal örgütler, öğrenen örgütler, vizyoner örgütler ve yalın yönetim olarak oluşan bu yeni modeller, örgütün bütününe seslenen bir yapıya sahiptir. Sanal örgütler, daha çok dış kaynaklara önem veren, ancak bu süreçte iç kaynakları da ihmal etmeyen modeldir. En iyi işin nasıl yapılması gerektiğinin önemli olduğu bu örgüt modelinin unsurları, hem maliyet anlamında tasarruf etmeleri hem de esnek bir örgüt yapısını

benimsemelerinden oluşmaktadır. Öğrenen örgütler, bilgilerin sadece elde edilmesinin yeterli gelmemesi, paylaşılmasının da gerekliliği üzerine ortaya çıkmıştır ve kısıtlı bir şekilde de olsa bilgileri başkalarıyla paylaşmaktadır. Bu süreçte rekabet, yöneticilerin çalışanlara destek olmasıyla yaratılır çünkü amaç, hem çalışanların hem de örgütün bilgi düzeyini arttırmaktır. Vizyoner örgütler, geleceğe katkı sağlayan, stratejik niteliği olan ve örgüt özelliklerini ortaya çıkaran modeldir. Bu örgütler genel olarak tecrübeli çalışanlardan yararlanmayı tercih ederler çünkü rekabet üstünlüğünün ve verimin, onların tecrübeleriyle yaratılacağını düşünürler (Özden, 2003: 72; DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 180-190; Robbins ve Judge, 2019: 500-502). Son olarak yalın yönetim ise, gereksiz görülen faaliyetlerin ortadan kaldırılmasıyla katma değer yaratılacağını savunan ve hatayı en aza indirmeyi amaçlayan modeldir. Yalın yönetim modeli, her çalışana eşit davranarak, çalışanlardan müşteri memnuniyetine odaklanılmasını ve onların taleplerine en hızlı şekilde cevap verilmesini beklemektedir (Bursalı ve Kök, 2018: 54-55; Denizli, 2020: 3-4).

Örgütlerin başarısında İKY, Stratejik İKY dönüşümü ile daha fazla rol üstlenmeye ve daha faydalı olmaya başlamıştır. Bunun nedeni, insanın ve bilgi gücünün daha fazla açığa çıkmaya başlamasıdır. Personelciliğin ilk ortaya çıktığı zamanlarında insanlar sadece bir araç olarak görülmektedir, ancak değişimlerle birlikte, örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynak ve yetenek olarak görülmeye başlamıştır. Dolayısıyla İKY hem çalışanlar hem de örgüt için bir hayli önemli hale gelmektedir. Başarılı bir yönetim için örgütün strateji ve hedeflerinin bir arada yürütülmesi amaçlanmakta ve bu hat yöneticilerinin desteği etrafında gerçekleşmektedir. Hat yöneticileri, örgüt çalışanlarına örgütün hedeflerini tanıtarak onlar için en uygun sistemin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca hat yöneticileri, İKY uygulamalarının örgütün hedefleriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesine ve örgüt stratejilerinin istenilen sonuçları verebilmesine de yardımcı olmakta ve İKY ile iş birliği yapmaktadır. Kısacası hat yöneticileri, İKY uygulama ve faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayarak, İKY'nin stratejik faaliyetlerindeki eksikliğini tamamlamaktadır. İKY'nin buradaki rolü ise, hat yöneticilerine danışmanlık hizmetini sağlamaktır (Kanten ve

Kanten, 2009: 120-123; Sabuncuoğlu, 2018: 2-3; Anderson, 1997: 18-19; Avcı, 2019: 94).

Günümüzde, aynı örgütler gibi İKY'nin de yapısal olarak küçüldüğü görülmekte ve bu durumun gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir. Ancak her ne kadar minimal bir durum oluşsa da rol ve görev bakımından sorumluluklar artar hale gelmektedir. Bunun nedeni, İKY'nin artık hem stratejik bir rolünün olması hem de tepe yönetiminde yer almaya başlamasıdır. Aynı zamanda bu yeni dönemde örgütler stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için de İKY'ye ihtiyaç duymaktadır. Bu da İKY'nin önemini artmasını sağlamıştır (Dede, 2007: 1; Güner, 2016: 5).

Geleceğin örgütlerinde, liderliğin de önemini artacağı öngörülmektedir. Değişikliklerin çok daha hızlı ve kısa sürede yaşandığı bu süreçte hem liderlerin hem de yöneticilerin bu fırsatları öngörerek politikalar üretmesi gerekmektedir (Selmer ve Chiu, 2004: 335). Uzun dönemli olacak şekilde, daha çok inisiyatif ve risk alma niteliğinde belirledikleri örgüt hedefleri sonucunda bir düzen oluşmaktadır. Dolayısıyla bu durum liderlerin de değişimler karşısında sorumluluk sahibi olduğunu ve olacağını göstermektedir (Steingraber, 1996: 2). Aynı zamanda liderlerin, örgüt çalışanlarını belirlenen vizyona göre yönlendirmek, onların ihtiyaçlarına yönelik faaliyetler düzenlemek ve karşılıklı güven ilişkisini içeren güçlü bir örgüt kültürü yaratmak gibi sorumlulukları da vardır (Robbins ve Judge, 2019: 376-378; Keçecioğlu ve Yılmaz, 2012: 137).

Teknolojinin ilerlemesi ve birçok alanda yapılan değişikliklerle oluşan uygulamalardan bir tanesi de dijital yeteneklerdir. Yetenekler, dijital platformda bulunarak elde tutulmakta ve bu durumun diğer bir ifadeyle dijital yeteneğin, gelecekte de örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir faktör olacağını göstermektedir. Bir başka öngörülen durum ise, bilgili ve yetenekli çalışanlara olan talebin fazla olması fakat sayıca az olmalarından dolayı bir dengesizliğin söz konusu olmasıdır. Nitekim araştırmalar, özellikle gelişmiş ülkelerin yetenekli çalışanları elde etmek için çalışmalar yaptığını göstermektedir (Bayraktar, 2019: 78-79).

Örgütlerin, güç elde edebilmesi, stratejik hedeflerini uygulayabilmesi, değişimler sonucunda ayakta kalabilmesi ve farklılıklardan kaynaklanan sorunları ortadan kaldırabilmesi için yeniliklere açık, değişimlere kolay adapte olabilen bir yapıda olması ve İKY'yi etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. İKY ise bu sürece etkili planlama ve uygulamalar yaparak, tepe yönetimde yer alarak yaptığı uygulamalarla oluşacak sorunları en aza indirmeyi amaçlayarak destek vermektedir. Ancak bu durum yazıldığı kadar kolay gerçekleşmemektedir. Bu bağlamda iletişim kopuklukları yaşanması, çalışanların yeteri kadar katılım sağlamaması ve gerek İK planlamasında gerekse verilen desteklerde yaşanan kopukluklar, İKY'yi başarısızlığa sürükleyebilmektedir (Ünal, 2012: 84-85; Tunçer, 2012: 140).

Başarı için İKY ile birlikte örgütlerin de çalışanların etkin ve verimli bir katılım sağlamasını amaçlaması gerekmektedir çünkü çalışan katılımı, İKY için günümüzde önemli bir faktördür ve gelecekte daha da önemli olacağı öngörülmektedir (Sabuncuoğlu, 2018: 1-24). Kısacası, değişimlerle birlikte örgüt yapıları daha esnek ve dinamik bir yapıya bürünmeye, yeteneğin ve bilginin önemiyle birlikte örgütün temeli bilgi ve yetenekten oluşmaya başlamıştır. Böyle bir dönüşüm olmasının nedenleri, rekabet anlayışının değişerek artmaya başlaması, teknolojik yeniliklerin yaşanması, çalışanların kendi zamanlarını kendilerinin ayarlayabilmesi ve İKY'nin müşteri odaklı olmaya başlamasından dolayı maliyet tasarrufu yaparak, müşterilere hizmet etmeye başlaması gibi nedenlerdir.

2.2.Çalışma Yaşamının Geleceği

Küreselleşme, teknolojik değişme, demografik yapının ve rekabet anlayışının değişmesi üzerine çalışma yaşamında da değişiklikler olmaktadır. Aslına bakılırsa örgütlerin geleceği ile çalışma yaşamının geleceği birbiri ile uyum içerisindedir çünkü bir değişiklik olduğunda, bu durum her iki tarafı da etkisi altına alacaktır. Çalışma yaşamının geleceği, teknolojiden etkilenen, beyaz yakalı işçilere ve bilgi işçilerine ihtiyaç duyan, yeni çalışma modellerini uygulayan ve entelektüel sermayeye önem veren bir niteliğe bürünmüştür.

Çalışma yaşamında en önemli sorunlardan bir tanesi, işsizliktir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte yapay zekâda gelişmeye başlamış ve bu durum mavi yakalı işçilerin sayıca azalmasına neden olmuştur. Bunun nedenlerinden biri, oluşturulan robotların mavi yakalı işçilerin yaptığı işleri yapmasıdır. Aynı zamanda her ne kadar yeni iş alanları oluşsa da, işsizlik azalmak yerine artmaya devam etmektedir çünkü çalışanlarda, bilgi-beceri ve yetkinliğin eksik olduğu raporlanmaktadır. Çalışanlardaki nitelik eksikliği, istihdam edilmenin önündeki en büyük engel olarak değerlendirilmektedir. O yüzden İKY'nin sorumluluklarından bir tanesi, çalışanların yetkinliklerinin kazandırılması için gerekli eğitimin verilmesi ve bu yönde politikaların oluşturulmasıdır. Örgütlerde nitelikli çalışanların elde tutulması için çalışma koşullarının düzenlenmesi, yeni yatırımların yapılması ve var olan politikaların düzenlenmesi gibi faaliyetler gerekmektedir. Aynı zamanda gelecekte daha çok bilgi işçilerine ihtiyaç duyulacağı için hizmet sektörüne geçiş ve esnek bir yapı da söz konusu olacaktır (Özden, 2003: 79-82; Asiltürk, 2018: 538).

Çalışma şartları ve modellerinde de büyük çaplı değişiklikler olmakta, bu durumun gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir. Değişimlerle birlikte çalışanların grup olarak ve ofis şartlarında çalışmaya başladığı görülmektedir. Aynı zamanda yapılan araştırmalara göre teknolojik yeniliklere de bağlı olarak, ofis çalışma şeklinin de tıpkı fabrika çalışma şeklinde olduğu gibi “eski bir kanı” olacağı öngörülmektedir (Asiltürk, 2018: 537; Robbins ve Judge, 2019: 590). Teknoloji ve Endüstri 4.0 ile birlikte önemli görülmeye başlayan bilgi teknolojisi ve bilgi toplumunun etkisiyle takım çalışmalarının, çalışanlar arası iş birliğinin, çalışanların örgütteki katılımlarının artmasının ve dikey örgütlenme yerine yatay örgütlenmenin benimsenmesinin de önemli olduğu görülmektedir (Bursalı ve Kök, 2018: 57; Çiftçioğlu, Mutlu ve Katırcıoğlu, 2019: 43).

Her çalışanda olduğu gibi Z kuşağı, diğer bir ifadeyle geleceğin çalışanlarının da örgütlerden birtakım talepleri ve beklentileri vardır. Yaptıkları işler karşılığında takdir edilmek istemeleri, çalışma saatlerinin sosyal hayatlarını olumsuz etkilemeyecek şekilde düzenlenmesini

istemeleri, emir-komuta içerisinde yer almak istememeleri ve iş birliği içerisinde çalışmak istemeleri örnek olarak verilebilir. Örgütsel bağlılıklarının bir hayli az olduğu Z kuşağı çalışanlarının, örgütte tutulması için İKY'den önemli atılımlar beklenmektedir (Aydın ve Başol, 2014: 4).

Bilgi çağı, 21. yüzyıl çağına aittir ve bu dönem çalışanları da bilgi işçileri ya da bilgi çalışanları olarak adlandırılmaktadır. Bilgi çağında insan kaynağı, en önemli kaynak, bilgi ise stratejik bir nitelik olarak görülmeye başlamıştır. Ancak önemli olan, bilginin elde edilmesinden çok onun paylaşılabir bir boyutta olmasıdır. Bilginin paylaşılabir olması ise örgütlerin teknolojik olarak alt yapılarının yeterliliğine bağlıdır. Örgütler her zaman olduğu gibi bilgi çağında da yüksek performans ve verimlilik elde etmek isterler. Bu yüzden de nitelikli çalışanlar olan insan kaynağına, diğeri bir ifadeyle entelektüel sermayeye önem verirler. Örgütler, rekabet ve sürdürülebilir başarı için entelektüel sermayenin elde tutulması adına birtakım faaliyetler uygularlar (Duruk, 2019: 134-136; Sabuncuoğlu, 2018: 154; Asiltürk ve Hünkaroğlu, 2020: 244). Rekabet ve başarının bir diğeri nedeni de müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini öngörerek ona göre ürün ve hizmet üretmektir. Aynı zamanda bilginin genel itibarıyla yeni olması değil, örgüt için yeni olması gerekmektedir (Gün, 2006: 35-47). Kısacası, örgütler rekabet avantajı elde etmek için yenilikçi olmalı, kalıpların dışına çıkmalı ve dijitalleşmenin oluşturduğu kaynakları kullanmalıdır (Kirilmaz, 2020: 191).

