

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİNDE
ÖRGÜTSEL ATIKLIĞIN ROLÜ**

Vüsal HÜSEYNOV

Danışman
Prof. Dr. Gönül BUDAK

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü*” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / / 2010

Vüsal HÜSEYNOV

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Örgütlerin stratejik bir silahı konumunda olan İnsan Kaynakları Yönetimi, yapısal ve kültürel değişikliklere uyum sağlama adına en önemli görevleri yapmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanan, örgütün genel stratejik amaçları ile insan kaynakları arasında bağı, İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi kurmaktadır.

Çevredeki değişime bağlı örgütlerin uyumlu, esnek ve hızlı davranmalarını içeren kavram ise, literatürde Örgütsel Atıklık olarak tanımlanmıştır ve temelinde dört boyut bulunmaktadır; müşteriye zenginleştirmek, rekabet için işbirliği yapmak, değişim ve belirsizliği yönetmek için organize olmak ve insanların ve bilginin etkisini artırmak. Örgütsel atıklık, örgütlerin değişim hızına ayak uydurabilmeleri ve esnek tepkiler gösterebilmeleri için yeni teknoloji ve bilgi sistemlerini kullanmaları, bilgi işçilerinden yararlanmaları, işletme süreçlerini entegre etmeleri, sanal örgüt biçimlerini uyumlaştırmaları, iç ve dış işbirliği sistemi yaratmaları ve tedarik zincirini bütünleştirmeleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Bazı örnek olay çalışmalarında, örgütlerin temel rekabet stratejilerinin atık vasıfları gerektirdiği, atık vasıfların ise, bazı insan kaynakları girişimlerini gerektirdiği görülmektedir. Bu tip girişimler, bir takım insan kaynakları programları ve uygulamaları ile gerçekleştirilmektedir. Fakat örgütte strateji-atıklık-insan ilişkisi, esasen teknoloji faktörü ile döngüsel olarak gerçekleşebilmektedir. Daha doğrusu örgütsel atıklığın oluşturulmasında insan

kaynaklarının stratejik yönetimi önemli fonksiyonları yerine getirdiği gibi, insan kaynaklarının stratejik yönetiminin başarılı faaliyeti için örgüt, atik olmanın gereği çalışanları ile ilgili bir takım hususları yerine getirmek zorundadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi, Atiklik, Örgütsel Atiklik.

ABSTRACT

Master Thesis

The Role of Organizational Agility on Strategic Human Resource Management

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

As a main strategical tool of organizations, Human Resources Management fullfills important role on adaptation to structural and cultural changes. Strategic Human Resources Management makes connection between organizations's general strategic objectives to reach long-term goals and human resources plans.

The concept of adaptable, flexible and quickly behaviours of organizatoions which is depend on the enviromental change is called Organizational Agility; and has 4 main points: to enrich customer, to cooperate for competition, to organize to manage changes and entropy, to increase effect of human and information. Organizational Agility is capacity of organization's modern use of ICT to keep up with change speed of technologies and adequate flexible reactions, use of knowhow, integrating management processes, adaptation to virtual organization design, creating foreign-domestic information systems and procurement chain.

In some case study observed that the basis competitive strategies of organizations require agile attributes, and agile attributes require some key human resource initiatives. And such human resource initiatives achieve by some human resource programs and practices. But in the organization the relation of strategy-agility-human can be cyclic achieve through technology factor. Rather as strategic human resource management perform important functions at creating organizational agility, organization has to implement some matter which relevant

to employees need to be agile for successful operation of strategic human resource management.

Key Words: Human Resource Management, Strategic Human Resource Management, Agility, Organizational Agility.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ

1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	3
1.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHİ VE GELİŞİMİ	6
1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	13
1.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BAŞLICA AMAÇLARI	17
1.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YENİ YAKLAŞIMLAR	19
1.5.1 İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım	23
1.5.2 Strateji, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları İlişkisi	27
1.6 İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ	34
1.6.1 İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri	37
1.6.2 İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminin Örgütsel Etkinlik ve Verimlilik Açısından Yeri ve Önemi	40

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ATIKLIK VE İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK
YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ATIKLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1	ATIKLIĞIN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI	47
2.2	ÖRGÜTSEL ATIKLIK KAVRAMININ TANIMI	52
2.3	ÖRGÜTSEL ATIKLIĞIN YAPISI	54
2.4	ATIK ÖRGÜTSEL YETENEK	59
2.5	BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL ATIKLIK AÇISINDAN İŞLETME STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	62
2.6	ÖRGÜTSEL ATIKLIĞIN İNSANİ YÖNÜ.....	66
2.7	İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ATIKLIK	69
2.7.1	Bir Örnek Olay İncelemesinde İnsan Kaynaklarının Stratejileri ile Örgütsel Atiklik Arasındaki Etkileşim	73
2.7.2	İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atikliğin Rolü	86
	SONUÇ	94
	KAYNAKÇA	97

KISALTMALAR

AEHN	: Albert Einstein Healthcare Network
BT	: Bilgi Teknolojileri
BS	: Bilgi Sistemleri
CEO	: Chief Executive Officer
ICT	: Information Communication Technologies
İİBT	: İleri İmalat ve Bilgi Teknolojileri
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKSY	: İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi
M.Ö.	: Milattan Önce
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Alanındaki Gelişmeler	22
Tablo 3. Geleneksel İKY ile İKSY'nin Karşılaştırılması	27

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İmalat Üzerinden Örgütsel Atiklik Modeli	50
Şekil 2. Örgütsel Atikliğin Oluşturulması: Esas Model	55
Şekil 3. Atiklik Modeli	58
Şekil 4. Uyarıcı Unsura Cevap Vermede Hızlı Hareket Etme Yeteneği	60
Şekil 5. Bilgi Teknolojilerinin Gelişim Süreçleri	65
Şekil 6. Geliştirilen Atik Örgütsel Yapı	67
Şekil 7. AEHN'in İK Stratejileri	75
Şekil 8. Örgütsel Atiklik İçin İK Girişimleri ve İlgili Faaliyetler	79
Şekil 9. Örgütsel Atiklik ve Sinerji Modeli	88

GİRİŞ

Daha önce sadece belirli işleri yapmakla mükellef kişiler olarak görülen çalışanlar, artık günümüzde sorunları analiz eden ve çözüm önerileri sunan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Kurumdaki süreçlerin ve işlemlerin daha verimli şekilde yönetilmesi, çalışanların iyileştirme faaliyetlerine etkin katılımını gerektirmektedir. Çünkü yapılan işlerle ilgili en doğru ve en kapsamlı değerlendirmelerin, o işleri yürüten kişiler tarafından gerçekleştirilebileceği kabul edilmektedir. Bir diğer ifade ile çalışanlar, kurumlar için en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak görülmekte, önerileri, şikayetleri ve tecrübeleriyle kurumsal dönüşüm faaliyetlerinde gittikçe daha önemli roller üstlenmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynaklarının, kurumların sahip olduğu en değerli kaynaklardan biri haline gelmiş olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütlerin stratejik aracı olarak kabul edilen insan faktorünün öneminin artması insan kaynakları yönetimini de stratejik yaklaşımla davranmaya sevk eder duruma getirmiştir. Rekabet avantajı sağlama adına etkin ve verimli insan kaynakları yönetiminin (İKY) insana odaklanması ona insan kaynaklarının stratejik yönetimi (İKSY) adını kazandırmıştır. İKSY, insan kaynakları fonksiyonlarını stratejik bir partner olarak kabul etmektedir. İnsan kaynakları stratejisi ise, insan kaynaklarının, işletme performansını geliştirme, yenilik ve esneklik sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturma gibi stratejik hedefler ve amaçlarla bütünleştirilmesidir.

Belirsiz ve çoğu zaman öngörülemeyen değişimlerin yaşandığı iş dünyasında esas hedef, rekabet edebilirliktir. Bu şartlar altında örgüt dışında vuku bulan değişimlere ayak uyduramadığı için bazı örgütler tökezlerler, hatta çökebilirler. Bu zorluğun farkında olan bir çok örgüt, hızını ve esnekliğini artırmak için yeniden yapılanma, çapraz-fonksiyonel ürün geliştirme, işçi ilişkileri gibi süreçlerde köklü değişimler yapmaktadırlar. Fakat bu adımlar çoğu zaman başarısız olmaktadır. Bu sebeple, örgütsel adaptasyonu tek zamanlık ya da periyodik değil, sürekli bir süreç gibi değerlendiren tamamen yeni bir örgüt paradigmasına ilgi giderek artmaktadır. Bu paradigma örgütsel atıklıktır. Atık

olmak; değişimde profesyonel olmak anlamını ifade eder. Bu ise, örgütlere istedikleri zaman istediklerini yapmaya fırsat tanımaktadır.

Atıklığın özündeki hızlı, esnek ve kolay hareket edebilme yeteneği, örgütlerde bilgi teknolojileri, bilgi teknolojileri ile desteklenen sanal örgüt yapısı ile sağlanmaktadır. Fakat esas unsur, örgütlerin en önemli stratejik silahı olan çalışanlarıdır. Çünkü insan faktörü örgütlerin rekabet alanında taklit edilemeyen tek stratejik kaynağıdır. Bunun için örgütler, insan kaynaklarının stratejik yönetimi faaliyetleri ile çalışanlarında atik niteliklerin oluşturulmasını gerçekleştirirler. Dolayısı ile örgütün rekabet stratejisinde başarısı için gerekli olan örgütsel atiklik doğrultusunda insan kaynaklarının stratejik yönetimi, çalışanlar üzerinde bir takım faaliyetleri sağlamak ve sürekli geliştirmek zorundadır.

İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü adlı Yüksek Lisans Tez çalışmamın ilk bölümünde, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bilgiler ve İKY'ne yönelik yeni yaklaşım sayılan İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde ise; örgütsel atiklik ve İKSY ile örgütsel atiklik arasında ilişki üzerine literatürden elde edilen bilgiler ışığında kavramsal bağ niteliğinde bir değerlendirme sunulmuştur.