Küreselleşme ve teknoloji, birçok aktivitenin dijital ortamda yapılmaya başlamasını gerekli kılmıştır. Dolayısıyla çalışanlar artık dijital ortamda bir araya gelmeye başlamıştır. Dijitalleşme, bilgilere hızlı bir şekilde erişilebilmeyi sağlamıştır (Ulrich, 1997: 175; Göktaş ve Baysal, 2018: 1409). Örneğin bulut teknolojisi, dijitalleşme sonucunda oluşan bir yeniliktir. Ancak oluşumunda sadece dijitalleşme etkili değildir. Aynı zamanda maliyet ve zaman tasarrufu ile kullanılan araçların maliyetinin de etkisi vardır. Dijitalleşme birçok İKY uygulamasının da bu platformda yapılmasını sağlamıştır çünkü dijitalleşme diğeri alanlardansa en çok İKY'yi etkisi altına almıştır. E-İKY, İK bilgi sistemleri ve mobil İK uygulamaları bu uygulamalara örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla örgütlerin etkililik için

yapılan her gelişmeyi takip etmesi ve hızlı bir şekilde adapte olması gerekmektedir (Kirilmaz, 2020: 188-191). Nitekim bu yenilikler hem Stratejik İKY bağlamında yapılan hem de memnuniyet düzeyini arttıran uygulamalardır (Duruk, 2019: 139).

Küreselleşme ile birlikte daha modern çalışma ortamı olan ofislere geçiş yapılmıştır. Bu yenilik, yapılan araştırmalara göre çalışan üzerinde başta motivasyon arttırıcı olmakla birlikte performans artışına da sebep olmuştur. Motivasyon, günümüzde önemi artan İK uygulamaları arasında yer almaktadır ve bu önemin gelecekte de artarak devam edeceği öngörülmektedir (Özden, 2003: 85; Asiltürk, 2018: 539). Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için nitelikli çalışanların motive olmalarını sağlaması gerekmektedir. Bunun için de örgütlerin, çalışan ihtiyaç ve taleplerine odaklanması gerekir çünkü bu durum motivasyonla birlikte iş tatminini de arttırmaktadır (Keser, 2019: 36-37). Gerek motivasyon gerekse iş tatminini arttırmak için son zamanlarda çalışma psikolojisine de önem verilmektedir. Çalışma psikolojisi, çalışanların psikolojik açıdan herhangi bir engelle karşılaşmalarını amaçlamaktadır. Özellikle hızlı değişimler ve yeni çalışma modelleri karşısında ortaya çıkan dezavantajları, çalışanların en az hasarla atlatması için çalışmalar yapmaktadır (Keser ve Güler, 2016: 32-39).

Pandemi süreci ve küreselleşmenin etkisi ile esnek çalışma, evden çalışma, tele çalışma, iş paylaşımı ve sanal ekipler gibi yeni çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır. Bu durum sadece kadınlar ya da öğrenciler üzerinde etkili olmamış, aynı zamanda yaşlı nüfusun da istihdamını arttırmıştır. Esnek çalışma, yöneticilerin belirli saatleri belirleyerek, zaman aralıklarını çalışan seçimine bırakmasıyla oluşmakta ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasına da yardımcı olmaktadır. Evden çalışma, son zamanlarda daha fazla önemli hale gelen ve genelde nitelikli çalışanlar tarafından kabul gören çalışma şeklidir. Hem zaman tasarrufu hem de iş-yaşam dengesini sağlamasından dolayı tercih edilmektedir. Tele çalışma, çalışılan yer dışında farklı yerlerde çalışılmasıdır. Her ne kadar son zamanlarda tercih edilmeye başlansa da bazı dezavantajları da vardır; çalışanların bu konuda eğitim alması ve bunun

maliyetli olması, bireysel ihtiyaçlar için cihazların kullanılması ve çalışanların çıkmaza girip stres yapması dezavantajlara örnek olarak verilebilir (Özden, 2003: 87-97; Abdurrazıq, 2019: 171; Keser ve Güler, 2016: 136-286). İş paylaşımı, örgütteki en az iki çalışanın iş yükümlülüklerini paylaşmasıyla oluşur (Keser ve Güler, 2016: 283). Sanal ekipler ise, çalışanların hem kendi hem de örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için dijital ortamda bir araya gelmesidir. Başarılı bir sonuç için süreçlerin düzenli olarak takibinin yapılması gerekmektedir. Son zamanlarda önemi artan bir diğer yenilik olmasına karşılık iletişim kopukluklarının yaşanmaması için de gerekli önlemler alınmalıdır. Bunun nedeni etkili iletişimin çalışanın verimliliğine olumlu katkılar sunmasıdır (Robbins ve Jugde, 2019: 318-342).

Yeni oluşan çalışma şekillerinin amaçlarından bir tanesi de monotonluğu önlemektir. Monotonluk, iş yükümlülüğünün en basit şekilde çalışana uyarlanmasıdır ve motivasyona olumsuz etki etmektedir. Örgütler bu durumun önüne geçmek için birtakım yatay ve dikey anlamda değişiklikler yapmaktadır. İş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve iş ortamının değişmesi bu değişikliklere örnek olarak verilebilir. İş genişletme, birbirine benzer nitelikte olan işlerin daha uzun bir şekilde yapılmasıyla oluşan yatay anlamdaki değişikliktir ve burada çalışanların verimliliğini ve sorumluluğunu arttırmak amaçlanır. İş zenginleştirme, deneyime dayalı olan ve terfiler için yapılan dikey yönlü değişikliktir ve burada çalışanın yaptığı işin daha anlamlı olması amaçlanır. İş rotasyonu, çalışanın bir birimde kalıcı olarak çalışmaya başlamadan önce belirli departmanlarda çalıştırılmasıyla gerçekleşir ve burada çalışanın bu şekilde yeteneğinin ve bilgisinin artırılması amaçlanır. Son olarak iş ortamının değişmesi ise, çalışanların kendi çalışma sürelerini kendilerinin belirlemesiyle oluşan değişikliktir (Keser ve Güler, 2016: 309-379; Keser, 2019: 135-138; Decenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 119-182).

2.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelecekteki Fonksiyonları

İKY'nin gelecekteki fonksiyonları, küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle değişikliklere uğramıştır. İş analizi, planlama, personel seçme ve

yerleştirme gibi geleneksel fonksiyonların yanı sıra, ağırlıklı olarak stratejik temelli yetenek yönetimine dönüşen, entelektüel sermayeye yatırım yapan, idari rolden stratejik role doğru dönüşen, rekabetçi örgüt kültürü oluşturan, performans ve kariyer yönetimine ağırlık veren fonksiyonlar oluşmaya başlamıştır.

İKY fonksiyonları, farklı kombinasyonlarla birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Ancak genel itibariyle İKY fonksiyonları; iş analizinin yapılması, planlama, seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi gibi fonksiyonlardan oluşmaktadır. İş analizi, örgüt ve iş hakkında bilgi veren iş tanımlarıdır. Planlama, örgütün mevcut ve geleceğe dönük hedeflerinin entegrasyonu sonucu yapılmaktadır. En önemli avantajı, sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etmesidir. Seçme ve yerleştirme, gerek iç gerekse dış kaynaklardan en doğru personel seçimini tanımlamaktır. Bu bağlamda genel kani, öncelikle iç kaynaklara terfi ve transfer gibi geçişlere izin verilmesidir. İç kaynaklardan ihtiyacın karşılanamadığı durumlarda ise, dış kaynaklara başvurulmalıdır. Örgütler genelde üst düzey yöneticilerini seçmek için dış kaynaklara başvurmaktadır. Eğitim ve gelişim, çalışanın kendisini sürekli geliştirmesini sağlamaktadır. Eğitim, bulunulan örgütteki performansı arttırmaya yönelik iken gelişim, ileride çalışılabilecek departmanlara yönelik yapılan faaliyetlerdir. İKY, çalışanın eğitim ihtiyacını karşılamak için iş başı ve iş dışı olmak üzere birtakım aktiviteler düzenlemektedir. Oryantasyon, staj ve rotasyon gibi uygulamalar iş başı eğitime örnek verilirken, dijital platformda yapılan eğitimler, simülasyon ve gruba yönelik anlatım gibi uygulamalar ise iş dışı eğitime örnek olarak verilebilir. Performans değerlendirme, performans için yapılan geri bildirimler sonucunda çalışanların yönlendirilmesidir. Son olarak kariyer yönetimi ise, yetenek yönetimi ile önem kazanan fonksiyondur. Bu bağlamda yeni nesil kariyer yönetimi, bilgi çalışanlarının örgütte tutulması ve bağlılıklarının artırılması için yapılan planlamalardır (Akıncıoğlu, 2020: 6-14).

Küreselleşme ve teknolojidenden etkilenen örgüt yapılarına uyum sağlamaya çalışan İKY fonksiyonları da değişime uğramaktadır. Bunun

nedeni, rekabet anlayışının değişmesi ve rekabet için örgütün insan kaynağını etkin olarak kullanması gerektiğidir. Önceden çalışanların yaptıkları işlere odaklanan örgütler, değişimle birlikte çalışanlara ve insan kaynağına odaklanmaya başlamıştır. Örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi için yeniliğe, esnekliğe ve yaratıcılığa önem vermesi gerekir ki, bu da insan faktörüyle olmaktadır. Diğer bir ifadeyle gelecekte İKY, çalışanların niteliklerini arttırmak için çalışmalar yapmalıdır. Yapılan yatırımlar bilgi çağında ortaya çıkan entelektüel sermaye ya da insan sermayesine yönelik olmaya başlamaktadır. Stratejik İKY ile ortaya çıkan, yetenek yönetimi ile devam eden rekabet için olmazsa olmaz nitelikte olan stratejinin, gelecekte de önemli olmaya devam edeceği öngörülmektedir (Özden, 2003: 98-101; Duruk, 2019: 105).

Küresel ortamda örgütlerin strateji oluşturmaları neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Fakat burada önemli olan, İKY'nin strateji oluşturmadan önce, bir iş tanımı yapması gerektiğidir. İş tanımı, iş analizlerinin sonucunda oluşan, çalışanlara yapacakları işin ayrıntılı olarak anlatılmasıdır ve bu durum örgütün vizyon ve misyonuna bağlı olarak yapılmalı ayrıca daha sonra örgütün hedeflerini de içerisine alacak şekilde bir plan oluşturulmalıdır. Teknolojinin gelişmesiyle çalışan sayısının azalması, İKY'nin az çalışanla iş yapması gerektiğini ortaya çıkartmaktadır. Stratejik İKY ile gelişmeye başlayan ve gelecekte daha çok tercih edilen dış kaynaklardan yararlanarak maliyeti azaltma ise, örgütün rakiplerine göre üstünlük kazanmasını sağlayacaktır. İKY, iş üniteleri gibi bağımsız bir şekilde faaliyet gösterecek ve hem yaratıcılık hem de devamlılık için gelecekte daha fazla ihtiyaç duyulan bir hale gelecektir (Özden, 2003: 101-108; Tiyek ve Balkan, 2020: 38).

Entelektüel sermaye, insan kaynağına önem verilmesiyle birlikte oluşmaya başlamıştır. Bu oluşumdan sonra örgütler, yaptıkları yatırımları entelektüel sermayeye yapmaya başlamıştır (Özden, 2003: 99). Bunun nedeni, örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlamasıdır. Entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden oluşmaktadır. İnsan sermayesi, örgüt çalışanlarının nitelik ve bilgi-beceri

düzelelerini ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik için ihtiyaç duyulan bilgiler ve çalışanların niteliklerinden oluşmaktadır. İKY'nin insan sermayesine dönüşmesi bu nitelikleri oluşturmuş, çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiler bırakmıştır. Yapısal sermaye, çalışanların performansının artması için yol gösterici nitelikte olan yazılımsal programlar, telifler ve kültür gibi değerlerini ifade etmektedir. Son olarak müşteri sermayesi ise, müşterilerin örgüte olan bağlılıklarını ve isteklerini arttırmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda entelektüel sermaye örgütteki bilgilerin tek bir çatı altında toplanmasını, kullanılmasını ve yönetilmesini sağlamaktadır. İnsan sermayesi ve yapısal sermaye, örgüt içi faktörlere yönelikken müşteri sermayesi, örgüt dışındaki faktörlere yöneliktir (Otlu ve Aksu, 2005: 175; Soylu, 2020: 270; Akıncıoğlu, 2020: 20-21).

Değişimler başlamadan önce İKY, genel olarak idari rollere sahiptir. Ancak değişimlerle birlikte stratejik role doğru bir dönüşüm yaşamıştır. Stratejik rolünün gereğince İK'dan, kaynakların ve örgütün belirlediği stratejilerin bir arada uygulanmasını sağlaması beklenmeye başlanmıştır (Tuysuz, 2019: 1). İKY'nin stratejik ortak haline gelmesi, örgütün daha fazla değere sahip olmasını sağlamıştır. Bu durum örgütün karar verme sürecini de olumlu yönde etkilemiştir. Aynı zamanda stratejik rolün gereği olarak İKY, hem örgütün performans ve verimini arttırmaya hem de entelektüel sermayenin etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaya (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2012: 129; Selmer ve Chiu, 2004: 325), dolayısıyla İKY fonksiyonları da stratejik niteliğe bürünmeye başlamıştır (Akdemir ve Demirkaya, 2016: 450).

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi için yapması gereken uygulamalardan bir diğer ise, çalışanların örgüt ile uyumu sonucunda oluşan örgüt kültürü inşasıdır. Örgüt kültürü, günümüzde örgütlerin ve çalışanların önem verdiği bir konudur. Bu önemin gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların ortak hedefler etrafında bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır (Özden, 2003: 109; Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 228). Dolayısıyla örgüt performansının etkili olması için güçlü bir kültür oluşturmak gerekmektedir (Keçecioğlu, 2007: 511). Bu durum

aynı zamanda çalışanların motive olmasını ve örgüte olan bağlılıklarının da artmasını sağlamaktadır (Çalık, 2016).

Küreselleşme, ülkeler arası sınırları ortadan kaldırmış ve çok uluslu şirketlerin oluşmasına neden olmuştur. Bu şekilde farklı kültürler ve farklı yapılar oluşmuş ve bu farklılıkların yönetilmesi İKY'nin sorumluluğunda yer almıştır. Farklı yapıların bir araya gelmesiyle oluşan olumsuzluklar ve problemlerin en aza indirilmesi amacıyla farklılıkların yönetilmesi önem kazanmıştır (Özden, 2003: 113). Bu bağlamda, günümüzde örgütler rekabet avantajı elde etmek ve stratejik faaliyetler uygulamak için farklılıklara açık olmalı ve sorunları en aza indirgeyecek şekilde bir yönetim gerçekleştirmelidir.

Çalışanların düzenli ve belirli periyotlara bağlı olarak objektif şekilde değerlendirilmesi, çalışanın performansının ve motivasyonunun artmasını sağlayacak, aksi takdirde subjektif değerlendirmeler çalışanların örgüte olan güvenini sarsabilecektir (Özden, 2003: 116; Sabuncuoğlu, 2018: 227-231; Riggio, 2018: 129-130). Performans yönetiminde önemli olan bir diğer unsur ise, çalışanlara olumlu ya da olumsuz geri dönüşler yapılması ve stratejik faktörlerin uygulanmasıdır. Bu durum, çalışanların kendilerini izleyebilmesine olanak tanımakta ve örgüte daha fazla katılmasını sağlamaktadır. Özellikle değişimlerin sıklıkla yaşandığı ve yeniliğin bir o kadar önemli olduğu bu süreçte, örgütlerin performans yönetimine önem vermesi gerekmektedir (Korkmaz, 2013: 44-45; Tunçer, 2012: 133-147).

İKY'nin bireysel ve örgütsel etkileri vardır. Bu bağlamda bireysel anlamda, çalışanların davranış ve tutumlarına bakılmakta ve aynı zamanda çalışanların niteliklerinin örgüt amaçlarına ne derece uyumlu olduğu ölçülmektedir. Örgütsel anlamda ise, örgütlerin değerlendirme ile çıkan sonucu misyon ve vizyonlarla karşılaştırarak rekabet avantajı elde etmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda örgüt sadece mevcut durumu için değil, geleceği için de bir planlama yapmaktadır (Geçgin, 2020: 10-12). Günümüzde daha etkili olan ve kullanılan yeteneklere bağlı olarak yapılan performans yönetimi ise, nitelikli çalışanların belirlenmesi ile bu çalışanların örgütteki diğer çalışanlardan ayrılmasını amaçlamaktadır. Bu

ayırımın nedeni, yetenekli çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla performans göstermesi, verimli olması ve örgütün amaçlarına ulaşmasında daha etkili olmalarıdır. Önemli olan işin nasıl ve ne şartlar altında yapıldığıdır ve hem stratejik nitelikte olması hem de yetenekleri temel alması yönünden, klasik anlamdaki performans yönetiminden ayrılmaktadır (Demircan, 2020: 15; Sabuncuoğlu, 2018: 258).

Önemli görülen bir diğer İKY fonksiyonu ise, kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi, çalışanların kendi hedeflerine ve örgüt hedeflerine ulaşabilmesi için kariyer planlaması yapması ve bu süreçte örgütün desteğini almasıyla oluşmaktadır (Özden, 2003: 117; Aytaç ve Keser, 2017: 12). Başarılı bir kariyer yönetimi sonucunda örgüt hedeflerine ulaşılmakta, hem çalışanların hem de örgütün talepleri karşılanmakta ve öğrenen örgüt modeli izinde çalışanın gelişimine olanak tanınmaktadır (Aytaç ve Keser, 2017: 161). Çalışanlar, mevcut durumun şartlarının gereğince kendilerini geliştirebilecekleri yerleri tercih etmektedir. Dolayısıyla örgütler yetenekli çalışanları elde etmek, bağlılıklarını arttırmak ve uzun süre rekabet edebilmek için çalışanlara bu ortamı sunmalıdır (Ölçer, 1997: 90; Çiftçioğlu, Mutlu ve Katırcıoğlu, 2019: 42). Yapılan araştırmalara göre kariyer planlaması ve yönetiminde sorumluluğun örgütten çok çalışana bırakılacağı, diğer bir ifadeyle bireysel kariyerin daha önemli hale geleceği öngörülmektedir. Bunun nedeni çalışanların örgüte katılımlarının arttırılmak istenmesidir.

İKY'nin geleceğinde öne çıkan bir diğer etmen ise takım çalışmalarının da bir hayli önemli olacağıdır (Duruk, 2019: 163). Bu bağlamda takım çalışması, çalışanların katılımının arttırılması için son derece önemlidir ve esnekliği temel aldığı için günümüzde ön planda yer almaktadır. Dolayısıyla örgütler sadece yeteneğe ya da bilgi-beceri düzeyine bakmamakta, aynı zamanda takım halinde çalışanlara da bakmaktadır (Robbins ve Judge, 2019: 314-315).

Tüm bu fonksiyonları gerçekleştirmede İKY'nin rolü ise, çalışanların yetkinliklerini ortaya çıkararak gelişmelerine yardımcı olmak, her çalışanın amacına ulaşmasına destek olmak ve gerekli danışmanlık hizmetlerini

sağlamaktır. Çalışanlara sunulan bu hizmetler onların motive olmasını sağlayarak, bağlılıklarını arttırmaktadır. Kariyer merkezleri, kariyer rehberleri, danışmanları ve eğitim programları sunulan hizmetlere örnek olarak verilebilir. Kariyer merkezleri, çalışanların kendi yetkinliklerini görüp ona göre bir planlama yaparak gelişimlerini sağlaması için yol göstermektedir. Kariyer rehberleri, İK arasından seçilen çalışanlar tarafından, çalışanlara destek olunmasıdır ve kariyer danışmanları, koçlar ve mentörlerden oluşmaktadır. Burada önemli olan dönüşümlerden biri de dijitalleşmeye bağlı olarak danışmanların hizmetlerini web tabanlı uygulamalarla sağlamaya başlamalarıdır. E-mentoring olarak tanımlanan bu yeniliğin, yapılan araştırmalara göre çalışanlar ve yöneticiler tarafından tercih edildiği görülmektedir. Aynı zamanda geleceğin fonksiyonları arasında da yer almaktadır. Eğitim programları ise, çalışanın ihtiyacına ve kariyerine yönelik yapılan analizler sonucunda gerekli programların sunulmasıdır (Aytaç ve Keser, 2017: 181-205; Kılınç ve Alparlan, 2014: 92; Özden, 2003: 121; Sabuncuoğlu, 2018: 154-220; Demir, 2016: 34-44).

Küreselleşmenin etkileri kariyer yönetimine de yansımıştır. Örgütler de rekabet için hem bu değişikliklere uyum sağlamaya çalışmış hem de İKY'ye daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu bağlamda kariyer, tecrübeden çok çalışanın bilgi düzeyine önem veren bir niteliğe bürünmüştür. Aynı zamanda kariyer, “bir örgüt için” yerine “bireysel kariyer” bakış açısına dönüşmüştür. Çalışanlar kendilerini geliştirirken yatay kariyer uygulamalarını tercih etmeye ve daha fazla iş değiştirmeye başlamıştır (Aytaç ve Keser, 2017: 213-231; Ulrich, 1997: 7). Değişikliklerle birlikte çalışanlardan beklenen kriterler de değişime uğramış, iletişim sıkıntısı yaşamamaları ve yetenekli olmaları beklenmeye başlamıştır (Özden, 2003: 134).

Sonuç olarak İKY, yeni değerler yaratacak bir fonksiyona, stratejiyi merkeze almaya, entelektüel sermayeye, çalışanların katılımını desteklemeye, örgüt kültürü oluşturmaya, kariyer danışmanlığına ve dış kaynaklara başvurma başta olmak üzere birçok konuda hem çalışana hem de yöneticilere yol göstermeye doğru bir dönüşüm yaşamaya başlamıştır. Aynı

3. BÖLÜM

DELFI TEKNİĞİ İLE BİR UYGULAMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Mevcut araştırma, insan kaynakları yönetiminin geleceğinde öne çıkması muhtemel kavramların alanında uzman İK profesyonellerinin, akademisyenlerin, yöneticilerin, lisansüstü ve lisans öğrencilerinin görüşlerinin Delfi tekniğine bağlı olarak incelenmesini amaçlamaktadır.

Günümüzde örgütlerin birincil kaynağı insandır ve bu kaynak örgütlerin rekabet edebilmesini sağlamaktadır (Başol, Öztürk ve Akıncıoğlu, 2020: 59). İnsan kaynaklarının buradaki önemi de küreselleşmenin etkisi sonucunda gittikçe artmaktadır. Değişimlerin hızlı yaşandığı bu süreçte insan kaynaklarının geleceğinin devam edip etmeyeceği ya da nasıl bir dönüşüm içerisine gireceği merak konusu olmuştur. Aynı zamanda, “Delfi analizi/teknikği”, “insan kaynakları yönetimi” ve “insan kaynakları yönetiminin geleceği” anahtar kelimeleri ile yapılan araştırmalar sonucunda literatürdeki boşluk da tespit edilmiştir.

Tablo 1: Yazında İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceğine Yönelik Yapılan Tezler

Araştırmacı	Yıl	Araştırma Başlığı	Türü
Mehmet Cemil Özden	2003	İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği	Doktora Tezi

Kaynak: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda özellikle “insan kaynakları yönetiminin geleceğini” içeren yalnızca bir çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Özden (2003) tarafından ele alınan çalışmada, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) üyelerinin katılımıyla insan kaynakları yönetiminin gelecekteki fonksiyonları ve politikaları üzerindeki beklentileri ortaya çıkarılmıştır. Mevcut araştırma ise İK profesyonelleri, akademisyenler, yöneticiler, lisansüstü öğrenciler ve lisans öğrencilerini kapsadığı için Özden (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırmadan

farklılaşmaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırma, hem güncelliği bakımından hem de kullandığı yöntem bakımından ulusal yazındaki önemli bir boşluğu kapamayı hedeflemektedir.

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Mevcut araştırmada nitel ve nicel verilerin bir arada kullanıldığı hibrit bir yöntem olan Delfi tekniğinden yararlanılmıştır. Delfi tekniği, belirlenen bir konu hakkında farklı katılımcılarında içerisinde olduğu bir süreçte konsensüs sağlanmasını amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntem, genelde gelecek ile ilgili konularda öngörülede bulunmak için tercih edilmektedir (Bozgeyikli ve Amil, 2016: 9).

Mevcut araştırmada iki aşamalı Delfi yöntemi tercih edilmiştir. İki aşamadan oluşan teknikte alanında uzman kişilere açık uçlu soruların yönlendirilmesinde nitel, onlardan gelen cevapların likert ölçeğe çevrilmesiyle oluşan anket formunda ise nicel verilerden yararlanılmıştır. Birinci aşamada, katılımcılar tarafından açık uçlu soruya cevap verilmesi istenmiştir. İkinci aşamada ise, cevaplar maddelere dönüştürülerek anket formuna getirilmiştir (Bozkanat ve Çömlekçi, 2020: 50).

Mevcut araştırmada katılımcılardan *“Toplumsal, endüstriyel ve ekonomik değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda, önümüzdeki süreçte (gelecekte) insan kaynakları yönetimi alanında hangi faaliyetlerin öne çıkacağını düşünüyorsunuz? Neden?”* sorusunu yanıtlamaları istenmiştir. Belli bir süre tanıldıktan sonra gelen cevaplar 5’li likert tipi ölçeklere dönüştürülerek tekrar katılımcılara gönderilmiş son olarak gelen cevaplar hem genel hem de her grup için ayrı olacak şekilde SPSS 21.0 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

3.3.Araştırmanın Örnekleme

Mevcut araştırmanın örneklemini; alanında uzman İK profesyonelleri, akademisyenler, şirket yöneticileri, kariyerine insan kaynakları alanında devam etmek isteyen lisans ve lisansüstü öğrencileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda kartopu örnekleme yöntemi ile 82 katılımcıya ulaşılmıştır.

Anketlerin uygulama süreci 09.08.2020 tarihinde başlamış, 10.12.2020 tarihinde sonlanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler e-posta yolu ile yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin geleceğinde hangi faaliyetlerin öne çıkacağı birinci aşamada her grup için 10 katılımcıya uygulanmıştır. Daha sonra faaliyet alanlarının belirlenmesiyle katılımcı sayısı artırılmış ve her grup için minimum 15 katılımcıya uygulanması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların 56'sının (%68,3) kadın, 26'sının (%31,7) erkek olduğu, 46'sının lisans (%56,1), 22'sinin yüksek lisans (26,8) ve 14'ünün doktora (%17,1) seviyesinde eğitime sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşları 21 ile 62 arasında değişmekte olup ortalama yaş 31 iken; katılımcıların deneyim süreleri 0 ile 36 yıl arasında değişmekte olup ortalaması 7 yıl olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların 16'sı insan kaynakları profesyoneli (%19,5), 17'si yönetici (%20,7), 15'i akademisyen (%18,3), 15'i lisansüstü öğrenci (%18,3) ve 19'u da lisans (%23,2) öğrencisidir.