İKSY ile örgütsel atiklik arasında ilişkinin ortak noktası insan faktörü üzerinde keşismektedir. Bu ilişki, ikinci bölümde detaylı şekilde açıklanan bir örnek olay çalışmasında da rastlanmaktadır. İKSY kapsamında örgütsel atıklığın sağlanması başta atik olanı işe alma ile avantaj kazanabilmektedir. Atik vasıfların (adanmış, sorumlu, üretken ve esnek) çalışanlarda bulunması veya sonradan kazandırılması, hem içsel olarak dinamik örgüt kültürü sağlar, hem de sürekli değişen çevre şartları arasında rekabet etmek için tüm kademelerdeki çalışanları örgütün stratejik amacı doğrultusunda toplar. Fakat İKSY'nin etkin faaliyeti dolayısı ile örgütün rekabet avantajı, atiklik açısından tüm kaynakların sinerji halinde işleyişi ile mümkün olmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ

1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

İnsanlar, amaçlarına ulaşabilmek için başkaları ile işbirliği yapmaya ve tek başlarına ulaşamadıkları amaçlarına bu işbirliği sayesinde ulaşmaya çalışırlar. Hedefe insanla gidilir. Kişi kendisiyle ve çevresiyle uyum içerisinde olduğu, değişimler karşısında yeniden denge haline geçebildiği, iç ve dış güçlerini harekete geçirebildiği takdirde sağlıklı sayılabilir (Şengül, 2000; 571).

İşletmeler insanlardan meydana gelen bir topluluk olduğundan insan önemli bir üretim faktörüdür. İşletmeler yüksek nitelikli ve işletmeye bağlılığı yüksek iş gören ve yönetici çalıştırmalıdır. Günümüzde bir bireyin yetenek ve ancak bir veya nadiren maksimum davranışları ve bu davranışların nedenlerini bireysel nitelik ve özelliklerden hareketle incelemeli ve sorunlara sadece ekonomik açıdan değil sosyal açıdan da yaklaşabilmelidir. Yönetici yönetsel etkinliği sağlayabilmek için iş görenin işe, işletmeye ve yöneticiye karşı tutumlarını ölçmeli ve olumsuz tutumların nedenlerini saptayarak bunları ortadan kaldırma yollarını araştırmalıdır (Birdal, Aydemir, 1992; 105).

Yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi, en zor sağlanana genel olarak “personel” olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Diğer kaynakların zaman içerisinde teknolojik gelişmeler sonucu değişime uğramaları, ikame edilebilir duruma gelmelerine karşılık, insan kaynaklarının böyle bir özelliğinin bulunmaması dikkat çekicidir. Örgütlerin insan kaynağı, örgütün amacına ulaşabilmesinde en önemli rolü oynayan bir unsurdur. Örgütteki insan unsurunun bu konumu hiç değişmemiş ve gelecekte de değişmeyecektir. Son yıllarda, örgütlerin, insan

kaynağına yönelmeleri, örgütün ana eksenine insan kaynağı yerleştirmeleri, bu eğilimin güçlenerek devam edeceğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir (Aykaç, 1999; 15-16).

İnsan Kaynakları (İK) kavramı, ilk olarak 1817 yılında kendisi ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) doğuşu ve bir içerik olarak bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir (Torrington, Hall, 1998; 8).

İKY, bir işletme fonksiyonu olarak kabul edildiği 20. yüzyılın başlangıcından günümüze, genellikle birbirinin yerine kullanılabilen farklı ifadeler ile adlandırılmıştır. "İstihdam Yönetimi" ilk kullanılan ifadelerden bir tanesidir. "İnsan İlişkileri Yönetimi", "Endüstriyel İlişkiler Yönetimi", "Personel Yönetimi" genel kullanım alanı bulmuş diğer ifadelerdir. Bazı bilim adamları insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında bir fark bulunmadığını, bunların eş anlamlı kavramlar olduğunu kabul ederken, bazıları da bunların içerik yönünden tamamen farklı olduğunu öne sürmüştür. Ancak 1990'lı yıllardan başlayarak çevresel faktörlerdeki değişiklikler insan kaynakları yönetimi ifadesinin, personel yönetimi ifadesinin yerine kullanılması ile sonuçlanmıştır (Akyüz, 2001; 55-56).

İnsan kaynakları kavramı, genel olarak bir örgütte çalışanların tümünü simgelemektedir. Bu kavramın insan gücü, işgören, işgücü, insan kaynağı gibi farklı anlamlarda kullanıldığını da görmekteyiz. İnsan kaynakları ya da personel, daha çok büroda çalışan kişileri simgelemektedir. Fakat buradaki personel veya insan kaynağı yaklaşımı tüm çalışanları içeren geniş anlamını kapsamaktadır (Budak vd., 2004; 24).

Herhangi bir örgütte insan kaynakları denildiğinde (Budak vd., 2004; 24);

- Yöneticiler (üst, orta, alt basamak yöneticileri),
- Yönetilenler (işçiler, memurlar, vb.),

- Yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı veren insan kaynakları),
- Teknik işgücü (doktor, mühendis, vb.),
- Danışmanlar anlaşılabilir.

İKY ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Aşağıda bu tanımların bazıları üzerinde durulmuştur.

Öncelikle, İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkin ve verimli biçimde harekete geçirecek birimdir (Budak vd., 2004; 24-25).

İKY, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin örgüte alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli olarak artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar (Cascio, 1995; 268).

İKY, insan ögesini ön plana çıkaran, onu örgütün merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açıdır. İKY, işletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Canman, 1995; 55).

İKY, insana odaklanmış, iş gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece İnsan Kaynakları Yönetimi, hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, iş gören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2001; 14).

Diğer bir tanımda ise, İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Kaynak vd., 1998; 16).

İKY, çalışanlara uygun bir iş ortamının hazırlanmasını sağlayarak, işgörenlerin daha verimli çalışmalarını amaçlar. Bir diğer ifade ile İKY'nin rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İK bölümü, örgüt içinde genellikle cephe gerisindeki kurmay görevindedir ve uygulamaları fiilen yürüten bölümlere yardımcı olur (Palmer, 1993; 27).

Genel olarak İK deyimi günümüzde örgütlerin mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Başka bir ifade ile insan faktörünü üretim sürecinin olmazsa olmaz kriteri olarak değerlendirmek mümkündür. Bu bilgiler ışığında insan kaynakları yönetimini şu şekilde tanımlamak mümkündür; “İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” dür (Kaynak, 1998; 16).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHİ VE GELİŞİMİ

Yönetim, insanların işbirliğini sağlamak ve onları bu amaca doğru yöneltme iş ve çabalarının toplamıdır. Yani başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur (Tosun, 1990; 161).

Bilimlerin başlangıcını, tarihin ilk çağlarına götürmek genel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım personel yönetimi için de geçerlidir. Zira yönetim düşüncesini ve personel yönetimini insanlık tarihine dayandırmak mümkündür. Oysa, yönetim ve örgütlerle ilgili

sistematik bilgi topluluğu niteliğini taşıyan yönetim bilimi 20. yüzyılın ürünüdür (Baransel, 1979; 5).

Tarihin erken dönemlerinde, insan kaynakları ile ilişkilendirilebilecek uygulamaların örneklerine rastlamak olasıdır. Paleolitik ve erken Neolitik dönemlerde birlikte başarılan avcılık, balıkçılık, toplayıcılık; liderlik gücü, dayanıklılık, yetenek, plana bağlılık; iş yapmada yaş ve cinsiyet ayrımı ve geleneklerin etkinliği, bu kapsamda değerlendirilebilir. Aynı şekilde geç Neolitik dönem, Bronz ve Demir Çağında çıraklık (apprenticeship), babadan oğula geçen meslek, basit kayıt tutmalar ve ödemeler, İKY'nin erken örnekleri olarak görülebilir (Bass, 1994; 3-5).

Yönetim tarihinin bilinen kaynaklarından da yararlanarak, tarım toplumunda ve küçük atölye tarzı işletmelerin yaygın olduğu dönemlerde “kayıt tutma” bazında bir İKY fonksiyonunun söz konusu olduğunu ve bu haliyle örgütlerde yer aldığını söyleyebiliriz (Yüksel, 2003; 10). Küçük işletmelerde kayıt tutma görevini üstlenenler bizzat işletme sahipleridir. Bazen de çalışanlardan biri veya kıdemli bir çalışan, kayıt tutmakla görevlendirilmiştir. Giderek çalışan sayısı arttıkça, ücretlerle de ilgili olan bir muhasebe elemanı, çalışanların kayıtlarını tutmakla görevli olarak örgütlerde yer almıştır (<http://iibf.ogu.edu.tr/eerdemir/ik%20birimi.pdf>, 10.12.2009).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi 2. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır, bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü ve M.Ö. 1220 yılında Musa Peygamber tarafından geliştirilen örgütlenme ve yönetim alanı kavramları izlemiştir. M.Ö. 400 yıllarında personel devri sorunundan ilk kez bahseden ulus yine Çinliler olmuştur. Aslında bundan çok daha eski dönemlerde, Paleolitik adam, taştan

yontup oluşturduğu baltası ve mızrağı ile bilinçsizce kendi düşünme yeteneğini kullanarak üretime geçmeye başlamıştır

(idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf, 13.12.2009).

Çok daha somut örnekler olarak, Eski Mısır Medeniyeti'nde piramitlerin inşa edilmesinde uygulanan yönetim ve örgüt biçimi, Musa Peygamber'in "On emri" ve örgütlenme, yetki ve sorumluluk ilişkisine esneklik kazandırması, Eski Yunan'da Sokrat ve Aristo'nun yönetim düşüncesine evrensellik ve bilimsellik anlamında katkıları (Yozgat, 1992; 4), Roma Medeniyeti'nde askeri örgütlenmeler, sayılabilir. Daha yakın tarihlerde ise, 1776 yılında Adam Smith'in yazdığı *The Wealth of Nations* (Milletlerin Refahı) adlı eserde işbölümünden söz etmesi (Türkel, 1998; 67-70) ve diğer gelişmeler, yönetim düşüncesi ile birlikte İKY düşüncesinin de ortaya çıkmasında önemli faktörlerdir.

Tarihsel açıdan, ilk kez kayıt tutan büro elemanı olarak ortaya çıkan personel bölümü yöneticisinin ünvan ve görevi, zaman içinde gelişmelere paralel olarak değişmiştir. Bu anlamda, personel işlerini yürüten nezaretçiden, çalışanların günlük sorunları ile ilgilenen alt düzey yöneticiye; çalışanlarla ilişkiler geliştiren orta düzey yöneticiden, çalışanın verimliliği ile ilgili sistemleri kurmakla görevli üst düzey yönetici konumuna değin, gelişmeler yaşanmıştır (Palmer, Kenneth, 1993; 23).

Diğer bir ifade ile personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm ve İKY'nin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi, salt çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda işgören, bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Oysaki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak biçiminde algılamaktadır (Yüksel, 2003; 9).