3.4.Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı

Mevcut araştırmanın ilk aşamasında 2 bölümlü bir ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçüm aracının ilk bölümünde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, deneyim süresi, eğitim durumu, hangi gruptan katılım sağladıklarını içeren 5 soru vardır. İkinci bölümde ise araştırmanın konusunu temel alan tek açık uçlu soru bulunmaktadır (Toplumsal, endüstriyel ve ekonomik değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda, önümüzdeki süreçte (gelecekte) insan kaynakları yönetimi alanında hangi faaliyetlerin öne çıkacağını düşünüyorsunuz?). Oluşturulan form ilgili katılımcılara gönderildikten sonra cevaplamaları için belli bir süre tanınmıştır.

İkinci aşamada ise; katılımcıların ilk aşamada verdikleri cevaplara göre aktivite sayıları maddeler haline getirilmiştir. Ardından ikinci aşamayı oluşturan form için hazırlıklara başlanmıştır. Oluşturulan yeni formda ilk bölüm aynı şekilde korunurken, ikinci bölümdeki tek soruluk açık uçlu soru yerine katılımcıların 5'li likert tipi değerlendirme (1: kesinlikle

katılmıyorum – 2: katılmıyorum – 3: ne katılıyorum, ne katılmıyorum – 4: katılıyorum – 5: kesinlikle katılıyorum) yapabilecekleri 30 maddelik anket kurgulanmıştır (örnek madde: yeni meslekleri anlama ve yönetme). Uygulanan değerlendirmeye göre, ilgili maddenin ortalama puanının artması, katılımcılar tarafından gelecekte önemli bir faaliyet alanı olacağını gösterirken, ilgili maddenin ortalama puanının azalması, katılımcılar tarafından gelecekte önemli bir faaliyet alanı olmayacağını göstermektedir.

3.5.Araştırmanın Araştırma Sorusu

Mevcut araştırma, insan kaynakları yönetiminin geleceğinde hangi faaliyetlerin öne çıkacağını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen literatür taramasında mevcut araştırmanın konusunun herhangi bir çalışmaya konu olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda bir hipotez ileri sürülmesi yerine araştırma sorusu bağlamında konunun tartışılmasının daha doğru olacağı öngörülmüştür. Buna göre çalışmanın araştırma sorusu aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

Araştırma Sorusu: *“Toplumsal, endüstriyel ve ekonomik değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda, önümüzdeki süreçte (gelecekte) insan kaynakları yönetimi alanında hangi faaliyetler öne çıkacaktır?”*

3.6.Araştırmanın Kısıtları

Mevcut çalışmada iki kısıt söz konusudur. İlk kısıt ankete olan katılımın sayıca düşük olmasıdır. Ankete katılım için belirlenen gruplara e-posta yolu ile iletişim sağlanmış ancak yalnızca 82 katılımcının çalışmaya gönüllü olduğu görülmüştür. Her ne kadar Delfi yöntemi için bu örneklem yeterli olsa da daha geniş bir katılım ile elde edilen verilerin daha kapsayıcı olabileceği unutulmamalıdır.

İkinci kısıt ise örnekleme katılan gruplar ile ilgilidir. Buna göre anket bir örgütte yer alan bütün çalışanlara uygulanmamış, yöneticiler ve İK çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda anket üniversitede çalışan tüm akademisyenlerine değil; işletme, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri ve insan kaynakları bölümlerinde çalışan akademisyenlere uygulanmıştır. Son olarak lisans ve lisansüstü öğrencilerde de benzer bir

zamanda yetkinliğin kazanılması için teŖvik edici politikalar uygulamaya, esnek bir yapıya, yeni oluŖan alıŖan profillerine ve alıŖma koŖullarına doğru bir dönüşüm de söz konusudur (Keçecioglu, 2007: 504; Özden, 2003: 231-232).



kısıtlamaya gidilmiştir. Buna göre anket; işletme, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkiler ve insan kaynakları bölümü lisans ve lisansüstü öğrencilerine, kariyerine insan kaynakları alanında devam etmek isteyenler kısıtıyla uygulanmıştır.

3.7.Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları iki bölümde incelenmiştir. İlk bölümde elde edilen nitel araştırma sonuçlarına, ikinci bölümde ise nicel araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

3.7.1. Birinci Aşamaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın birinci aşamasına ait bulgular değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılmayı kabul eden tüm katılımcılara anket linki gönderilmiş ve tek maddelik açık uçlu soruya yanıt vermeleri istenmiştir. Bu aşamada katılımcılar, tek maddelik açık uçlu soruya tamamen kendi isteklerine ve önceliklerine göre yanıtlar vermişlerdir ve verilen yanıtlar araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Tekrar sayısına göre verilen yanıtlar Tablo 2’de incelenebilir.

Tablo 2: Birinci Aşamaya İlişkin Bulgular

Aktiviteler	Tekrar Sayısı
1. Eğitim	12
2. Dijitalleşme	10
3. İyileştirilmiş iş imkanları	10
4. Uzaktan çalışma	8
5. Teknoloji	7
6. Esnek çalışma	7
7. Yetenek Yönetimi	7
8. Kariyer yönetimi	6
9. Yapay zeka ve robotlar	6
10. Personel seçimi	6
11. Örgütsel bağlılık	5
12. Performans yönetimi ve performans değerlendirme	5
13. Örgüt kültürü	5
14. Online görüşmeler	5
15. Yönetici-çalışan ilişkisinin iyileştirilmesi	5
16. İşgücü planlaması	5
17. İş tatmini	4
18. Motivasyon	4
19. Çalışan psikolojisi	4
20. İşveren markası	4
21. Takım çalışması	3
22. Verimlilik	3
23. Veri bilimi ve veri madenciliği	2
24. İnisiyatif alma	2
25. Farklı kültürler ve kuşak çatışmalarından (Y-Z) dolayı çalışan bağlılığının azalması	2
26. Mavi yakalı işçilerin sayıca azalması ve beraberinde farklı meslek kollarının oluşması	2
27. Pozitif yönetim ilkeleri	1
28. Veri ulaşılabilirliğinin gizlilik açısından önem kazanması	1
29. İş-yaşam dengesi	1
30. Personel değerlendirmenin geride kalması	1

Tablo 2, birinci aşamaya ilişkin nitel araştırma bulgularını göstermektedir. Buna göre 82 gönüllü katılımcının tek maddelik açık uçlu soruya 30 farklı yanıt verdiği gözlenmiştir. Bu yanıtlar incelendiğinde en öne çıkan 10 yanıtın; eğitim (12), dijitalleşme (10), iyileştirilmiş iş imkanları (10), uzaktan çalışma (8), teknoloji (7), esnek çalışma (7), yetenek yönetimi (7), kariyer yönetimi (6), yapay zeka ve robotlar (6) ve personel seçimi (6) olduğu görülmüştür.

3.7.2. İkinci Aşamaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, ilk bölümde oluşturulan maddelerin likert tipi değerlendirme sonuçlarına yer verilmiştir. Buradaki sonuçlar ise önce tüm katılımcıların ortalamaları temel alınarak, sonrasında ise her bir katılımcı grubunun ortalamaları temel alınarak değerlendirilmiştir ve bu değerlendirmelerde en yüksek puana sahip 10 madde raporlanmıştır. Buna göre tüm katılımcılara ilişkin sonuçlar Tablo 3’de incelenebilir.

Tablo 3: Tüm Katılımcılara İlişkin Bulgular

Madde	Ortalama	Standart Sapma
Teknoloji	4,60	0,682
Dijitalleşme	4,60	0,682
Çalışan psikolojisi	4,59	0,719
Yetenek yönetimi	4,57	0,703
Motivasyon	4,56	0,771
Etkili iletişim	4,56	0,668
Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği	4,55	0,591
İş tatmini	4,52	0,741
İyileştirilmiş iş imkanları	4,49	0,724
Yeni meslekleri anlama ve yönetme	4,46	0,706

Katılımcıların tümü tarafından yapılan değerlendirme sonucunda insan kaynakları yönetiminin geleceğinde öne çıkacak ve en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin teknoloji (4,60±0,682) olduğu, sonrasında dijitalleşme (4,60±0,682), çalışan psikolojisi (4,59±0,719), yetenek yönetimi (4,57±0,703), motivasyon (4,56±0,771), etkili iletişim (4,56±0,668), veri

ulaşılabilirliği ve gizliliği (4,55±0,591), iş tatmini (4,52±0,741), iyileştirilmiş iş imkanları (4,49±0,724) ve yeni meslekleri anlama ve yönetmenin (4,46±0,706) geldiği görölmüştür.

Küreselleşme ile birlikte günümüzde teknoloji ve dijitalleşmenin yaygın olarak kullanıldığı görölmektedir. Günümüzün pandemi süreci de bu duruma destek vermektedir. Bu bağlamda yeniliklerin ve değişimlerin hızlı bir şekilde gerçekleştiği bilgi çağında, teknolojinin ve dijitalleşmenin en yüksek ortalamalara sahip insan kaynakları faaliyetleri olduğu görölmektedir. Çalışan psikolojisi, katılımcılar tarafından öne çıkarılan bir diğer madde olarak gözükmektedir. Küreselleşmenin ve değişimlerin etkisi ile önemi artan çalışan psikolojisi, örgütün başarılı olmasında çalışanın psikolojik olarak iyi bir ruh haline sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yetenek yönetimi, çalışanların tam anlamıyla yetenek ve becerilerine odaklanan, stratejik İKY temelli bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum yetenek yönetimini diğer oluşumlardan ayırmakla birlikte teknoloji ile bağlantısından dolayı da katılımcılar tarafından önemli görölmüş olabilir.

Motivasyon ve etkili iletişim, katılımcılar tarafından öne çıkan önemli maddeler arasında yer almaktadır. Yetenekli çalışanlara olan talebin fazla olmasına karşılık sayıca az olmaları, motivasyonun önemini arttırmıştır. Örgütler, yetenekli çalışanlarını kaybetmemek için onların motive olmalarına önem vermektedir. Etkili iletişim ise çalışanların değişimler karşısında bekledikleri faktörler arasında yer almakta ayrıca, yöneticileri ile iletişim halinde olan çalışanların motivasyonu da artmaktadır. Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği, dijitalleşme ile birlikte öne çıkmaktadır. Her bir verinin ve bilginin dijital ortamda şekillenmesinin önünün açılması ile dijitalleşme, katılımcılar tarafından önemli görölmüş olabilir. İş tatmini, çalışanların örgüt hakkındaki olumlu ve olumsuz duygularını içermekte ve örgütler, çalışanların tatminini arttırmak için yeni uygulamalara yer vermektedir. Bu durum, çalışanı monotonluktan kurtarması ve motive etmesi yönünden önemli görölmüş olabilir.

İyileştirilmiş iş imkanları ve yeni meslekleri anlama ve yönetme ise katılımcılar tarafından önemli görülen diğer maddeler arasında yer almaktadır. Teknoloji, yetenek yönetimi ve küreselleşme ile birlikte çalışma şekilleri değişikliklere uğramaya başlamıştır. Yeni meslekleri anlama ve yönetme ise hem yeteneklerin öne çıkması hem de yeni çalışma modellerinin gelişmeye başlamasıyla birlikte oluşmaktadır. Emek gücüne bağlı olarak yapılan işler yerini analitik düşüncelere, online platformlara ve yapay zekaya bıraktığı için katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir.

Genel değerlendirmeler bu şekilde iken farklı katılımcı gruplarında sonuçların farklılaştığını söylemek yerinde olacaktır. Buna göre, insan kaynakları profesyonellerinin insan kaynakları alanında öne çıkan faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 4’de incelenebilir.

Tablo 4: İnsan Kaynakları Profesyonellerine İlişkin Bulgular

Madde	Ortalama	Standart Sapma
İş tatmini	4,88	0,342
Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği	4,81	0,403
Motivasyon	4,81	0,544
İşgücü planlaması	4,81	0,544
Çalışan psikolojisi	4,81	0,403
İyileştirilmiş iş imkanları	4,75	0,447
Verimlilik	4,75	0,577
Performans Yönetimi	4,75	0,577
Yetenek Yönetimi	4,75	0,477
Pozitif yönetim ilkeleri	4,69	0,479

İnsan Kaynakları (İK) Profesyoneli katılımcılar tarafından yapılan değerlendirme sonucunda insan kaynakları yönetiminin geleceğinde öne çıkacak ve en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin iş tatmini ($4,88 \pm 0,342$) olduğu, sonrasında veri ulaşılabilirliği ve gizliliği ($4,81 \pm 0,403$), motivasyon ($4,81 \pm 0,544$), işgücü planlaması ($4,81 \pm 0,544$), çalışan psikolojisi ($4,81 \pm 0,544$), iyileştirilmiş iş imkanları ($4,75 \pm 0,447$), verimlilik ($4,75 \pm 0,577$), performans yönetimi ($4,75 \pm 0,577$), yetenek

yönetimi (4,75±0,477) ve pozitif yönetim ilkelerinin (4,69±0,479) geldiği görülmüştür.

İş tatmini, çalışanların örgüt ile bağlarını koparmamaları ve bağlılıklarını arttırmak için önemli görülen kavramdır. Bu bağlamda katılımcılar tarafından en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği, dijitalleşme sonucunda verilerin online platformlarda toplanmaya başlaması sebebiyle oluşan E-İKY, İK Bilgi Sistemi ve big-data sistemlerinin kullanımının yaygınlaşması ve hem maliyet hem de zaman tasarrufundan dolayı katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. Motivasyon, çalışanların işlerinde daha verimli olmaları için önemli görülen ve küreselleşmenin de etkisiyle öne çıkan maddedir. İK profesyonellerinin rol ve sorumluluklarından bir tanesi de çalışanların motive olmalarını sağlamak olduğundan dolayı önemli görülmektedir. İşgücü planlaması katılımcılar tarafından önemli görülen bir diğer maddedir. İnsan kaynaklarının en önemli fonksiyonu olan İK planlaması adı altında yapılmaktadır. Doğru yapılan işgücü planlaması sonucunda verimliliğin açığa çıkmasından dolayı önemli görülmüş olabilir.

Çalışan psikolojisi, özellikle değişimlerin çok daha sık yaşandığı bu süreçte çalışanların değişimleri en az hasarla atlatmasının gerekliliği üzerine önemli görülmüş olabilir. İyileştirilmiş iş imkanları kadınlara, öğrencilere ve emeklilere hitap eden çalışma modellerinin oluşmasına bağlı olarak öne çıkan kavramdır. Bu bağlamda daha fazla insan çalışma hayatında yer alacaktır. Dolayısıyla önemi artan maddeler arasında yer almaktadır. Verimlilik, beşeri kaynak olan insan kaynağının etkin kullanımını ifade etmektedir. Yetenek yönetimi ve küreselleşme ile birlikte öneminin arttığı görülmektedir. Performans yönetimi, İK profesyonelleri tarafından önemli görülen bir diğer maddedir. Bunun nedeni değerlendirmede yapılan geri dönüşlere göre çalışanın kendisini geliştirmesi, performansını arttırması ve genel itibariyle bir verimliliğin sağlanması olabilir.

Yetenek Yönetiminin özellikle küreselleşme ve rekabet anlayışının değişmesiyle birlikte önemli hale geldiği görülmektedir. Güç elde etmek yetenekli çalışanların varlığı halinde olduğundan dolayı katılımcılar

tarafından önemli görülmüş olabilir. Son olarak pozitif yönetim ilkeleri ise katılımcılar tarafından önemli görülen son madde olarak görülmektedir. Çalışanların eksik yanlarını eleştirmek yerine iyi yanlarını veya iyi olup geliştirilebilecek yanlarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışanların kendilerini daha iyi hissetmesini sağladığı için önemli görülmüş olabilir.

Diğer yandan farklı bir katılımcı grubu olan yöneticilerin insan kaynaklarının geleceğinde öne çıkan faaliyetleri değerlendirmesi de önceki gruptan az da olsa farklılaşmaktadır. Yöneticilerin değerlendirmelerine ilişkin bulgular Tablo 5’de incelenebilir.

Tablo 5: Yöneticilere İlişkin Bulgular

Madde	Ortalama	Standart Sapma
Yetenek Yönetimi	4,59	0,507
Motivasyon	4,59	0,618
Çalışan psikolojisi	4,53	0,717
Personel seçimi	4,47	0,514
İş tatmini	4,47	0,514
Teknoloji	4,41	0,712
İyileştirilmiş iş imkanları	4,41	0,507
Dijitalleşme	4,41	0,712
Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği	4,35	0,786
Etkili iletişim	4,29	0,849

Yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme sonucunda İnsan Kaynakları Yönetimi’nin geleceğinde öne çıkacak ve en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin yetenek yönetimi ($4,59\pm 0,507$) olduğu, sonrasında motivasyon ($4,59\pm 0,618$), çalışan psikolojisi ($4,53\pm 0,717$), personel seçimi ($4,47\pm 0,514$), iş tatmini ($4,47\pm 0,514$), teknoloji ($4,41\pm 0,514$), iyileştirilmiş iş imkanları ($4,41\pm 0,507$), dijitalleşme ($4,41\pm 0,712$), veri ulaşılabilirliği ve gizliliği ($4,35\pm 0,786$) ve etkili iletişimin ($4,29\pm 0,849$) geldiği görülmüştür.

Bilgi çağı ile birlikte yetenek yönetimi ve motivasyonun katılımcılara göre en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yetenekli ve kendini motive eden çalışanlara önem vermesinden dolayı bu maddeler önemli görülmüş olabilir. Çalışan psikolojisi, olumlu etkilere yol açması amaçlanan ve çalışan kaybının yaşanmaması için önem verilen kavramdır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. Personel seçimi, personelin örgütün stratejilerine, hedeflerine ve iş tanımlarına uygun olarak seçilmesini amaçlamakta ve önemli görülen maddeler arasında yer almaktadır. İş tatmini, çalışanın verimli çalışabilmesi için tatmin düzeyinin yüksek olması gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında devamlılık sağlayan verimlilik için önemli görülmüş olabilir.

Teknoloji, küreselleşme ile birlikte yaygın olarak kullanılan ve rekabet için şart olan bir yeniliktir. Bu yüzden katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. Önemli görülmesinin bir diğer nedeni ise yetenekli çalışanların teknoloji ile iç içe olmasından kaynaklanabilir. İyileştirilmiş iş imkanları, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşmuştur. Yöneticilerin bu maddeyi önemli görmesinin nedeni, çalışma şekillerinin değişmeye başladığını fark etmelerinden dolayı olmuş olabilir. Teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle oluşan ve önemli görülen diğer maddeler dijitalleşme ile veri ulaşılabilirliği ve gizliliğidir. Bu madde hem maliyet hem de zaman tasarrufu yapılmasından dolayı önemli görülmüş olabilir. Son olarak etkili iletişim ise çalışanların yöneticileri ile iletişim kurmayı, saygı duymayı ve takdir edilmeyi istemesi üzerine önemli görülmüş olabilir. Dolayısıyla yönetici-çalışan ilişkisinin etkili olması gerekmektedir.

Bir diğer katılımcı grubu olan akademisyenlerin sonuçları ise Tablo 6'da incelenebilir.

Tablo 6: Akademisyenlere İlişkin Bulgular

Madde	Ortalama	Standart Sapma
Teknoloji	4,73	0,458
Dijitalleşme	4,67	0,488
Yeni meslekleri anlama ve yönetme	4,67	0,488

Yetenek Yönetimi	4,67	0,488
Veri bilimi ve veri madenciliği	4,53	0,640
Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği	4,47	0,516
Çalışan psikolojisi	4,47	0,640
Uzaktan çalışma	4,40	0,632
Etkili iletişim	4,40	0,737
Esnek çalışma	4,40	0,737

Akademisyenler tarafından yapılan değerlendirme sonucunda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin geleceğinde öne çıkacak ve en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin teknoloji (4,73±0,458) olduğu, sonrasında dijitalleşme (4,67±0,488), yeni meslekleri anlama ve yönetme (4,67±0,488), yetenek yönetimi (4,67±0,640), veri bilimi ve veri gizliliği (4,47±0,516), çalışan psikolojisi (4,47±0,640), uzaktan çalışma (4,40±0,632), etkili iletişim (4,40±0,737) ve esnek çalışmanın (4,40±0,737) geldiği görülmüştür.

Küreselleşme, teknoloji ve dijitalleşmenin önemini arttırmaktadır. Bu bağlamda iki madde, katılımcılar tarafından en yüksek ortalamaya sahiptir. Teknolojik yenilikler ve dijital ortam, bazı mesleklerin pasif kalmasına ve yeni mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeteneklerin ve bilginin önem kazandığı analitik düşünme, veri bilimciliği ve yapay zekaya ilişkin yeni mesleklerin oluşmaya başlamasından dolayı, katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. Yetenek yönetimi, yeteneklerin ve bilgi gücünün belirleyici olmaya başladığı günümüzde yetenek yönetimine daha çok yer verilmeye başlandığı görülmektedir.

Veri bilimi ve veri madenciliği de önemli görülen bir diğer maddedir. Gerek istatistik programlarının ve yazılımların varlığı gerekse yeteneğin belirleyici olduğu süreçte veri ve veri madenciliği katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. Teknoloji, verilerin toplanması ya da birincil kaynaklara ulaşımın kolaylaşmasını sağlamıştır. Çalışan psikolojisi, psikolojik açıdan iyi durumda olan çalışanların daha yüksek performans göstermesinden dolayı önemli görülmüş olabilir. Uzaktan çalışma, pandemi

sürecinin de etkisiyle önemli görülmüş olabilir. Etkili iletişim ve esnek çalışma da katılımcılar tarafından önemli görülen maddeler arasında yer almaktadır. Teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle esnek çalışma şekilleri oluşmaya başlamıştır. Aynı zamanda teknoloji, yeni iletişim ağlarını da ortaya çıkarmış, iletişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamıştır.

Bir diğer grup olan yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin değerlendirmelerine ilişkin bulgular ise Tablo 7’de incelenebilir.

Tablo 7: Lisansüstü Öğrencilerine İlişkin Bulgular

Madde	Ortalama	Standart Sapma
Dijitalleşme	5,00	0,000
Teknoloji	4,93	0,258
Çalışan psikolojisi	4,80	0,414
Motivasyon	4,80	0,414
Etkili iletişim	4,73	0,458
Yeni meslekleri anlama ve yönetme	4,73	0,458
İş tatmini	4,73	0,458
Kariyer Yönetimi	4,67	0,488
İyileştirilmiş iş imkanları	4,67	0,617
Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği	4,60	0,507

Yüksek lisans ve doktora öğrencileri tarafından yapılan değerlendirme sonucunda İnsan Kaynakları Yönetimi’nin geleceğinde öne çıkacak ve en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin dijitalleşme (5,00±0,000) olduğu, sonrasında teknoloji (4,93±0,258), çalışan psikolojisi (4,80±0,414), motivasyon (4,80±0,414), etkili iletişim (4,73±0,458), yeni meslekleri anlama ve yönetme (4,73±0,458), iş tatmini (4,73±0,458), kariyer yönetimi (4,67±0,488), iyileştirilmiş iş imkanları (4,67±0,617) ve veri ulaşılabilirliği ve gizliliğinin (4,60±0,507) geldiği görülmüştür.

Küreselleşmenin hâkimiyet kurmaya başladığı günümüzde başta dijitalleşme olmak üzere teknolojinin de en yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların önemli görülmeye başlamasıyla önemi artan çalışan psikolojisi ile motivasyon ve bu önem karşısında insanın üretim kaynakları içerisinde ilk sırada yer almaya başlaması katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. Etkili iletişim, teknolojik gelişmeler sonucunda gerekli alt yapıların sağlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Etkili iletişimin önemli görülmesinin nedeni, teknolojinin etkisiyle en kısa sürede gerçekleşmesi ve uluslararası boyuta ulaşması olabilir.

Yeni meslekleri anlama ve yönetme, önemli görülen bir diğer maddedir. Yapay zekâya bağlı olarak tespit edilmiştir. Çalışanların bilgi tecrübelerine bağlı olarak değişim göstermektedir. İş tatmini, örgütlerin yetenekli çalışanları elde etmek istedikleri ve aynı zamanda önemli olanın sadece elde etmeyle kalmadığının farkına varılmasıyla önemi artan maddedir. Asıl önemli olan çalışanların örgütte uzun süre kalmasıdır. Kariyer yönetimi, kariyer imkânlarının küreselleşmenin etkisiyle hızlı bir dönüşüm yaşamasına ve yeteneğe bağlı olarak gelişmesiyle önemi artan yenilik olarak görülmüş olabilir. İyileştirilmiş iş imkânları, önemli görülen bir diğer maddedir. Teknoloji başta olmak üzere yeniliklerin devam etmesi ve çalışanların ağır şartlarda çalışmak istememesiyle oluşmuştur. Son olarak veri ulaşılabilirliği ve gizliliği ise dijital ortamda özellikle verilerin önemli olduğu zaman diliminde önemli görülmüş olabilir.

Araştırmaya katılan son grup olan lisans öğrencilerinin değerlendirmelerine ilişkin bulgular ise Tablo 8’de incelenebilir.

Tablo 8: Lisans Öğrencilerine İlişkin Bulgular

Madde	Ortalama	Standart Sapma
Etkili iletişim	4,68	0,671
Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği	4,53	0,612
Teknoloji	4,42	,902
Yönetici-çalışan ilişkisi	4,42	1,017

Performans Yönetimi	4,42	1,017
Motivasyon	4,37	1,065
Personel seçimi	4,37	1,012
Yeni meslekleri anlama ve yönetme	4,37	1,065
İş tatmini	4,37	1,065
Dijitalleşme	4,37	1,012

Lisans öğrencileri tarafından yapılan değerlendirme sonucunda insan kaynakları yönetiminin geleceğinde öne çıkacak ve en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin etkili iletişim ($4,68\pm 0,671$) olduğu, sonrasında veri ulaşılabilirliği ve gizliliği ($4,53\pm 0,612$), teknoloji ($4,42\pm 0,902$), yönetici-çalışan ilişkisi ($4,42\pm 1,017$), performans yönetimi ($4,42\pm 1,017$), motivasyon ($4,37\pm 1,065$), personel seçimi ($4,37\pm 1,012$), yeni meslekleri anlama ve yönetme ($4,37\pm 1,065$), iş tatmini ($4,37\pm 1,065$) ve dijitalleşmenin ($4,37\pm 1,012$) geldiği görülmüştür.

Küreselleşmenin gelişimi ile iletişimin yapısı ve süreçleri değişmiştir. Teknolojinin merkezde yer aldığı etkili iletişim, bilgiyi aktarma sürecinde önemli olduğu için en yüksek ortalamaya sahiptir. Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği, katılımcılar tarafından öne çıkan bir diğer maddedir. Dijitalleşme ile birlikte veri ve analitiğinin daha yaygın olarak kullanıldığı görülmekte ve bilgiye olan erişimi kolaylaştırdığı için de önemli görülmüş olabilir. Teknoloji, küreselleşmenin de etkisiyle rekabet sınırlarının genişlemeye başladığı günümüzde rekabet için geliştirilen bir yenilik olduğu için önemli görülmüş olabilir. Yönetici-çalışan ilişkileri, çalışanların yöneticilerine gösterdiği saygının karşılığını almak istemesinden dolayı önemli görülmüş olabilir.