İKY, yaklaşık 80 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, kökleri yukarıda gösterildiği gibi geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece, İKY de zorunlu olmuştur. Örneğin; yüzyıllar öncesinde bile, örgütlere yol gösterme ve yönetmeden sorumlu bireyler, gelişi güzel ve sistemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, liderlik ve ödüllendirme işlevlerini yerine getirme ihtiyacı ile yüz yüze gelmişlerdir. Bunların birçoğu askeri, ekonomik veya sosyal krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan özel ihtiyaç ve baskıların bir yansımasıdır. Fakat iyileşme, çok uzun bir zaman boyutu içinde yavaş yavaş meydana gelmiştir. Bu gelişmede ve dolayısıyla bugünkü İKY ve anlayış ve yaklaşımına varmada öncelikle endüstri devriminin etkisi olmuştur. Diğer yandan bilimsel yönetim hareketi, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan ilişkileri hareketi, davranış bilimlerindeki gelişmeler de bugünkü İKY yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Bingöl, 2004; 6).

Yani insan kaynakları ile ilgili tarih boyunca yaşanmış gelişmelerden de görüldüğü gibi insan ve yönetim ilişkisi temel alındığında İK kavramının tarihin ilk çağlarından itibaren ortaya çıkmış bir olguya dayandığı görülmektedir. Modern anlamda ilk İK uygulamaları ise, endüstri devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan büyük ölçekli üretim bölümlerinde çok sayıda insanın istihdamı ile başlamıştır (Arslan, 1990; 3-5).

18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlayıp, daha sonra Avrupa’ya ve bütün dünyaya yayılan endüstri devrimi iş hayatında ve toplumsal hayatta bir çok değişime yol açmıştır. Personele ilişkin sorunların önem kazanması da bu değişim nedeniyledir. Değişim bu günkü anlamda İKY uygulamalarının ilk örneklerini ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda; 1776’da Adam Smith’in işleri basite indirgemeye yönelik çalışmaları; 1786’da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için yaptıkları ilk grev; 1794 yılında Amerika’da ilk kar paylaşımı planının uygulanması ve çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkarılması; 1850 yılında Londra Sanayi Sergisinin açılmasından sonraki gelişmeler, İKY alanında öncü oluşumlara örnek teşkil ederler (Demirkaya, 2006; 3).

18. yüzyılın son döneminde meydana gelen hızlı teknolojik değişimle birlikte işgücünde uzmanlaşmanın çok arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY'nin gerçek anlamda belirginleştiğini gözlemlemekteyiz. Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetlerin işçi kesimiyle daha fazla ilgilenmesiyle birlikte, özel sektör örgütlerinde personel bölümlerinin ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu dönemde, insan kaynakları bölümü yöneticileri, yönetim ile işgörenler arasında bir köprü işlevini üstlenmişlerdir (Özgen vd., 2002; 5-6).

Özellikle sanayi devriminin ikinci aşaması ve yönetim organizasyon alanındaki gelişmeler, sosyal hizmet uygulamalarının da ötesinde İKY işlevini yeni boyutlara taşımıştır. 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı ise, personel yönetiminin mesleki olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bingöl, 1997; 10). Akımın öncülerinden Frederick W.Taylor 1911 yılında “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” isimli yapıtıyla o zamana kadar yapmış olduğu çalışmaları özetlemiştir (Eren, 2001; 16). Akım, bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş-çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim, teşvik edici ücret sistemleri gibi kavramları kullanarak, çalışanların verimliliğinin arttırılmasını sağlayacak profesyonellere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyacın sonucunda ilk kez 1912 yılında “personel bölümü” ayrı bir bölüm olarak örgütlerde yer almıştır (Bingöl, 1997; 12).

1. Dünya Savaşı koşullarında Amerika Birleşik Devletleri ordusuna eleman seçiminde ilk kez testlerin kullanılması personel bölümünün ayrı bir departman olarak örgütlenmesinin önemini ortaya çıkaran bir gelişmedir. 1920 yılında “Personel İdaresi” adlı kitabın yayınlanması (Baysal, 1993; 60) da personel yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmuş önemli bir adımdır. Bu gelişmelerle birlikte “Personel Yönetimi” kavramı yönetim literatüründe yerini almıştır.

Yönetim bilgisine göre ise, 1. Dünya Savaşı öncesinde personel etkinliklerine zaman ve para harcanması son derece abes gelebilirdi. Çünkü o zamanlar iş gücü ucuz ve boldu. Fakat Amerika Birleşik Devletleri'nin savaşa girmesi ile her şey değişmeye

başladı. 4 milyon insan orduya alındı. Amerika'ya göçmen akışı durdu. İşçiler çalışma koşullarının ağırlığı ve ücretlerin düşüklüğü neden ile örgütlenmeye ve hak talep etmeye başladı. Deneyimsiz ucuz işçi artık geçmişte kalmıştı. Örgütlerde personel etkinliği 1930'larda görülmeye başladı. 1940'larda personel bölümlerinin etkinliği kayıt tutmaktan öte değildi

(<http://www.erpakademi.com/2009/11/14/insan-kaynaklari-yonetimi/>, 21.01.2010).

2. Dünya Savaşı sırasında ise, savaşın getirdiği emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için şirketler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başladı. 1960'lı ve 1970'li yıllarda çıkarılan yasalarla daha da arttı. Personel fonksiyonunun verimin artmasındaki yeri ve önemi kabul edildi. 1980'lere doğru ise gelişmeye açık örgütler üst düzeydeki İK yöneticilerine giderek daha fazla yer vermeye başladı. Şimdi ise; İKY bir örgütün vazgeçilmez bir parçası halindedir. Pazarını ve gücünü arttırmak isteyen tüm firmalar İKY'ni göz ardı edememektedirler. Kimilerine göre İKY, "eski şarabın yeni bir şişeye konması" idi. Söylenen, personel müdürlüğü tabelasının indirilerek yerine insan kaynakları müdürlüğünün konulması idi. Fakat doğru uygulanan ve iyi etüt edilen bir İKY bariz bir şekilde personel yönetiminden ayrılmaktaydı. İnsan kaynağı yaklaşımı ile geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı, İKY yönetiminin iki temel özelliği ile açıklamak mümkündür. Birincisi İKY'nin insanı merkeze alan boyutu; ikincisi, örgüt ortamı ve çevresi kavramlarının genişletilmesidir

(<http://www.erpakademi.com/2009/11/14/insan-kaynaklari-yonetimi/>, 21.01.2010).

2. Dünya Savaşı ve sonrasında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı verimlilik ve kalitenin vazgeçilmezliği olgusu, insan kaynağından azami verimi alma düşüncesini ön plana çıkarmıştır. Ayrıca, verimlilik ve kalite eğitimle ilişkilendirildiğinden, "işgören-çalışan eğitimi" olgusu da personel departmanlarının görev alanına dahil edilmiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak 1940'lı yıllarda Amerika'da eğitim, istihdam, performans değerlendirme, ücret yönetimi, işçi-işveren ilişkileri ve sigorta konularında uzmanlığı bulunan "personel yöneticisi" kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Yine 1940'lı yıllar,

klasik yönetim anlayışından sonra, insanı merkez alan, örgütsel akılcılık ve açık kapı politikası gibi kavramlarla ifade edilen insan ilişkileri yaklaşımına tanıklık etmiştir (Aykaç, 1999; 1).

Bu gelişmelerde, sendikal hareketin olumlu katkılarını da dikkate almak gerekir. Aynı gelişmelerle 1946'da İngiliz Çalışma Yönetimi Enstitüsü'nün adı "Personel Yönetimi Enstitüsü" olarak değiştirilmiştir (Baysal, 1993; 60). Bu ve benzeri gelişmelerle, personel yönetimi veya personel yönetimi ve endüstri ilişkileri uzmanlarının örgütte işlevsel rol alması yaygınlaşmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tarihsel gelişimi incelendiğinde, her ne kadar 1980'lere gelinceye kadar "personel yönetimi," "personel yönetimi ve endüstri ilişkileri" vd. kavramlar yaygın olarak kullanılmış olmasına karşın, 1950'lerden itibaren yeni arayışların da başlamış olduğu görülmüştür (Baysal, 1993; 64).

Bu anlamda, 1950'li yılların sonlarından itibaren Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat uzmanları emek üzerine yaptıkları çalışmalarda "insan kaynağı" deyimini kullanmaya başlamışlardır (Özkaplan, Selamoğlu, 2005; 3).

İnsana yönelik tekil yaklaşımların (endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş yönetimi, vb.) yetersizliği, insana ilişkin olgu ve olayların bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu bakış açısına duyulan ihtiyaç, ilk olarak 1950'li yıllarda Amerika'da dile getirilmiş ancak konu hakkında ciddi çalışmaların gerçekleştirilmesi 1980'li yılları bulmuştur. İKY ile ilgili bu çalışmalar ilk olarak Amerika'da ve İngiltere'de yürütülmüştür (Fındıkçı, 2001; 9).

İnsanı merkezine alan bu yaklaşımın sonucu olarak örgütün insan kaynağı potansiyelinden tam olarak yararlanmayı ifade eden ve personel yönetimine göre daha kapsamlı bir kavram olan "İnsan Kaynakları Yönetimi" kullanılmaya başlanmıştır (Akyüz, 2001; 55).

Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine dönüşüme katkı yapan diğer bazı gelişmeler de özetle şöyledir (Demirkaya, 2006; 6-7):

- 1960'lı yıllardan itibaren kalite kontrol felsefesinin katkılarıyla Japonya'da elde edilen başarılar,
- 1964 yılında İngiltere'de endüstriyel eğitim yasının çıkarılması ve kurumsal eğitim ve geliştirmenin insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi,
- Yine 1960 yılı ortalarından itibaren etik, moral değerler, çalışma barışı, katılımcı yönetim, endüstriyel demokrasi ve çalışma hayatının kalitesinin önem kazanması ve işverenlerin sosyal sorumluluklarının gündeme gelmesi,
- 1980'li yıllardan itibaren insanın yeniden keşfedilmesi,
- İnsana ilişkin olgulara bütünlük içinde bakılma ihtiyacı,
- Verimlilik ve gelişmeye bağlı bir döneme girilmesi ve verimlilik kriterlerinin insana odaklanmaya başlaması,
- Salt personel özlük işleriyle endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlamada yetersiz kalması gibi düşüncelerin artmış olmasıdır.

1980 yılından sonra ise; bilim adamları İnsan Kaynakları Yönetimi terimine “strateji” ön ekini eklemiş ve “stratejik entegrasyon” İKY literatüründe göze çarpmaya başlamıştır. Stratejik olarak İKY işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2003; 5).

1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yaşanan gelişmelerin yaygınlaşması ile birlikte, kurumların mensuplarına bakış açıları önemli ölçüde değişmiştir. Bu çerçevede çalışanlar, “personel” olarak değil, “insan kaynağı” olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Ayrıca insan kaynaklarının yönetimiyle ilgili araçlar, metodlar ve teknikler yeniden

şekillendirilmiştir. Böylece, İKY oldukça kapsamlı bir yönetim anlayışı haline gelmiş bulunmaktadır.

İKY son yirmi yıldır, yönetsel değerlerin ilk önce örgütün başarısına yardımcı olmasına ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanarak şekillenmiştir. Bu bağlamda çalışanları yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerler olarak gören ve insancıl bir yaklaşım benimseyen bir İKY modeli rekabet avantajı sağlamada firmalar için önemli bir araç olarak değerlendirilebilmektedir (Mellahi, Wood, 2003; 87).

İKY, bir reorganizasyonun temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileme olanağı bulunan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır ve insan kaynakları yönetimi örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir (Demir vd., 2000; 17).

Modern insan kaynakları yönetimi, öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulması konusunda etkin çalışmalarda bulunur. İnsan kaynakları yönetimi aktif işgücünün yaratılması ve bu kaynağın optimal değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sürecin etkinliğini ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve sosyal atmosfer, ülkede var olan endüstri ilişkileri, kültür, gelenek, örgütün çok uluslu olup olmaması, örgütsel yapı ve yönetim anlayışları ile teknolojik gelişmeler belirlemekte ve insan kaynakları yönetiminin özellikleri de bu sayılan unsurlardan etkilenmektedir (Öğüt, 2001; 77).

İKY'nin tanımı konusunda farklı yazarların çeşitli görüşleri bulunduğu gibi İKY'nin özelliği konusunda da standart niteliklere değil farklı hususlara yer verilmiştir.

Aşağıda birkaç yazarın İKY'nin özellikleri ile ilgili görüşleri sıralanmıştır:

✓ İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde yerine getirilmesi zorunlu olan bir fonksiyonel yönetim sorumluluğudur ve stratejik rolü ve önemi nedeniyle en üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir etkinliktir.

✓ Stratejik uyum sağlama gerekliliği nedeniyle örgütün genel stratejisi ile İK politikalarının bütünleştirilmesi büyük önem taşır.

✓ İKY'nin etkinliği güçlü kurum kültürüne dayanır. Bu nedenle, İKY örgütlerde inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesine ve örgütsel kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır (Barutçugil, 2004; 43).

➤ İnsan kaynakları yönetimi, stratejik yönden elzem olan ihtiyaçlar üzerinde durur ve örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya yöneliktir ve örgütte var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük, çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna katkı sağlamasını amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir.

➤ İKY, işletmede yaşanan her olayın merkezine insanı yerleştirir ve insan merkezli işlevleri yerine getirir ve amacı örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasının sağlamaktır. Yani insan kaynakları yönetimi, örgüt içi bakış açısına sahip olan personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini birleştirerek örgüte ve bireye sistemsel bir yaklaşım getirmektedir.

➤ İnsan kaynakları yaklaşımı, İKY'nin önerdiği iç müşteri anlayışı ile çalışanlara yaklaşmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp, verimliliklerinin arttırılacağı bir strateji geliştirmeye çalışmaktadır.

➤ İKY, çalışanların ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir modeldir ve etkin bir kurumsal iletişimin sağlanabilmesi için bilgi akış sürecini düzenlemektedir (Öğüt, 2001; 77).

- İnsan Kaynakları Yönetimi, her olayın, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır.

- Günümüz işletmelerinin hiyerarşik yapılanmasında gücün kaynağı değişmiştir. Otoriteye dayalı yönetim, yönetsel pozisyonlar, görevler, roller tartışılır hale gelmiştir. Uzmanlık alanı, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği ön plana çıkmıştır. İKY, bu işbirliğinin gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışır.

- İKY'nin temel iki amacından birincisi bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, İK'nın örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir.

- İKY, personel yönetimi gibi çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar örgütün yönetimine katkıda bulunan bir işlevdir.

- İKY, kurumdaki iş bölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenir. İş görenler ile kurumun farklı beklentiler ve menfaatler değil, ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır ve kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça olarak değil, bir bütün halinde incelemeye çalışır. Yani İKY, örgütün bütünü göz ardı etmeden örgütteki ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışır.

- İKY iletişimi, örgüt içinde motive edici bir unsur olarak kullanır. Dolayısıyla örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışı sürecinin oluşturulması gereklidir.

- İKY, kurumdaki çalışanları, iç müşteri mantığı ile ele alarak ihtiyaçlarının karşılanması, böylece verimin artmasını sağlayacak stratejiler geliştirir. Geliştirilen

stratejileri uygular. Gerek kurum içinde; gerekse kurum dışında personelin, beklenti ve haklarının takipçisi olur.

- İKY, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedefler. Bunun için çalışanların; kuruma ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle ilgilenir (Fındıkçı, 2001; 18-21).

1.4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BAŞLICA AMAÇLARI

Yönetimin esas kaynağı ve odak noktası insan olduğu için yönetim de insanlar için vardır. Dolayısıyla, işletmelerde insanlar daima iş bölümü yoluyla belli bir otorite kalıbı ve sorumluluk içinde hem işletmenin amacına hem de kendi bireysel ihtiyaçlarına ulaşmak için hizmet etmektedirler. İKY'nin de esas görevi çalışanların çabalarını uyumlu bir işbirliği içinde işletmenin amaçlarına yöneltmektir. Dolayısıyla, bu mevzuda İKY'nin önemi büyüktür (Barutçugil, 2004; 38).

Bir işletmede İK'nın yönetilme şekli, o işletmenin amaçlarını etkiler. İşletmelerin süreklilik, rekabetçi üstünlük, karlılık, sosyal sorumluluk ve esneklik gibi temel amaçları vardır. İşletmelerin temel amaçlarına ulaşabilmesi, öncelikle İK'na bağlıdır. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için İK'nın bilgi, yetenek ve becerilerini akılcı şekilde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarır ve İK'nın işten doyum sağlamalarına katkıda bulunur (Türker, 2003; 15-17).

Diğer bir yaklaşımla İKY, örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için insanları bir araç olarak kullanır. İnsanlar da kendi amaçlarına ulaşmak için işletmeleri bir aracı olarak kullanırlar. Örgütün ve çalışanların amaçları genellikle birbirine zıttır. Örneğin; işgörenler ücretlerini maksimuma çıkarmak isterken, örgüt işçinin maliyetini en aza indirmek ister. Bu şekilde bir karışıklığın yönetimi, İKY'nin başlıca sorumluluklarındandır (Serinkan, 1996; 27-28).

İKY, işletmenin gereksinme duyduğu nitelik ve nicelikteki personeli işletmeye çekmek, onların gelişimini ve işletmede sürekliliklerini sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda İKY'nin iki temel felsefeye sahip olduğunu söylemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000; 3):

1. İşletme hedefleri doğrultusunda çalışanlardan etkin biçimde yararlanmak,
2. Çalışanların gereksinimlerini karşılamak ve gelişmelerini sağlamak.

Bunun için İKY, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2001; 13-14).

İKY'ne göre insan, örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları en önemli kaynaklardan birisidir. Bu yaklaşıma göre insan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikte bir parçası, hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İK terimi bir örgütte, en üst kademeli yöneticilerden, en alt kademede niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, İK yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir (Sadullah, 1999; 2).

İKY'nin amaçları ile ilgili yukarıda gösterilen görüşleri göz önünde bulundurarak İKY'nin ana hedefinin, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmak olduğu söylenebilir. İKY için evrensel olan temel dört amaç şunlardır (Bingöl, 2004; 12-14):

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

2. *Örgütsel Amaç*: İKY'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İKY kendisi açısından bir sonuç değildir; o sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır,

3. *İşlevsel Amaç*: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İKY, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır,

4. *Kişisel Amaç*: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa, onların kişisel amaçları karşılanmalıdır.

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YENİ YAKLAŞIMLAR

Küreselleşen dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların rekabet gücüdür. Dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak küresel bir nitelik kazanmasına ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır. Dünyada ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devlet sınırlarını aşan boyutlara ulaşmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak; örgütler rekabette başarı şartı olarak “insan” unsurunu birinci sırada algılamaya başlamış ve bu yönde yatırımı, bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmişlerdir

(<http://www.superbilgiler.com/kuresellesme-ve-rekabet-gucu.html>, 22.06.2010).

Toplumlardaki sosyal, kültürel, yasal, siyasal değişiklikler insan unsurunun çalışma yaşamını dolayısıyla, işlerine karşı tutum ve değer yargılarını da etkilemiştir. Çalışanların eğitim düzeyi de geliştikçe, beklentiler artmıştır. Günümüzde işgücünün iş tatmini konusunda belirli görüş ve beklentileri olduğunu hesap edememenin pek doğru olmadığı bir gerçektir. Bu nedenlerle personel yönetiminin birincil fonksiyonları olan işe alma, eğitim/geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerin yeni anlayış ve yaklaşımlarla ele alması gereği doğmuştur. Bunun sonucunda geliştirilen yeni yöntem, teknik ve programları da içerecek yeni bir kavram olarak İKY'nin söz konusu ihtiyacı, gayet iyi bir biçimde, gerekli anlam, gelişme ve konunun genişleyen sınırlarını da kapsayarak giderdiği görülmektedir (Gökdeniz, 2001; 6).

Modern anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile incelendiğinde İKY'nin insana bakış açısı daha sistematik ve bütüncüldür (Yüksel, 2003; 10).

Yirminci yüz yılındaişletmeleri, dolayısıyla İKY'ni, etkisi altına alan birbirlerini tetikleyen güçlerin etkisi ile işletmeler ve İK yöneticileri yeni arayışlar ve köklü değişimler içine girmişlerdir.

Örgütleri değişime zorlayan faktörler

(kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/ky2010.pdf, 27.01.2010):

- ✓ Küreselleşme ve rekabet,
- ✓ Bilgi, telekomünikasyon, üretim ve malzeme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler,
- ✓ Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
- ✓ Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerin değişmesi,
- ✓ Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,

- ✓ Piyasa ekonomisine giren ülkelerdeki pazar potansiyelleri,
- ✓ Uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar,
- ✓ Değişen demografik yapı.

Küreselleşme süreciyle birlikte artan rekabet ortamında İKY, insana verilen değeri vurgulayan, insanı stratejik öneme sahip kılarak onu; düşünen, hayal eden, yorumlayan ve yaratan ayrıcalıklı bir unsur olarak değerlendiren bir fonksiyon haline gelmiştir. İKY, işletmenin iç dinamiği kavramını ön plana çıkarmıştır. Buna göre, başarılı yönetim; temel iç dinamik kaynağı olan insan unsurunu hedefler doğrultusunda hareketlendiren ve bütünleştiren yönetimdir (Düren, 2000; 113).