Performans yönetimi, çalışanların başarısı ve verimliliği hakkında bilgi veren, işe yerleştirmelerde ya da terfilerde yardımcı olan bir sistemdir. Çalışanların yıl içindeki performansları değerlendirilir ve dönüş yapılır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. Motivasyon bir diğer önemli görülen maddedir. Motivasyon, insanı harekete geçiren güdüdür ve bu güdü ile çalışanın performansının artmasını amaçlamaktadır.

Bu yüzden de katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. Personel seçimi, iş gereklerine uygun olan kişinin seçilmesidir. Küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında insan faktörünün önemli bir boyuta ulaşmasından dolayı önemli görülmüş olabilir. Yeni meslekleri anlama ve yönetme, teknolojinin gelişmesiyle birlikte önemli görülmüş olabilir. Teknoloji, yapay zekâ ve robotlara ilişkin yeni mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İş tatmini, çalışanın yaptığı işe karşı göstermiş olduğu duygu ve tutumlarıdır. Bu yüzden katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. Son olarak dijitalleşme ise teknolojinin etkisi altında oluşmaktadır. Kolaylık ve hız kazandırdığı ve sayıca az girdi ile çok çıktı elde ettiği için önemli görülmüş olabilir.

3.8.Tartışma

Mevcut araştırma, insan kaynakları yönetiminin gelecekte hangi faaliyet alanları ve hangi dönüşümlerle karşımıza çıkacağını, seçilen gruplar aracılığıyla, Delfi tekniğine bağlı olarak incelenmesini hedeflemektedir. Yapılan araştırma sonucunda ilgili alanda literatürde bir boşluk olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini; insan kaynakları profesyonelleri, yöneticiler, akademisyenler, lisansüstü öğrenciler ve lisans öğrencilerinden oluşmaktadır. Araştırmanın analizleri ise hem her grubun dâhil olduğu hem de her grup için özel olarak incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında katılımcıların birkaç farklılık dışında aynı konularda uzlaştığı, ortaya çıkan farklılıkların ise katılımcıların uzmanlık alanlarından, çalıştıkları ortamlardan ve aldıkları eğitimlerle birlikte kariyerlerine devam etmek istedikleri alanların farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Toplamda 82 katılımcının verdiği cevaplara göre özellikle küreselleşme ile birlikte teknolojinin ve dijitalleşmenin öneminin anlaşıldığı görülmektedir. Geçmişten günümüze yaşanan dönüşümlere bakıldığında bu yeniliğin gelecekte, günümüzde olduğundan çok daha fazla yaygınlaşacağı öngörülmektedir. Başta insan kaynakları uygulamalarının değişikliklere uğramaya başlaması, bu durumu açıklamaktadır. Yapılan uygulamaların çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratmasını amaçlayan İK, bu şekilde çalışanların da memnun olacağı bir sürece doğru ilerlemektedir. Bu

bağlamda küresel sürecin en önemli getirileri arasında yer alan çalışan psikolojisi ve iş tatmini, literatür çalışmalarında olduğu gibi uygulama sonuçlarında da önemli görülen faaliyet alanları arasında yer almaktadır. Çalışan psikolojisi ve iş tatmininin önemli görülmesinin nedeni, değişimlerin artık çok daha hızlı yaşanmasından dolayı çalışanların tutum ve davranışlarının incelenmesinin bir zorunluluk haline gelmesidir. Bu şekilde çalışanın değişiklikler karşısında motivasyonunun olumsuz etkilenmemesi ve performansının düşmemesi için yapılan incelemeler sonucunda onlara yönelik birtakım uygulamalar da belirlenmektedir. Rotasyon, zenginleştirme ve iş genişletmenin örnek olarak verileceği bu uygulamalar sonucunda çalışanın monotonluktan kurtulabildiği ve daha verimli çalıştığı öngörülebilmektedir.

Araştırma sonucunda öne çıkan bir diğer kavram ise yetenek yönetimidir. Literatürde yer alan bilgiler ve yapılan araştırma sonuçları da bunu doğrular niteliktedir. Hem beden gücünün yerini bilgi gücüne bırakması hem de mavi yakalı işçilerin sayıca azalması ve yerini beyaz yakalılara bırakması, gelecekte de devam edecek ve daha fazla gündeme gelecek bir değişiklik olabilecektir. Bu durumun en büyük nedeni teknoloji ve küreselleşmedir çünkü teknoloji sonucunda fabrika ortamlarının yerini ofis ortamlarına bıraktığı, ağır şartlar altında uzun süre çalışmanın yerini esnek bir çalışma düzeninin aldığı görülmektedir. Nitelikli çalışanlara olan talebin fazla olmasına karşılık sayıca az olmaları her örgütü bir yarışa sokmaktadır. Verimlilikleri ve rekabet edebilmeleri için gücün sermayede değil, bilgide olduğunu anlayan örgütler, nitelikli çalışanları elde etmek ve sürdürülebilir hale getirmek için motivasyon araçları başta olmak üzere birtakım politikalar uygularlar. Önceliği motivasyon araçlarının almasının nedeni, çalışanın motive olmasının karşılığında performansının da yükseleceğidir. Dolayısıyla bu durum örgütün de verimini ve başarısını arttıracaktır. Teknoloji sonucu oluşan veri ulaşılabilirliği ve gizliliği de öne çıkacak kavramlar arasında yer almaktadır. Teknolojiyle birlikte verilere çok kısa bir sürede ulaşılmakta ve paylaşım yapılmaktadır. Bu duruma, İK profesyonellerinin çalışanların veri ve performanslarını İK bilgi sisteminde tutmaları örnek olarak verilebilir. Teknoloji, çalışma şekilleri ve

modellerinde de birtakım değişiklikler yaratmıştır. Bununla birlikte kadınlara, öğrencilere ve emeklilere de hitap eden yeni modeller oluşturulmuştur. Bu bağlamda kadın istihdamı artmış, yaşlı nüfusun diğer bir ifadeyle X kuşağının da çalışma hayatında aktifleşmeye başladığı görülmektedir. Son olarak yeni meslekleri anlama ve yönetme ise, yeteneklerin ve yeni çalışma modellerinin oluşmasıyla öne çıkmaktadır. Oluşumu eski zamanlara dayanan meslekler ve emek gücüyle yapılan işler, yerini analitik düşüncelere, online platformlara ve yapay zekaya bırakmaktadır. Bu durum bir yandan işsizliğe sebep olmaktadır çünkü yapılan işler artık makineler tarafından yapılmaktadır. Ancak bir taraftan da oluşan part-time ve uzaktan çalışma gibi yeni modellerle birlikte işsizliğin geçici olması amaçlanmaktadır.

Toplamda 16 katılımcıdan oluşan İK profesyonellerinin verdiği cevapların genel değerlendirmeden çok farklı olmadığı görülmektedir. Profesyonellere göre gelecekte öne çıkacak en önemli faktör iş tatminidir. Çalışanların motive olmaları ve bağlılıklarını arttırmak için ihtiyaçları olan eğitimleri, danışmanlık desteklerini ve gelişimi sağlayacak ortamı hazırlamayı amaçlayan profesyoneller, örgütün ve çalışanların verimliliği için yaptıkları uygulamalar sonucunda tatmin düzeyini arttırmayı amaçlarlar. Özellikle nitelikli çalışanların örgütte tutulması için önemli olan iş tatmini, gelecekte öne çıkacak faktörler arasındadır. İşgücü planlaması da önemli görülen kavramdır. İK planlaması adı altında yapılan doğru planlama sonucunda verimlilik oluşmakta, örgütler uzun dönemli hayatta kalabilmektedir. Örgütte yer alan çalışanların doğru işe doğru zamanda yerleşmeleri gerekmektedir. İnsan kaynaklarının en önemli fonksiyonu olan planlama, etkin bir şekilde yapılmadığı takdirde çalışanların işten ayrılmaları kaçınılmaz olacak, örgütün performansı düşecek ve rekabet edemeyecek hale gelecektir. Dolayısıyla İK profesyonellerince doğru yapılan işgücü planlaması günümüzde önemli olduğu kadar gelecekte de önemli olacağı öngörülmektedir. İK profesyonellerinin tüm faktörleri göz önüne alarak planlama yapması ve değişen iş imkânlarını verimli bir şekilde kullanması, diğer faktör olan verimliliğin de oluşmasını sağlayacaktır. Tüm faktörlerin birbiri ile bir bağlantısı vardır. Örneğin, çalışanın doğru bir

işgücü planlamasıyla örgütte yer alması ve tatmin düzeyinin yükseltilmesi, onun motive olmasını da sağlayacağı için verimliliği de açığa çıkartacaktır. Verimlilik, sadece çalışanda değil örgütte de oluşmaktadır. Çalışanların etkin bir şekilde çalışması, örgütün performansını arttırdığı gibi verimli olmasını ve başarılarla imza atmasını sağlayacaktır.

Öne çıkması öngörülen bir diğer faktör performans yönetimidir. Bunun nedeni, değerlendirme sonrasında yapılan geri dönüşlere göre çalışanın kendini geliştirmesi, yetkinliklerini arttırması ve genel itibariyle bir verimliliğin sağlanmasıdır. Bu durum çalışanın bağlılığı ve tatminini de arttıracaktır. Ancak değerlendirmenin başarılı olması için adil olması, düzenli aralıklarla yapılması ve objektif bir bakış açısına sahip olunması gerekmektedir. Performans yönetiminin gelecekte de önemli olacağı öngörülmekte ve özellikle takımlara yönelikte değerlendirmelerin yapılacağı tahmin edilmektedir. Son olarak pozitif yönetim ilkeleri ise, tıpkı diğer faktörler gibi bağlılık ve verimliliğe odaklanan kavramdır. Çalışanların eksik yanlarını eleştirmektense iyi yanlarını ya da iyi olup geliştirilebilecek yanlarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Yapılan araştırmalara göre çalışanların sürekli eksik yönleri üzerinde yoğunlaşma, çalışanı örgütten ve işten uzaklaştırmaktadır. Dolayısıyla bir de geleceğin çalışanlarının vasıflı çalışanlar olmasının getirisi olarak bu yöne dikkat etmek gerekmektedir. Bu şekilde çalışan kendisini daha iyi ve güçlü hissedecek, performansını yükseltecektir. Performans değerlendirmelerinin sonucunda da başvuru pozitif yönetimin gelecekte de önemli olacağı öngörülmektedir.

Toplamda 17 katılımcıdan oluşan yöneticilerin verdiği cevaplara göre personel seçimi, öne çıkacak maddeler arasında yer almaktadır. Bu durum hem örgütü hem de insan kaynaklarını başarıya götürecektir. Önemli olan personelin örgütün stratejilerine, hedeflerine ve iş tanımlarına uygun seçilmesidir. Bu bağlamda teknoloji de öne çıkan ve çıkacak olan bir diğer faktördür. Yöneticiler, her zaman rekabet avantajı elde etmek ve uzun süreli ayakta kalmak isterler. Bu yüzden de teknolojik yeniliklere ayak uydurmak zorundadırlar. Gerekli alt yapıya sahip örgütler, rekabeti bir güç olarak ellerinde tutabilir ve daha kazançlı olabilirler. Aynı zamanda farklı

yerlerden birçok müşteriye kısa sürede ulaşma imkânı da sağlarlar. Teknolojiye önem vermelerinin bir diğer nedeni ise hem günümüzde hem de gelecekte önemli olan yetenekli çalışanların teknoloji ile iç içe olmasıdır. Dolayısıyla yetkinlik sahibi çalışanların örgüte çekilmesi ve bağlılıklarının sağlanması için teknolojiye yer vermek bir nevi zorunluluktur. İyileştirilmiş iş imkânları, teknolojinin bir sonucu olarak oluşması beklenen maddedir. Çalışanların değişen beklentisi arasında esnek çalışma da yer almaktadır. Eğer ki yöneticiler eski sistemdeki gibi ağır şartlarda ve uzun sürede çalıştırma yaparsa, çalışanlar tarafından tercih edilmeyecektir. Gerekli esneklikleri sağlayan ve her tip çalışmanı göz önünde bulunduran yeni işler sonucunda verimlilik sağlayacak, çalışanlar da örgüte çekilmiş olacaktır. Son olarak etkili iletişim ise, çalışanların yöneticileriyle iletişim kurmak, saygı duyulmak ve takdir edilmek istemesinden dolayı önemli görülmektedir. Dolayısıyla yönetici-çalışan ilişkilerinin etkili olması gerekmektedir. Kendisini değerli hissedene ve yöneticisi ile diyalog halinde olan çalışanların hem motivasyonu ve iş tatmini yükselir hem de performanslarının yükselmesi sonucunda verimlilikleri ortaya çıkar.

Toplamda 15 akademisyen katılımcının verdiği cevaplara göre diğer gruplarda olduğu gibi teknoloji, dijitalleşme ve bunların sonucunda oluşan yeni meslekleri anlama ve yönetme kavramlarının ön planda yer aldığı görülmektedir. Teknolojinin ve dijitalleşmenin etkisiyle daha yaygın olarak uzaktan ders vermeye başlayan akademisyenler, bu durumun gelecekte de devam edeceğini öngörmektedir. Aynı zamanda örgütlerin de yeni şartlara uyum sağlamasının bir zorunluluk olduğunun farkındadırlar. Kendi mesleklerinin son bulmayacağını fakat mesleklerine dijital ortamda devam edeceklerini düşünmektedirler. Analitik düşünme, veri bilimciliği ve yapay zekâyâ ilişkin yeni mesleklerin ortaya çıkmasıyla birlikte bunlara yönelik bölümler ve dersler de verilmeye başlanmıştır. Öğrenciler de bu yeni mesleklere göre yönlendirilmektedir. Bu noktada yetenek yönetimi ile veri bilimi ve veri madenciliği de akademisyenler tarafından önemli görülmektedir. Gerek istatistik programlarının ve yazılımların varlığı ve gelecekte çok daha fazla kullanılacak olması gerekse de emekten ziyade yeteneğin belirleyici olacağı süreç bu düşünceleri doğrular niteliktedir. Bir

diğer önemli görülen kavram, veri bilimi ve gizliliğidir. Programlar ve yazılımlar için kullanılacak verilerin toplanması ya da birincil kaynaklara ulaşımın kolaylığının günümüzde olduğu gibi gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir.