Bir diğer yandan çokuluslu şirketlerde “farklılıkların yönetimi” konusu gündeme gelmektedir. Bunun anlamı ise şudur; çokuluslu şirketlerin sahip olduğu firma kültürüne, faaliyet gösterilen diğer ülkelerdeki çalışanların uyum sağlamasına yönelik çalışmaların yapılması gereklidir. Bu durum İKY’ni daha önemli kılmaktadır. Aynı şekilde küreselleşme süreci ile yaygınlaşan şirket birleşmelerinde farklı iki şirket kültürünün uyumlaştırılmasında ve yeni bir örgüt yapısı geliştirilmesinde İKY önem kazanmıştır (<http://www.humanresourcesfocus.com.tr>, 30.05.2009).

Kısacası dünyada yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme nedeni ile günümüzde rekabetin şekli ve yapısı değişmiştir, daha acımasız ve yıkıcı hale gelmiştir. Rekabet edebilir kalmak için işletmelerin aralarında güç birliği ve işbirliği yapma ihtiyaçları artmış, yönetimde kalite ve müşteri odaklılık, esneklik ve yaratıcılık olmazlar arasında yer alamaya ve önemli avantajlar sağlamaya başlamıştır. Bunu sağlayabilmek için işletmeler örgütsel yapılarını ve kültürlerini yeniden yapılandırma yoluna gitmiştir. Bütün bunların gerçekleştirilmesi yeni İK politikalarını, stratejilerini, sistemlerini ve programlarını gerektirmiştir (Bilgin vd., 2004; 19).

Aşağıdaki tabloda 20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçerken İKY alanındaki gelişmeleri üç dönem halinde ele almıştır.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Alanındaki Gelişmeler

	ÜSTLENİLEN ROL	UYGULAMALAR
1900'li yıllar	<i>Operasyonel Rol</i>	Veri kayıtlarının yapılması ve saklanması. İhtiyaç duyulan bir bilgiye ulaşılması.
1960'lı yıllar	<i>Yönetimsel Rol</i>	Çalışanlarla ilgili yasal sorumlulukların yerine getirilmesi. Rutin personel işlerinin yönetimi.
1980'li yıllar	<i>Stratejik Rol</i>	Emir-komuta yönetimi ile karar sürecine katılım. Emir-komuta yönetimi ile karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi

Kaynak: Küçüköna, Korul, 2002; 69

İlk dönemin ağırlıklı konusunu, çalışanlara ait bilgilerin yer aldığı kayıt ve dosyaların tutulması oluşturmaktaydı. İkinci dönemde ise yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili çalışmalar İK işlevinde ön plana çıkmıştı. Artık 1980'li yıllardan başlayarak günümüze değin geçen sürede, konuya ilişkin olarak; rekabete dayalı üstünlüğün kazanılması ve bunun korunması ya da stratejik destek olarak adlandırılabilir bir üçüncü dönemden söz etmek mümkün olmuştur. Bu dönemde tepe yönetim İK bölümüne, emir-komuta işlevlerine ilişkin bölümlerin yaptıklarına benzer bir şekilde maliyetleri kontrol etmek, işletmenin rekabet gücünü geliştirmek, her etkinliği ile firmaya değer eklemek gibi faaliyetleri gerçekleştiren bir bölüm gözüyle bakmaktadır (Küçüköna, Korul, 2002; 69).

1980'li yılların başından itibaren İKY ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve "İnsan Kaynakları Stratejisi" kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur (<http://www.kobifinans.com.tr/tr/ExpertQuestion.aspx?id=10402>, 05.10.2009).

İKY yaklaşımının stratejik bakış açısı daha ön plana çıkarken, faaliyetleri de sadece kendi çalışanlarını değil tedarikçileri, tamamlayıcılar ve hatta işletmenin

müşterilerine kadar uzanmıştır. Süreçler ve görevler daha karmaşık bir yapıya sahip olmuş ve örgüt içerisinde İK bölümü daha önemli hale gelmiştir (Bingöl, 1997; 9).

1.5.1 İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım

İnsan kaynakları biriminde çalışanların en önemli faaliyetlerinden biri, personelin stratejik yönetimi sürecine dahil olmalarıdır. Stratejileri ne olursa olsun, son yıllarda şirketlerde belli bir değişim yaşanmıştır. Çoğunlukla da bu değişim, insan kaynaklarının yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Hem değişen teknoloji, hem de çalışma yöntemlerindeki yeni gelişmeler, gereksinim duyulan personel profili de değişmiştir. Artık, eskisinden farklı becerilere sahip ve yeni çalışma yöntemleri açısından daha esnek kişiler aranmaktadır. Bu da, İK bölümlerinin uzun süreli bir perspektif içinde bu tür ihtiyaçların karşılanması için belli planları yapmalarını gerektirmiştir (Ergin, 2005; 9).

İş çevresinde yaşanan rekabet, çalışanların performansını ve örgütün rekabetini yükseltmek amacıyla strateji oluşturarak, İKY'nin yeniden keşfedilmesine neden olmuştur. Örgütler finansal sermaye ile değil, insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde edeceklerini fark etmiş ve örgütün stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesinden kendilerini sorumlu tutmuşlardır (Argon, Eren, 2004; 22).

İKY'nin personel yönetiminden temel farklılığı ve getirdiği yeni boyut, İKY'nin stratejik bakış açısıdır. Ancak uygulamalarda hep bu boyutun ikinci planda kaldığı ve geleneksel personel yönetimi faaliyetlerinin yaygın olarak kullanıldığı bunlara daha çok zaman ayrıldığı görülmektedir. Pricewaterhouse Coopers'ın 1998 yılında yapmış olduğu, "Avrupa İnsan Kaynakları Kıyaslaması 1998 ve İnsan Kaynaklarında Ana Yönelimler" adlı araştırmasında incelenen işletmelerin pek çoğunda geleneksel personel yönetimi faaliyetlerine daha çok zaman ayrıldığı görülmektedir. Ancak 1990'lı yılların başında gündeme gelen yeni strateji yaklaşımı ve İKY'nin stratejik yönünü ön plana çıkarmak için ortaya atılan "İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi" yaklaşımı İKY

uygulamalarındaki eksikliklerin giderilmesi konusunda olumlu adımların atılmasına neden olmuştur (<http://www.humanresourcesfocus.com/iky010.asp>, 30.06.2009).

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olmaları gereken çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış, geleneksel insan kaynakları bölümlerinin ve yöneticilerinin bugünkü işlevlerinde gerçekleşmesi gereken büyük bir değişime işaret etmektedir (Budak, Sürgevil, 2006; 38).

İKY’de, örgütsel başarı ve uzun dönemli yüksek performansın sağlanmasında stratejik yaklaşım son derece önemlidir (Gök, 2006; 25). Strateji, şirketin uzun vadeli hedefi olarak ele alındığında ve stratejik üstünlüğünde değer yaratma ve ikamesi zor olan özgün kaynaklara sahip olma gibi uzun vadeli çabaları gerektirdiği düşünüldüğünde stratejik üstünlük ve stratejik yönetim açısından insan kaynaklarının ne kadar önemli olduğu açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998; 90).

Örneğin Wall-Mart’ın rakiplerince taklit edilemeyen yönü, müşterilere dostça ve bilgili bir hizmet verme gereğine inanılması, bunun doğal bir sonucu olarak çalışanların sürekli ve kapsamlı bir şekilde eğitilmelerine ihtiyaç duyulması, takım ruhu, kar paylaşım planı, çalışanlar ile iç içe yönetim tarzı niteliğindeki kültürüydü. Günümüz dünyasında iş örgütlerinin temel amaçlarından birisi sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaktır. Firmaların varlıklarını devam ettirebilmek, uluslararası pazarda paylarını artırabilmek, kareleri farklı büyüklükte bir satranç tahtası olarak gördüğümüz piyasalarda hamleler yapabilmek ve sonuçta öncü piyasalarda yer alabilmek için sürekli bir mücadele içinde olması gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek ise, insan kaynaklarının stratejik yönetimine ve olağanüstü, değerli, nadir ve yeri doldurulamayacak insan kaynaklarına sahip olmaya bağlıdır. Rakipler teknolojiyi, örgütsel yapıyı, ürünleri taklit

edebilir, fakat insan kaynağını ve örgüt kültürünü kolaylıkla taklit edemezler (Bingöl, 1997; 10-11).

Bu çerçevede kimlik kazanan İKSY alanı, esas olarak, firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamayı arzulamasından dolayı insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmeye ihtiyaç gösterdiği gerçeğinin kabul edilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Birkaç bilim adamı, insanları yönetmenin teknolojiyi veya sermayeyi yönetmekten daha zor olduğuna dikkati çekmişlerdir. Bununla birlikte, insan kaynaklarının nasıl yönetileceğini öğrenmiş bulunan firmalar, insan kaynaklarını kazanma ve etkili olarak geliştirmenin yorucu ve uzun bir zaman almasından dolayı diğerleri üzerinde bir üstünlüğe sahip olacaktır. İşte bu üstünlüğe sahip olma, insan kaynaklarını stratejik olarak yönetmeye bağlıdır (Bingöl, 1997; 11).

Modern örgütlerde İK ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluktur. Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim organizasyon anlayışı, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır. İKY’de stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, organizasyonun değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde çalışanların kendilerini organizasyonun uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır. Örgütsel amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması da onların amaçları benimsenmesi ve inanarak uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca küreselleşmenin sonucu olarak dünyanın hemen her yerinde operasyonlara giren, büyüme, küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi süreçleri ardarda yaşayan, kurumsal sorumluluk, etik gibi kavramlarla tanışan ve hemen her gün yeni bir yönetim tekniği denemeye çalışan örgütlerde İKY çok büyük bir önem ve öncelik kazanmaktadır. Bu nedenle, İKY konularının örgütte en üst düzeyde ele alınması ve stratejik kararlarla yönetilmesi gerekmektedir. İnsanlarla ilgili tüm konular, örgütün bir bütün olarak çevresiyle uyumlu bir şekilde bir araya getirilmeli ve bütünleştirilmelidir. Yöneticiler, kararlarının ve

uygulamalarının stratejik sonuçlarına odaklanabilmeli ve bunu düşüncelerine ve eylemlerine yansıtılabilmelidirler (Barutçugil, 2004; 56).

İKY'nin stratejik olması için şu özellikleri taşıması gerektiği söylenebilir (Budak, Sürgevil, 2006; 36):

- Dış çevrenin etkisini açıkça tanıma ve anlama,
- Rekabetin ve iş gücü piyasasının şartlarını ve etkilerini anlama,
- Uzun vadeli olma (en azından üç yıldan beş yıla kadar),
- Tercih ve karar verme konusuna eğilme,
- Bütün çalışanları kapsamına alma ve son olarak,
- Hem genel işletme stratejisi hem de işletmelerdeki fonksiyonel stratejilerle uyumlu olma.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak, sadece personelin örgütle ilgili işlemlerinin dikkate alındığı bir personel yönetimi yapısında farklılaşma yaşandığı, bireyin her türlü problemi, seçimi, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasının yapılması gibi pek çok örgütsel stratejileri uygulamaya başladığı bir İKY'ne geçildiğini ifade etmek mümkündür. İKY, işletme yönetiminde işgücünün daha verimli bir şekilde çalışabilmesi ve iş hayatında kalitenin ve insanca çalışma koşullarının temini maksadıyla İK planlaması, personel alımı, performans değerlemesi, ücret değerlemesi, kariyer geliştirme, motivasyon vs. gibi konularla ilgilenmektedir. Bugün bahsedilmekte olan İKSY ise, işletmenin hem iç hem de dış müşterileri için ekonomik değer yaratarak işletmenin rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunacağı görüşünü temel alan bir yaklaşımdır (<http://www.atilim.org.tr/bpi.asp?caid=210&cid=736>, 22.02.2010).

Aşağıda günümüz insan kaynaklarının stratejik yönetimi ile geleneksel İKY arasındaki bu farkları belirten bir tablo yer almaktadır:

Tablo 2. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ile İKSY'nin Karşılaştırılması

Boyutlar	İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi	Geleneksel İKY
<i>Planlama ve Strateji belirleme</i>	İKY bölümü tüm örgüt planlarının belirlenmesi sürecine ve İK fonksiyonlarının şirket stratejileriyle uyumlaştırılmasına katılır.	İKY bölümü sadece operasyonel planlamayı yapar.
<i>Yetki</i>	Üst düzey bir yönetici olarak üst düzeyde yetki ve sttüsü vardır (örnek: İK Başkan Yardımcısı)	Orta düzey yöneticilerin sahip olduğu kadardır.
<i>Odaklanılan Nokta</i>	Tüm yönetici ve çalışanlar.	Zamana bağlı operasyonel işlemlerle ve bürolarda çalışanlar.
<i>Karar Verme</i>	Stratejik kararlar alınmasına katkıda bulunur.	Salt operasyonel kararlar alınır.
<i>Bütünleşme</i>	Diğer örgütsel fonksiyonlarla (pazarlama, üretim, finansman, vd.) tamamen bütünleşme.	Diğer örgütsel fonksiyonlarla çok az veya orta düzeyde bütünleşme.
<i>Koordinasyon</i>	Tüm İK fonksiyonlarını koordine eder.	Bazı İK fonksiyonlarını koordine eder.

Kaynak: (Budak, 2008; 32)

1.5.2 Strateji, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynaklarıyla İlişkisi

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı olmamakla beraber Türkçe'ye Fransızca'dan geçmiştir. Bu kelimenin hem eski yunanca da hem de latince karşılıkları mevcuttur. Kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir (Dinçer, 2003; 6).

Diğer bir görüşe göre, strateji sözcüğünün yunanca “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetim) kavramlarının birleşiminden ortaya çıktığı düşünülmektedir. Askeri strateji, tarihsel olarak savaşın belirsizlik ve risklerine karşı gerek duyulan taktikleri de içerir. Orduların, başta asker sayısı olmak üzere, silah, mühimmat, taşıt araçları, giyecek, yiyecek, su ve zaman gibi çeşitli sınırlı kaynakları kullanarak hedeflerine ulaşmaları gerekir. Aynı zamanda, benzer gayretler içindeki rakiplerine karşı daha çabuk, verimli ve etkin olmaya çalışmalıdırlar. Bütün bunlara ek olarak, rakibin her aşamada ne şekilde davranacağını öngörerek hazırlık yapılmalıdır. Savaşta yönetim hatalarının hayati ve ağır sonuçlarının olabilmesi, orduların diğer kurumlardan çok önce strateji kavramlarını geliştirmelerine ve kullanmalarına neden olmuştur. Stratejik başarısızlığın ordular için yaşamsal önemi, stratejinin neden kurmay subaylar tarafından geliştirildiğini açıkça gösterir. Başarıları ile iz bırakan devlet adamlarının hikayeleri ilginç strateji dersleri içerir. Cengiz Han, Atilla, Anibal, İskender, Sezar, Timur ve Kanuni gibi büyük devlet adamlarının o dönemdeki olanaklarla kurdukları imparatorluklar, hükmettikleri alanlar hayret verici büyüklüktedir (www.iso.org.tr/tr/Documents/Kobi/KolayBilgi/18_Stratejik_Yonetim.pdf, 07.02.2010).

Strateji kavramı; işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden gelmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak (en az kayıp, gider ve zararla) zafere ulaşmaktır (Ülgen, Mirze, 2004; 33).

Stratejiyi ilk defa ilkeler belirleyerek uygulayan Napolyon’dur. 1815’den sonra Alman Von Clausewitz, stratejinin temel kavramları üzerine gerçek incelemeleri yapmış ve stratejiyi, “devletin kararlaştırdığı siyasi amaca kuvvet zoruyla varmak sanatıdır” diye tanımlamıştır. Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik şartlarında alınan karar türüdür (http://www.1bilgi.com/iktisat/4631/insan-kaynaklari-yonetimi.html, 10.02.2010).

Strateji, bir yönetim aracıdır. Stratejinin temelinde, işletmede değişimi ve gelişimi sürekli kılmak vardır. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklanmış, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Stratejide amaç, mevcut kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde kullanarak sonuca ulaşmaktır (Ülgen, Mirze, 2004; 33).

Yani strateji, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla örgütün kaynaklarını harekete geçiren bir anlama sahiptir. Stratejinin, işletme ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreyle intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreyle uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içine olmasını sağlayan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren, 2002; 6-7).

Stratejinin yapılan tanımlarından da anlaşılacağı gibi strateji amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. İlk olarak askeri alanda “savaş kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlenen rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir (Güçlü, 2003; 68).

Günümüzde işletmeler, rekabet edebilmek için çeşitli amaçlar belirlerler ve bunlara ulaşmaya çalışırlar. İşletmeler, amaçlarını ulaşabilmek için de iç ve dış çevreyi göz önünde bulundurarak değişik stratejiler oluştururlar. İşletme alanında uygulanan strateji, işletmeye ticari bir mantık sunar. Eğer amaç, en iyi olma amacıysa; strateji, işletmenin en iyi duruma gelmesi için gerekli ilkeleri içermelidir. Eğer amaç, kar yaratmaksa; strateji diğer işletmelerle rekabet ortamında işletmenin nasıl kar

yaratacağını açıklar olmalıdır. Bu açıdan strateji, rekabet içine girecek işletmenin amaçlarını tanımlar. İşletme, stratejisiyle belirlediği bu amaçları yürütebilmek için; plan, politika, taktik, program ve yöntem gibi araçlar geliştirir (Yurtseven, 1998; 29).

Modern anlamda strateji kavramının kullanımı ise, sosyal bilimler alanında 1930 yılından sonra yer almaya başlamıştır. Modern anlamda strateji ilk olarak işletme ve ekonomi alanında kullanılmaya başlanmıştır. İşletme ve yönetim alanındaki kullanımı ise 20. yüzyılın ikinci yarısına denk gelir. Bu anlamdaki strateji; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacı ile işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 1998; 14-19)

Yönetim çerçevesi içinde strateji; işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde dağıtılmasıdır. Strateji; örgütün ürün ve hizmet piyasalarında rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlayan piyasa eğilimli bir kavramdır (Yüksel, 2003; 7).

Herhangi bir amacı gerçekleştirmek isteyen işletme yönetimi, yönetsel bir stratejiyi kullanır. Yönetsel stratejiye sahip işletmelerin uzun soluklu planlar yaptığı görölmektedir. Eğer bir işletme, kendini geleceğe yönlendiremiyorsa, vizyon ve misyon belirleyemiyorsa stratejik olarak karar alması çok zordur. İşletmelerin iç ve dış çevresindeki değişiklikler, stratejik yönetime dayalı stratejik kararlar almasını zorunlu kılmaktadır (Taşkıran,1995; 4).

Buradan yola çıkarak stratejik yönetimin, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsadığını ifade etmemiz yerinde olur (Dinçer, 1998; 35).

Stratejik yönetim kavramı, yukarıda da belirttiğimiz gibi işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Güçlü, 2003; 70).

Stratejik yönetim kavramından yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerine dayandırmakta ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998; 90).

Stratejik yönetim, örgüt stratejilerinin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının gerçekleştirilmesi, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınması, yürürlüğe konulması ve amaçlara uygunluğunun kontrol edilmesi faaliyetlerini kapsayan işletmenin üst düzey yöneticilerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eke, 1989; 16).

Stratejik yönetim bir kurumun üst tabaka yöneticilerinin üstlendiği, karşılıklı etkileşim içerisindeki üç farklı noktanın sürekli olarak ayarlanmasıdır. Bunlar üst yönetimin değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır (Bayraktar, 2003; 10).

Stratejik olarak yönetilen bir işletmede, uzun dönemli performansı tanımlayan yönetsel kararlar ve faaliyetler vardır. Bu yönetsel karar ve faaliyetler; çevresel izleme, strateji oluşturma, strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir. Bu alanda yapılan diğer bir çalışma ise, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarmak, çevredeki fırsat ve tehditleri değerlendirmek ve izlemektir. İşletmelerin stratejik olarak yönetimi bir işletme politikasıdır. Bu politikada ise, uzun dönemli strateji ve planlama baskındır (Sahillioğlu, 2005; 30-34).

Strateji, şirketin uzun vadeli hedefi olarak ele alındığında ve stratejik üstünlüğünde değer yaratma ve ikamesi zor olan özgün kaynaklara sahip olma gibi uzun vadeli çabaları gerektirdiği düşünüldüğünde, stratejik üstünlük ve stratejik yönetim açısından insan kaynaklarının ne kadar önemli olduğu açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998; 90).

İK stratejisi, işletme stratejisi içerisinde önemli bir yere sahiptir. İK stratejisi geliştirmenin amacı İK konularının daha iyi yönetilerek işletmeye rekabetçi avantaj kazandırmasıdır. İK stratejisinin işletmeye sağladığı faydalar şunlardır (Walker, 1992; 11):

- İşletmenin hedeflerine ulaşması için fırsat ve engelleri tanımlar,
- Çalışanlara daha geniş bir perspektif sağlar ve çeşitli konular hakkında yeni düşünce sistemleri geliştirmesine neden olur,
- Yönetimin yürütülen faaliyetlere olan bağlılığını kontrol eder,
- Çalışanlarda yürütülen faaliyetlerde bağlılık ve aciliyet hassasiyeti geliştirir,
- İşletmenin yönetimi ve yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi için stratejik odaklanma sağlar.