Çalışan psikolojisi, akademisyenler tarafından önemli görülen bir diğer kavramdır. Buna göre, psikolojik açıdan iyi durumda olan çalışanların daha yüksek performans gösterdiği görülmektedir. Beklentilerin ve ihtiyaçların doğru bir şekilde karşılanması sonucunda çalışanın motivasyonu da yükselecektir. Son olarak uzaktan çalışma ve esnek çalışma, günümüzde de oldukça önemli görülen ve gelecekte çok daha fazla önemli görülmesi öngörülen kavramlardır. Gerek verilen dersler gerekse çalışılan işlerin bir süre sonra iş dışı ortamlardan yapılacağı ve çalışanın zamanının büyük bir çoğunluğunun iş ortamında geçirmesinin önüne geçilecek nitelikte olacağı öngörülmektedir. Yapılan projeler, sunulan tezler, hazırlanan makaleler görüldüğü üzere günümüzde de online platformlardan yapılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla bu durumun gelecekte de devam etmesi muhtemeldir. Çalışanın kendisine daha fazla zaman ayıracağı bu modele hem çalışanlar hem de örgüt olumlu yaklaşmaktadır.

Toplamda 15 katılımcı olan lisansüstü öğrencilerin verdikleri cevaplara göre; dijitalleşme ve teknolojinin gelecekte öne çıkacak en önemli kavramlar olduğu hatta bir zorunluluk haline geleceği öngörülmektedir. Bu bağlamda öğrenciler, hem kendilerini bu sürece hazırlarlar hem de kariyerlerine devam edecekleri yerleri bu şartlara uygun belirlemeye çalışırlar. Teknoloji ve dijitalleşmenin özellikle Endüstri 4.0'ın da etkisiyle her geçen gün gelişmeye devam edeceği öngörülmektedir. Çalışan psikolojisi ve motivasyon da tıpkı diğer faktörler gibi oldukça önemli görülmektedir. Birbirine bağlı bu iki kavramın yaratacağı güçlü etki sonucunda verimlilik kaçınılmazdır. Klasik dönemde çalışanların baskı altında fazla çalışması ve değersiz görülmelerine karşın günümüzde bu algı yıkılmaya başlamıştır. Bu durumun gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir. Bu duruma, ilk zamanlarda çalışanların örgüte ihtiyaç duymasına karşılık günümüzde örgütün çalışanlara ihtiyaç duymaya

başlaması örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda üretim faktörleri arasındaki önem sırası da değişmekte, beşeri kaynak olan insanın hem ilk faktör hem de ikame edilemez bir kaynak olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Bir diğer öne çıkacak kavram olarak görülen yeni meslekleri anlama ve yönetme ise artık kaçınılmaz bir gerçektir. Dönüşümler karşısında yeniliğe adapte olamayan daha çok geri planda kalan meslekler, yerlerini sürekli gelişimin ve yeniliğin yer aldığı dinamik yapıları mesleklere bırakmaktadır. Bu yüzden kariyer planlaması yapacak kişilerin meslek seçmede bunu göz ardı etmemesi gerekmektedir. Kariyer yönetimi, özellikle kariyerinin daha başlangıcında olan lisansüstü ve lisans öğrencileri için önemli görülmektedir. Bu yüzden değişen beklentilerinin arasında gerekli danışmanlık hizmetlerinin sağlanması ve etkili bir kariyer planlamasının yapılması da yer almaktadır. Kariyer imkânlarının da küreselleşmenin etkisiyle hızlı bir dönüşüm yaşadığı bu süreçte ilerleme kısıtlı değil, yeteneğe bağlı olarak gerçekleşmektedir. Ancak bu kadar gelişime karşın yapılan araştırmalara göre cinsiyet ayrımcılığı tam olarak ortadan kalkmamıştır. Özellikle kadın istihdamının ve kariyerinin önündeki engeller hala yerini korumaktadır. Bu duruma cam tavan sendromu örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla aynı esnekliğin kadınlar üzerinde de yapılması beklenmektedir. İyileştirilmiş iş imkânları, öne çıkacağı öngörülen bir diğer kavramdır. Teknoloji başta olmak üzere yeniliklerin hız kesmeden devam etmesi artık çalışanların eskisi gibi sürekli çalışmayı istemediğini göstermektedir. Günlerinin birçoğunu ofis ortamlarında geçiren çalışanların, sosyal hayatının aynı şekilde yoğun olmaması motivasyon açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütler de yetenekli çalışanlarını kaybetmemek için gerekli esnekliklere başvurmaya başlamaktadır. Bu duruma örgütün esnek saat uygulaması getirerek, çalışma saatini çalışanın tercihine bırakması örnek olarak verilebilir.

Son olarak 19 katılımcıdan oluşan, lisans öğrencileri için öne çıkması beklenen en önemli kavram etkili iletişimdir. İş hayatına giriş yapmaya hazırlanan ya da hazırlanacak olan öğrenciler, buldukları örgütte iletişim

kopuklukları yaşamak istememektedir. Bu yüzden örgütten bekledikleri en önemli geri bildirim etkili iletişimdir. Teknolojinin mevcut iletişim kopukluklarını gidereceği düşüncesinde olan öğrenciler, teknolojinin gelecekte sadece bu açıdan değil, her açıdan öne çıkacağını düşünmektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle rekabet sınırlarının genişlediği günümüzde artık küçük ölçekli işletmeler bile rekabet avantajı için gelişmeye başlamakta ve bu durumun gelecekte de böyle olacağı öngörülmektedir. Teknoloji sayesinde dünyanın diğer ucundaki bir müşteriye ulaşmak mümkündür. Tıpkı etkili iletişim gibi yönetici-çalışan ilişkileri de öğrenciler tarafından önemli görülmektedir. Bunun nedeni çalışanların yöneticilerine gösterdiği saygının karşılığını almak istemeleri olabilir. Liderlerin, yöneticilerin ve insan kaynaklarının hem birbirlerine hem de çalışanlara karşı gösterdiği saygı ve değer, her türlü olumsuzluğun önüne geçebilecektir. Devamsızlığın ya da işten ayrılmaların önüne geçmek ve bağlılığın artırılmasını sağlamak için örgütlerin çalışanlar ile olan ilişkilerine dikkat etmesi gerekmekte, çalışan katılımını sağlayarak alınan kararlarda çalışanlara da yer verilmesi gerekmektedir.

Motivasyon, diğer gruplar gibi lisans öğrencileri tarafından da önemli görülmektedir. Çalışanın kendisini motive etmesinin dışında örgüt tarafından da motive edilmesi gerekmektedir. Örneğin objektif yapılan performans değerlendirme ve geri bildirimler ya da eşit şekilde yapılan ücretlendirme uygulamaları çalışan üzerinde motive edici etken olabilecektir. Her ne kadar literatürde motivasyon araçlarından maddi unsurların çalışan üzerinde daha az etki ettiği söylene de yapılan araştırmalara göre ücret, hala motivasyon araçlarında ilk sıralardaki yerini korumaktadır. Yeni meslekleri anlama ve yönetme, öğrenciler tarafından dikkat edilen ve önemli görülen bir diğer kavramdır. Özellikle eğitim hayatlarında seçtikleri bölümlerde ve ilgi alanlarında yeni mesleklere yönelik seçimler yapan öğrenciler, başarılı olmak için kariyerlerine o alanlardan devam etmek isterler. Yeniliğe açık olan ve yeni mesleklere yönelik çalışmalar yapan örgütler, yetenekli çalışanlar tarafından ilgi çekecektir. Ayrıca, olumlu duygular hisseden çalışanlar örgüt için daha fazla katma değer sağlamak isteyecektir. Son olarak dijitalleşme de öğrenciler

için gelecekte öne çıkacak kavramlar arasında yer almaktadır. Dijitalleşmenin oluşmasında teknolojinin etkisi çoktur ve bu yüzden dijitalleşme konulu konferanslar, seminerler ve online eğitimler sayıca artmaya başlamıştır.

SONUÇ

İnsan, son dönemde önemi artan bir kaynak haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bölümü, ilk oluşum sürecini personel yönetimi ile gerçekleştirmiş, daha sonra insanın öneminin artmasına karşılık yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Ancak dönüşüm geçirdiği dönemin özelliklerine istinaden stratejinin olmazsa olmaz bir özellikte olması, insan kaynakları yönetiminin yerini stratejik insan kaynakları yönetimine devretmesine neden olmuştur. Bu bağlamda insan stratejik bir kaynak, rekabet için ise bir zorunluluk haline, üretim faktörleri arasında daha öncelikli hale gelmiştir. 2000’li yıllarda ise stratejinin yanında teknolojinin ve küreselleşmenin gelişmesiyle birlikte yetenekler ön plana çıkmaya başlamış, çalışma modelleri ve çalışan profillerinde birtakım değişiklikler yaşanmıştır. İnsan kaynağı, örgütlerin sahip olduğu en önemli ve birincil kaynak haline gelmiş, insan kaynakları yönetimi ise, insan kaynağından etkili ve verimli bir şekilde yararlanmayı sorumluluk haline getirmiştir. Aynı zamanda insan kaynağının hedefleri ve yetenekleri ile örgütün amaçlarını bir araya getirmekte sorumlulukları arasında yer almaktadır çünkü uyumun sağlanamaması, örgütlerin rekabet avantajını kaybetmesine ve amaçlarını gerçekleştirememesine neden olmaktadır. Dolayısıyla var olan yeteneklerin geliştirilmesi ve henüz ortaya çıkmamış yeteneklerinde ortaya çıkartılması önemli bir faktör haline gelmiştir.

Mevcut araştırma, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin geleceğinde öne çıkan faaliyetleri Delfi tekniği ile incelemeyi hedeflemiştir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini İK profesyonelleri, akademisyenler, yöneticiler, lisans ve lisansüstü öğrencilerin olduğu ve 56'sının kadın, 26'sının ise erkek katılımcılardan oluştuğu 82 katılımcı oluşturmuştur. Katılımcıların 46'sı lisans mezunu iken, 22'si yüksek lisans mezunu, 14'ü ise doktora mezunudur. Katılımcıların 16'sını İK profesyonelleri, 17'sini yöneticiler, 15'ini akademisyenler, 15'ini lisansüstü öğrenciler, 19'unu ise lisans öğrencileri ve mezunları oluşturmaktadır.

Mevcut araştırma ilk olarak tüm katılımcıların değerlendirmelerini, daha sonra da her grubun özel değerlendirmelerini analiz etmiş, her grup için en önemli olan ilk 10 maddeyi yorumlanmıştır. Uygulamaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplara göre İnsan Kaynakları Yönetimi'nin geleceğinde öne çıkması muhtemel maddelerin; teknoloji (4,60±0,682), dijitalleşme (4,60±0,682), çalışan psikolojisi ((4,59±0,719), yetenek yönetimi (4,57±0,703) motivasyon (4,56±0,711), etkili iletişim ((4,56±0,688), veri ulaşılabilirliği ve gizliliği (4,55±0,591), iş tatmini (4,52±0,741), iyileştirilmiş iş imkanları (4,49±0,724) ve yeni meslekleri anlama ve yönetmenin (4,46± 0,706) olduğu görülmektedir.

Uygulamaya katılan İK profesyonellerinin verdikleri cevaplara göre öne çıkması muhtemel maddelerin; iş tatmini (4,88±0,342), veri ulaşılabilirliği ve gizliliği (4,81±0,403), motivasyon (4,81±0,544), işgücü planlaması (4,81±0,544), çalışan psikolojisi (4,81±0,403), iyileştirilmiş iş imkanları (4,75±0,447), verimlilik (4,75±0,577), performans yönetimi (4,75±0,577), yetenek yönetimi (4,75±0,477) ve pozitif yönetim ilkelerinin (4,69±0,479) olduğu görülmektedir. Uygulamaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre öne çıkması muhtemel maddelerin; yetenek yönetimi (4,59±0,507), motivasyon (4,59±0,618), çalışan psikolojisi (4,53±0,717), personel seçimi (4,47±0,514), iş tatmini (4,47±0,514), teknoloji (4,41±0,712), iyileştirilmiş iş imkanları (4,41±0,507), dijitalleşme (4,41±0,712), veri ulaşılabilirliği ve gizliliği (4,35±0,786) ve etkili iletişimin (4,29±0,849) olduğu görülmektedir.

Uygulamaya katılan akademisyenlerin verdikleri cevaplara göre öne çıkması muhtemel maddelerin; teknoloji (4,73±0,458), dijitalleşme (4,67±0,488), yeni meslekleri anlama ve yönetme (4,67±0,488) ve yetenek yönetiminin (4,67±0,488) olduğu görülmektedir. Devamında ise, veri bilimi ve veri madenciliği (4,53±0,640), veri ulaşılabilirliği ve gizliliği (4,47±0,516), çalışan psikolojisi (4,47±0,640), uzaktan çalışma (4,40±0,737), etkili iletişim (4,40±0,737) ve esnek çalışmanın (4,40±0,737) olduğu görülmektedir.