İKY’nde, örgütsel başarı ve uzun dönemli yüksek performansın sağlanmasında stratejik yaklaşım son derece önemlidir (Gök, 2006; 25). Çünkü örgütsel etkinliğin genel strateji ile İKY uygulamaları arasındaki sürekli uyuma bağlı olduğu görüşü vardır. Miles ve Snow, bir şirketteki İKY sisteminin şirketin genel stratejisine göre şekillendirilmesi gereğinin altını çizer. Aynı şekilde bazı yazarlarca İK stratejisi ile örgütlerin hayat seyriindeki aşamalar arasındaki “uyum” üzerinde durulmuştur. Ancak, buradaki “uyum” kavramı bir zorunluluğu, dolayısıyla esnek olmayan bir durumu ifade ettiği için yeterince açıklayıcı olmayabilir. Ayrıca, İKY süreçlerinin genel stratejiyle uyumlu

olması “tek” bir stratejiyi akla getirmektedir. Ancak, işletmeler açısından farklı stratejilerin varlığı da mümkündür

(<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf>, 03.02.2010).

İKY stratejisi, örgütsel amaçlara ulaşma noktasında çalışanları önemli stratejik öge olarak değerlendirmektedir. İK günümüzde artık işletmeler açısından sıradan bir üretim kaynağı konumundan çıkmıştır. Bilgi toplumunun en önemli üretim faktörü haline dönüşmüş, bilginin üretilmesi, işlenmesi, kullanıma hazır hale getirilmesi ve saklanması sürecinde bilgi çalışanı olarak üretimin temel katma değer yaratan kaynağı haline gelmiştir. Bu açıdan İKY işletmenin en stratejik departmanlarından birisi haline dönüşmektedir. Stratejik olarak İK finansal, teknolojik ve diğer kaynaklarla aynı bağlamda değerlendirilmelidir, İK talebi ve ihtiyaçları stratejik açıdan ele alınmalıdır (Yeniçeri, İnce, 2005; 323-325).

Özetle ifade edilirse; işletmelerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır ve bu nedenle, İKY ile strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gereken insan kaynağının becerisi, tutumu, davranışı ve performansı geliştirilebilir ve korunabilir (Uyargil vd., 2001; 65).

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak insan kaynaklarının stratejik yönetiminin esas olarak, firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamayı arzulamasından dolayı İK'nın stratejik olarak yönetilmeye ihtiyaç gösterdiği gerçeğinin kabul edilmesi sonucu ortaya çıktığı söylenebilir. Bazı bilim adamları, insanları yönetmenin teknolojiyi veya sermayeyi yönetmekten daha zor olduğuna dikkati çekmişlerdir. Bununla birlikte, İK'nın nasıl yönetileceğini öğrenmiş bulunan firmalar, insan kaynaklarını kazanma ve etkili olarak geliştirmenin yorucu ve uzun bir zaman almasından dolayı diğerleri üzerinde bir üstünlüğe sahip olacaktır. İşte bu üstünlüğe sahip olma, insan kaynaklarını stratejik olarak yönetmeye bağlıdır (Bingöl, 1997; 11).

1.6 İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ

Günümüzde insan kaynakları yönetimi yerine, insan kaynaklarının stratejik yönetimi kavramı kullanılmaya ve İKY'nden farklı bir içerik kazanmaya başlamıştır. Çünkü bir işletmenin uygulayacağı stratejik yönetimin genel verimi ve etkinliği direkt olarak o işletmenin en değerli kaynağı olan insan kaynaklarına, yöneticilerin onları nasıl motive edip yönlendirdiğine ve aralarındaki iletişime bağlıdır (Aydoğdu, 2001; 118).

İKY'de insan faktörü, ucuza elde edilen, idareli kullanılan ve bir bütün olarak işletme stratejisinde tanımlanmış taleplere uygun olan, mümkün olduğunca tam kapasite kullanılan bir faktördür. İKSY'de ise eklenen unsur ise; çevre, örgüt, iş ve personel gibi dört temel parça arasındaki uygunluğun optimal gerçekleştirilmesidir (Tikici, Akdemir, 2002; 861).

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi kavramı ile ilgili mevcut tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi kavramı; “Örgütün gelecekte gitmek istediği yöne uygun bir şekilde, insan kaynaklarının stratejik bir şekilde yönetilmesi yaklaşımı” şeklinde ifade edilebilir. İKSY, insanla ilgili olan her konuyu işletmenin stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak görür ve uzun vadeli konularla ilgilenir. İKSY, bir örgütün insan kaynakları hakkında karar vermesi konusuna odaklanır. İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim, çalışanların örgütün kurumsal stratejisinin ayrılmaz bir parçası olması nedeniyle ilişkilidir. İKSY, örgütün stratejik yönetiminin bir parçası olarak, uzun vadeli insan kaynakları konularıyla ilgilenen bir süreç şeklinde düşünülebilir (Sürgevil, Budak, 2006; 463).

İKSY, örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için tasarlanmış, örgütün genel stratejik amaçları ile insan kaynakları arasında bağ kuracak bir modeldir (Şimşek, Öge, 2007; 33).

İKSY, rekabetçi üstünlüğü elde etmeye ve sürdürmeye yönelmiş, bütün düzeylerdeki çalışanların yönetimiyle ilgili faaliyetleri ve kararları içerir (Sevinçin, 2006; 183-197). Başka bir deyişle, İKSY; örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla İKSY, insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın artırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır (Yüksel, 2003; 8).

İKSY; fonksiyonların ve bir bütün olarak örgütün insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanması yoluyla arzu edilen sonuca ulaşmayı sağlayan ve bu amaca ulaşacak şekilde çevre ile ilişki kurmaya yarayacak yöntemleri ortaya koyan ve uygulayan bir çeşit insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynağı stratejik yönetiminin esası, işletme için uygun insan kaynağı stratejisinin tespit edilmesidir. Bu, temel örgütsel görevlerin, amaç ve hedeflerin tespit edilmesi; politika ve strateji programlarının hazırlanması ve örgütsel hedefe ulaşma yolunda bunların kullanılmasını ifade eder (<http://www.erpakademi.com/2009/11/14/insan-kaynaklari-yonetimi/>, 21.01.2010).

İKSY, insan kaynakları uygulamalarını tek tek ele almak yerine, çeşitli İK uygulamalarının yatay bütünleşmesi gibi bir bütün halinde ele alındığında en yüksek verim seviyesine ulaşmaktadır (Keçecioglu, 2006; 171).

İKSY, örgütteki tüm fonksiyonel departmanlardaki ve hiyerarşik kademelerdeki yöneticilerin, İK'nın seçiminde, geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde, katılımın sağlanmasında ve sorunların çözümünde dolayısıyla yönetimde sorumluluk aldıkları ortak bir alanı ifade etmektedir. Burada insanın, bir hammadde, teknoloji, malzeme, para gibi bir kaynak olarak algılanmasının büyük etken olduğu görülmektedir. Bu nedenle İKSY, üretim girdilerinde olduğu gibi bunları kullanan tüm yöneticilerin insan kaynağı

yönetiminde, tam yetki ile hareket edip karar vermelerini gerektiren ortak bir alan olarak tanımlanmaktadır (Özgeldi, 2001; 25).

İKY’de stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, örgütün değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde çalışanların kendilerini örgütün uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır. İKY’de stratejik yaklaşımın benimsenmesi, dar bir yetki alanı içinde mevcut yapıyı, işleyişi ve statükoyu korumayı amaç edinmiş, ilişkilere ve prosedürlere odaklanan bir bölümün, örgütsel değişime öncülük eden, bireylerin ve takımların performansını geliştirmeye odaklanan aktif bir bölüme dönüşmesini sağlamaktadır. İKY’nde stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve yaşama geçirilmesi beş adımda tamamlanacak bir çalışmanın yapılmasını gerektirmektedir (Barutçugil, 2004; 57-59);

1. *Örgütün Stratejik Amacının Belirlenmesi*: Bu süreç örgütün niteliği, hangi alanda faaliyet gösterdiği, başarı ile neyi ifade ettiği, hangi katma değeri yarattığı ve gelecekte nerede olmak ve ne yapmak istediği gibi soruların cevaplandırılmasını gerektirir.

2. *Stratejik Planların ve/veya Senaryoların Uygulamaya Taşınması*: Örgütlerin uzun dönemli ve geniş kapsamlı planlarını ya da gelecek senaryolarını uygulayabilmesi her şeyden önce nitelik ve nicelik olarak doğru insan kaynaklarına sahip olmasına bağlıdır. Bu aşamada, örgütün gelecekteki başarısı için kritik faktörlerin tanımlanması, teknik, sosyal, ekonomik, yasal, politik dış çevre faktörlerinin örgüte etkisinin belirlenmesi, rakiplerin stratejilerinin analiz edilmesi ve güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması gibi çalışmalar yapılır.

3. *Stratejik Konumlandırma*: Örgütler, stratejik amaçlarını belirlerken, gelecekte belirli bir tarihte hangi stratejik konumda olacaklarını da dikkate almak isterler. Stratejik planını veya gelecek senaryosunu hazırlayan bir örgüt, bulunduğu sektörde rakiplerine oranla hangi stratejik konumda olacağını ya da olması gerektiğini de belirlemelidir.

Stratejik konumlandırma, örgütün kendisini daha doğru değerlendirmesine ve pazardaki gelişmelere daha hızlı ve etkili cevap verebilmesine olanak sağlayacaktır.

4. *Kritik İK Konularının Belirlenmesi*: Örgütün stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma sürecinde öne çıkan önemli İK konularının neler olduğunun saptanması gerekir. Hangi konularda yapılacak iyileştirmelerin gerçek anlamda örgütün stratejik amaçlarına katkı sağlayacağı ve rekabetçi üstünlükler sağlayacağı belirlenmelidir.

5. *İK Stratejilerinin Uygulanması*: İKY, örgütün vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, kurum kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik İK konularında gerekli eylemleri de saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir. Örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak insanları elde etmeli ve bu insanları doğru bilgi, beceri ve tutum ile güçlendirmelidir.

1.6.1 İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Buraya kadarki açıklamalardan da görüldüğü gibi son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde, “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarma”larının yattığı görülmektedir (Tıkici, Akdemir, 2002; 861).