Uygulamaya katılan lisansüstü öğrencilerinin verdikleri cevaplara göre öne çıkması muhtemel maddelerin; dijitalleşme (5,00±0,00), teknoloji (4,93±0,258), çalışan psikolojisi (4,80±0,414), motivasyon (4,80±0,414), etkili iletişim (4,73±0,458), yeni meslekleri anlama ve yönetme (4,73±0,458), iş tatmini (4,73±0,458), kariyer yönetimi (4,67±0,488), iyileştirilmiş iş imkanları (4,67±0,617) ve veri ulaşılabilirliği ve gizliliğinin (4,60±0,507) olduğu görülmektedir.

Son olarak uygulamaya katılan lisans öğrencilerinin verdikleri cevaplara göre ise öne çıkması muhtemel maddelerin; etkili iletişim (4,68±0,671), veri ulaşılabilirliği ve gizliliği (4,53±0,612), teknoloji (4,42±0,902), yönetici-çalışan ilişkisi (4,42±1,017), performans yönetimi (4,42±1,017), motivasyon (4,37±1,065), personel seçimi (4,37±1,012), yeni meslekleri anlama ve yönetme (4,37±1,065), iş tatmini (4,37±1,065) ve dijitalleşmenin (4,37±1,012) olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları öne çıkması beklenen bu maddelerin, uygulamaya katılan katılımcıların arasında ortak bir görüş olduğunu, grupların birbirine benzer düşüncelerde olduğunu ve gerek literatür ile gerekse bu alanda yapılan diğer araştırmalarla tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre insan kaynakları yönetiminin gelecekte;

1. Hem örgütün stratejik ortağı haline geleceği hem de örgütün tepe yönetiminde yer alacağı,
2. Entelektüel sermayeye doğru bir dönüşüm yaşayacağı,
3. Çalışanların örgütteki katılımlarını arttırmaya çalışacağı,

4. Çalışanlar için iyi kariyer planlaması yapmaya ve danışmanlık hizmetleri vermeye başlayacağı,
5. Stratejik bir unsur olan dış kaynakların kullanımını arttıracığı,
6. Takım çalışmalarına önem vereceği,
7. Esnek ve dinamik bir yapıya geçiş yapacağı,
8. Yapı olarak küçülmeye gideceği ancak sorumluluklarının tam tersine artacağı,
9. Dikey örgütlenme yerine yatay örgütlenmeye yöneleceği,
10. Müşterileri odaklı çalışmayı destekleyeceği,
11. Hat yöneticileri ile olan işbirliğini arttıracığı,
12. İnisiyatif ve risk alan liderlere ihtiyaç duyacağı,
13. Dijitalleşmenin, E-İKY'nin ve İK bilgi sistemlerinin öne çıkacağı,
14. Örgütün temelini bilginin ve yeteneklerin oluşturacağı,
15. Teknoloji ve yapay zekânın öne çıkmasıyla yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyacağı,
16. Esnek çalışma, evden çalışma ve uzaktan çalışma gibi yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkacağı,
17. Yeni çalışma biçimlerine yönelik motivasyon uygulamalarının yapılacağı,
18. İKY'nin idari rolden stratejik role geçeceği,
19. Güçlü bir örgüt kültürü yaratması gerektiği,
20. Farklı kültür ve kuşaklardan çalışanların bir arada uyum içerisinde yönetilmesinin önemli olacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdulraziq, A. T. (2019). The Impact of Information Technology on The Human Resources Management Performance, *The International New Issues in Social Sciences*, C. 8. S. 1. s. 169-198.
- Akdemir, A. ve Demirkaya, H. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Orion Kitapevi.
- Akıncıoğlu, R. (2020). *İnsan Kaynakları Aktiviteleri ve Karlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: BIST-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 621291).
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 3. S. 2. s. 386-416.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 1. s. 68-97.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 39. s. 82-95.
- Anderson, W. R. (1997). The Future Of Human Resources: Forging Ahead Or Falling Behind?, *Human Resources Managemt*, C. 36. S. 1. s. 17-22.

- Asiltürk, A. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0, *Journal Of Awareness*. C. 3. S. Özel. s. 521-544.
- Asiltürk, A. ve Hünkaroğlu, M. (2020). Yüksek Potansiyelli İnsan Kaynakları Yönetimi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, C. 4. S. 1. s. 242-262.
- Avcı, N. (2019). Endüstri 4.0'da İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Algı Ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma. *Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 3. s. 89-109.
- Aytaç, S. ve Keser, A. (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Başol, O., Öztürk, E. ve Akıncıoğlu, R. (2020). İnsan Kaynakları Aktiviteleri Ve Karlılık Arasındaki İlişki: BIST-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 4. S. 1. s. 59-71.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 3. s. 241-250.
- Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 219229).
- Bayraktar, S.A. (2019). *Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 611691).
- Bilgin, M. H. (2001). Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerleme, *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları Prof. Dr. Arif Nemli'ye Armağan*, C. 39. s. 207-220.

- Bozgeyikli, H. ve Amil, O. (2016). Türkiye’de Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin Geleceği: Delfi Analizi Çalışması, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 18. S. 2. s. 1-16.
- Bozkanat, E. ve Çömlekçi, F. M. (2020). Yeni Medya Çalışmalarının Geleceği ve Büyük Veri Kaynaklı Riskler: Bir Delfi Çalışması, *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, S. 58. s. 37-64.
- Bursalı, M. Y. ve Kök, B. S. (2018). İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 5. S. 3. s. 46-67.
- Çabukel, R. (2008). *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 261827).
- Çalık, Ç. (2016). İnsan Kaynakları Uzmanının Yeni Rollerini. www.kariyerçnet/ik-blog/insan-kaynaklari-uzmaninin-yeni-rolleri/
- Çetin Aydın, G. ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, C. 4. S. 4. s. 1-15.
- Çiftçioğlu, A. B., Mutlu, M. ve Katircioğlu, S. (2019). Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İlişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, C. 2. S. 1. s. 31-53.
- Çorum, A. A. (2012). *Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 323325).
- Çubukçu, M. (2020). İşletmelerin Stratejileri ile İnsan Kaynakları Yönetimini Uyumlaştırmanın Önemi Üzerine Literatürdeki Tartışmalar ve Uygulamadan Örnekler. *International Journal of Management and Administration*, C. 4. S. 7. s. 1-18.

- DeCenzo, A. D., Robbins, P. S. ve Verhulst, L. S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*, çev. Canan Çetin ve M. Lütfi Arslan. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dede, P.N. (2007). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 215513).
- Demir, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İş Sağlığı ve Güvenliği*, Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 427420).
- Demircan, L. (2020). *Performans Değerlendirme İçin Yetkinlik Analizi ve Bütünleşik Bulanık Bir Çok Kriterli Karar Verme Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi. Konya Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 615904).
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 27. s. 1-23.
- Demirkol, N. ve Tis, G. (2018). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade And Logistics Congress*. s. 535-547.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama. *e-Journal of New World Sciences Academy*. C. 2. S. 2. s. 101-119.
- Deniz, N. ve Bakkalbaşı, İ. (2010). İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 28. S. 1. s. 183-208.
- Denizli, Ö. (2020). *İşletmelerde Yalın Yönetim Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi.

Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
<https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 609990).

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 17. S. 3. s. 145-166.

Duruk, H. (2019). *Endüstri 4.0'in İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 589812).

Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 12. S. 29. s. 181-193.

Eryiğit, N. (2007). *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 217397).

Fındıklı, A. M., Yozgat, U. ve Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, C. 181. s. 377-387.

Geçgin, E. (2020). *Performans Değerlendirme Boyutlarının Müşteri ve Yönetici Bakış Açısına Göre Karşılaştırılması: Sarıkamış Örneği*, Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 634822).

Göktaş, P. ve Baysal, H. (2018). Türkiye'de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 23, S. 4, s. 1409-1424.

Görmüş, Ş. A. ve Ceylan, E. (2016). Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Açısından İncelenmesi ve Bir Uygulama Örneği. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 3. S. 1. s. 67-84.

- Güler, Ç. E. (2006). İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi Ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 6. S. 1. s. 17-23.
- Gümüş, S. ve öte. (2013). An Application In Human Resources Management For Meeting Differentiation And Innovativeness Requirements Of Business: Talent Management, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, C. 99. S. 1. s. 794-808.
- Gün, E. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 215520).
- Güner, B. M. (2016). *Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 443101).
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 14. s. 319-339.
- Kanten, S. ve Kanten, P. (2009). Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı İle İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, C. 20 S. 63. s. 119-140.
- Karakılıç, Y. N. (2002). *Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 122143).
- Karakütük, K. (1997). İnsan Kaynakları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C. 30. S. 1. s. 115-132.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, C. 6. S. 10. s. 23-38.

- Kebe, M. (2020). *Mali'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Sözleşmesinin Kurulması*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 620250).
- Keçecioğlu, T. (2007). İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 7. S. 2. s. 503-526.
- Keçecioğlu, T. (2010). Stratejik Yönetim Kavramı İçerisinde İnsan Kaynaklarına Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajının Bir Kaynağı Olarak Bakmak (Kaynak Bazlı Teori Açısından). *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C.1. S. 1. s. 1-11.
- Keçecioğlu, T. ve Yılmaz, K. M. (2012). İnsan Kaynaklarına Bakış Açısının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 15. S. 27. s. 129-155.
- Keser, A. ve Güler, K. B. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kılınç, U. ve Alparslan, M. A. (2014). Yükseköğretimde Mentörlük: Mentör ve Mentî Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yükseköğretim Dergisi*, C: 4. S. 2. s. 91-101.
- King, R. W. (2014). Strategies For Creating A Learning Organization, *Information Systems Management*, C. 18. S. 1. s. 12-20.
- Kirilmaz, S. (2020). Digital Transformation In Human Resources Management: Investigation Of Digital HRM Practices Of Businesses. *Research Journal of Business and Management*, C. 7. S. 3. s. 188-200.
- Korkmaz, Ç. A. ve Keçecioğlu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 10. S. 22. s. 155-171.

- Korkmaz, M. (2013). *İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi*, Yüksek Lisans. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 331097).
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, C. 7. S. 1. s. 219-242.
- Lahti, K. R. ve Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at “The Firm”, *Business Horizons*, C. 43. S. 1. s. 65-74.
- Lenzion, P. J. (2015). Human Resources Management In The System Of Organizational Knowledge Management, *Procedia Manufacturing*, C. 3. s. 674-680.
- Levine, L. (2014). Integrating Knowledge And Processes In A Learning Organization, *Information Systems Management*, C. 18. S. 1. s. 21-33.
- Nurmi, R. (1998). Knowledge-Intensive Firms, *Business Horizons*, C. 41. S. 3. s. 26-32.
- Oktay, E. (2006). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Doktora Tez., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 189207).
- Otlu, F. Ve Aksu, İ. (2005). Entelektüel Sermaye Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 10. S. 1. s. 171-193.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, T. M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 12. s. 277-290.
- Öktan, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi: İşletmelerin Yetenek Yönetimi Birimlerine İlişkin Keşifsel Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül

- Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 565371).
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 30. S. 4. s. 87-103.
- Özçelik, O. A. (2000). İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Bazı Kriterler Açısından Kümeleme Analizi İle Sınıflandırılması. *Yönetim Dergisi*, C. 11. S. 36. s. 16-24.
- Özçelik, O. A. (2006). Türkiye Ve ABD'deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 4. S. 1. s. 69-97.
- Özdemir, S.S., Polat, E. ve Özdemir, M. (2017). Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan ve Türkiye'den Örnekler, *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C. 1. S. 1. s. 70-82.
- Özden, C. M. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 140486).
- Öztürk, E., Başol, O. ve Balcı, B. (2018). İnsan Kaynakları Aktiviteleri ve Karlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: BIST-30 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 0. S. 33. s.105-114.
- Pucik, V. (1992). Globalization and Human Resource Management, in Pucik, V., Tichy, N.M. and Bennett, C.K. (Eds), *Globalizing Management Creating and Leading the Competitive Organization*, Wiley & Sons, New York, NY.
- Riggio, E. R. (2018). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, çev. Belkıs Özkara. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, P. S. ve Judge, A. T. (2019). *Örgütsel Davranış*, çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Selmer, J. ve Chiu, R. (2004). Required Human Resources Competencies In The Future: A Framework For Developing HR Executives in Hong Kong, *Journal of World Business*, C. 39. s. 324-336.
- Sezer, Ö. ve Ak, M. (2017). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 18. S. 2. s. 205-226.
- Soylu, N. (2020). Entelektüel Sermaye Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi ile Değerlendirilmesi: BİST Teknoloji Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S. 85. s. 269-286.
- Steingraber, G. F. (1996). The New Business Realities Of The Twenty-First Century, *Business Horizons*, C. 39. S. 6. s. 2-5.
- Şerbetçi, D. (2003). 21. YY İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 8. s. 1-18.
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 347211).
- Tiyek, R. ve Balkan, E. (2020). Sosyal Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Kırklareli'nde Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 7. S. 10. s. 32-42.
- Tunçer, P. (2012). Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, C. 7. S. 1. s. 131-156.
- Tuysuz, M. (2019). *İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi. İstanbul

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
<https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 562426).

Ulrich, D. (1997). HR Of The Future: Conclusions And Observations, *Human Resource Management*, C. 36. S. 1. s. 175-179.

Uzan, C. (1999). *İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
<https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 81481).

Ünal, F. Ö. (2012). İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajansı Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 8. S. 2. s. 83-106.

Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Science Direct*. s. 463-472.

Yılmaz, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 189676).