İş yaşamında İK'nın rolündeki en önemli değişim ise, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına daha fazla dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve İK daha merkezi bir konum kazanmaktadır (Öğüt vd., 2004; 282).

Başka bir anlatımla değişim, örgüt yapısı içerisinde İKY'nin stratejik rolünü arttırmıştır. Başka bir nedense, günümüzde yaş, cinsiyet, vasıf ve davranış olarak değişen işgücü yapısıdır. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyi yüksek, kişisel yeteneklerini geliştirmeyi bilen ve teknolojiyi daha yüksek düzeyde kullanabilen farklı yapıdaki işgücünün yönetilmesinde, İKY'nin stratejik önemi artmaktadır (Fındıkçı, 2001; 13).

İKY, fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale geldiğinden, çoğu yönetici, İKY'nin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu algılamaya başlamıştır. Bu stratejik açımların odak noktasını ise, keşfetmeye, yeniden keşfetmeye ve geleceği yaratmaya yönelik olan, örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir anlayış olan insan kaynaklarının stratejik yönetimini oluşturmaktadır (idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf, 13.12.2009).

İKSY, örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmalarının örgütlerin İK stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. Daha detaylı bir yaklaşımla insan kaynaklarının stratejik yönetimi, işgörenlerin performansını arttırmak, yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması biçiminde tanımlanmaktadır (Öğüt vd., 2004; 282).

1980'li yıllarda Japon işletmelerinin güçlü rekabet anlayışı, Amerikan işletmelerinin stratejilerini ve insan kaynakları yönetimi politikalarını değişime zorlamıştır. Çalışanların işletmeye bağlılığının güçlü olmaması, yeniden yapılanma ve yeniden örgütlenme gereksinimini artırmıştır. Bu gereksinimler sonucunda insan kaynaklarının stratejik yönetimi kavramı, Amerika Birleşik Devletleri'nde Michigan Üniversitesi araştırma grubu tarafından geliştirilmiş, Avrupa'da da kısmen kabul görmüştür (Erdut, 2002; 3).

Araştırma grubu, İKSY kavramı ile örgütün stratejileri, yapısı, görevi ve İKY arasında bir ilişki kurulmaya çalışmıştır. Bu çalışmada, insan kaynaklarının stratejik yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin örgüt stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İşgören tedarik planının, performans değerlendirme sistemlerinin, teşvik sistemlerinin ve işgören geliştirme programlarının örgüt stratejilerinden kaynaklandığı ve insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisinin oluşturulmasından çok uygulanmasında etkin olduğu ileri sürülmüştür. Bu çalışma, 1980'lerin başlarında bu alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur. İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminin 1980'lerde önem kazanmasının esas nedenlerinden biri, Amerika'da örgütlerin yoğun ulusal ve uluslararası rekabet karşısında verimliliğin artırılması için insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesinin önemini kavramış olmalarıdır. Diğer neden, 1980'lerde başlayan örgüt yapısındaki değişimdir. Örgütler kontrol alanının dar olduğu, hiyerarşik nitelikteki dik yapıdan uzaklaşarak, kontrol alanının daha geniş olduğu, grup çalışmasının etkinlik kazandığı, bireysel yaratıcılığın ön plana çıktığı yatay yapılara yönelmişlerdir

(aslantozcan.com/documents/01...ve.../35_Insan_Kaynaklari_Yonetimi.doc, 18.02.2010).

İKY'de kısa vadeli ve günlük düşünme dönemi bitmiştir. Her işletme, her kurum, İK yönetiminde uzun vadeli ve stratejik düşünmek zorundadır. Ancak bu sayede İK işletmeye rekabet avantajı yaratılacak şekilde yönetilebilir. Bu bağlamda örneğin, işletmelerin birlikte çalışacakları insanları seçerken bugünün yanı sıra 5 ya da 10 yıl sonraki ihtiyaçlarını dikkate almaları; eğitim programlarını tasarlarken ve uygularken günü kurtarmak ya da eğitim veriyor gibi gözükmek yerine, gerçekten işletmelerinin ihtiyaçları üzerinde odaklanmaları; ücret ve teşvik programlarını hazırlarken işletme için değer taşıyan nitelikli insanları cezbetmeyi ve elde tutmayı amaçlamaları gerekmektedir. İKY'de uzun vadeli düşünmeyi gerektiren bir başka neden de İK ile ilgili olarak yapılan uygulamaların olumlu ya da olumsuz etkilerinin kısa sürede görülebilmesidir. Örneğin, bir işletmede personel seçme yöntemleri değiştirildiğinde, bu değişikliğin gerçek

sonuçlarının anlaşılabilirliği için en az 4-5 yıl geçmesi gerekir. Ancak bu süre içinde yeni yöntemle seçilen insanların gerçekten istenen niteliklere sahip olup olmadığı tam olarak anlaşılabilir. Aynı şekilde insan kaynaklarına yapılan yatırımın getirisi kısa sürede elde edilemez, uzun süre gerektirir. Bir başka deyişle, insana ilişkin olarak yapılan yatırımlar konusunda sabırlı olunmalıdır. Ancak bu yatırımın üretim, satışlar, verimlilik, karlılık vb. gibi sonuçlara yansımaları doğrudan ve somut bir şekilde ölçülemez, nedeniyle de çoğu işveren için bu sabrın gösterilmesi zor olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenip benimsenmediği nasıl anlaşılacaktır? Bir başka deyişle İK bölümünün işlevini yerine getirirken stratejik yaklaşımı izlediğinin göstergeleri neler olacaktır? Stratejik yaklaşım benimseyen bir İKY'nin spesifik işaretleri şunlardır (Fisher vd., 1996; 94):

- İşletme için önemli bir bölüm olduğunun bilincindedir. Bu bilinçle işletmenin temel sorunlarıyla ilgili kararlara katılır.
- İç müşterileri için en iyi hizmeti ve İK bölümü personeli için en yüksek motivasyonu sağlayacak şekilde örgütlenmiştir. Ayrıca reaktif değil, proaktif bir ekip oluşturmuştur.
- Örgütün stratejik ihtiyaçlarına odaklanmış bir İK vizyonuna ve örgütleriyle uyumlu bir felsefeye, misyona ve değerlere sahiptir.
- Örgütsel stratejilerle bütünleştirilmiş İK stratejilerine, İK politikalarına sahiptir ve uygulamaların tümünü bu doğrultuda yapar.

1.6.2 İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminin Örgütsel Etkinlik ve Verimlilik Açısından Yeri ve Önemi

Genel olarak yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir. Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır (Güçlü; 2003; 63).

Yeni ekonominin rekabet koşulları, örgütlerin, gerek fiziksel gerekse beşeri kaynaklardan optimum düzeyde yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak ise, etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarının performansını arttırmakla mümkün olabilecektir (Gratton, 1999; 178).

Stratejik yönetim ise, işletmenin kendisini revize etmesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998; 90).

İK'nın stratejik öneme sahip olduğu, şimdikinden çok daha etkin ve belirgin bir şekilde yönetilmesi gerektiği gittikçe daha da iyi anlaşılmaktadır. Stratejik kaynak, işletmenin lehine kullanılarak işletmeye bir değer kazandıran, rekabet üstünlüğü sağlamak üzere hakkında stratejik yönetim unsurları uygulanması gereken, stratejik uygulamalara konu olan ve önemi uygulamadan uygulamaya değişiklik gösteren fonlar, idari ve teknolojik kabiliyetler gibi işletmeye girdi sağlayan değerler şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım, sadece mali kaynaklar veya teknolojik kaynakların değil, insan kaynaklarının da stratejik boyutuna işaret etmektedir. Eğer İK bir işletmenin stratejik kaynaklarından biri olarak değerlendirilmiyor ise, diğer tüm kaynaklar yeterliyken bile o işletmenin uzun vadede bir geleceği olduğunu söylemek çok zor olur (Akyüz; 2001; 130).

İK'nın iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, İK'ını örgütün amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek, ikincisi ise, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır. Yani İKY, hem iş görenlerin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde

yararlanarak işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de iş görenlerin örgütten beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanmalıdır. Çift yönlü bu görev insan kaynakları yönetimine üst düzeyde bir sorumluluk yüklemektedir (<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklarigecis.htm>, 14.10.2009).

İktisat ve örgüt kuramından stratejik yönetim araştırmalarına, oradan da İKY literatürüne taşınan etkinlik arayışının rasyonel tasviri ise, İK ile örgütün üretim eylemi arasında örgütsel strateji tarafından şekillendirilen optimal bir uyumu öngörmek şeklinde ifade edilebilir. Bu doğrultuda yöneticilerin, insan kaynağını oluşturmak, performansını ölçümlemek, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmek, ücret ve ödülleri kararlaştırmak konusundaki tüm eylemlerini, örgüt stratejisinin gereklerine atıfta bulunarak açıklamak mümkün olmaktadır. İKY uygulamalarının yapısal özellikleri de işleyiş mentaliteleri de, stratejik doğrultu tarafından belirlenebilmektedir (Sayılar, 2008; 232).

İKSY ise, işletmenin beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini artırmakta, bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Şirketlerin rakiplerine olan üstünlükleri insan kaynaklarının niteliklerine daha bağımlı bir hale gelmiş; bu nedenle İKY daha stratejik olmaya, daha bütünsel bir bakış getirmeye, değişime uyum sağlamaya ve değişimi yönlendirme gibi sorumlulukları üstlenmeye başlamıştır. Yeni ekonomi anlayışı içerisinde, Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilme seviyesi, üretilen ürünlerin ve hizmetin kalitesi, iş süreçlerindeki verimlilik ve etkinlik, çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıkları ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla şirketler sahip oldukları insan kaynaklarını sürekli gelişim anlayışı ile her zamankinden daha iyi ve verimli bir şekilde yönetmeleri, gerekmektedir (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0207/18180, 14.10.2009).

Çalışma ve uygulama alanı olarak İKSY'nin son yıllarda uzun mesafe katetmesine rağmen, İKY ve örgütsel etkinliği içeren ve birleştiren çalışmalar teorik ve ampirik anlamda "kara kutu" olarak kalmaktadır. Örgütsel kapasite, anahtar kavram alınarak İKY daha geniş açıdan değerlendirilmiş, İK faaliyetlerinin dikey ve yatay reformları

sistematik değerlendirilerek örgütsel etkinliğin yeni kavramları teklif edilmiştir. İKSY, aslında İK stratejilerinin örgütsel etkinliğe katkısıyla ilişkilidir. (Dyer, Shafer, 1998; 2-3).

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla İKSY, insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın arttırılması amacıdır. Bu yaklaşıma göre İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır. Yani İKY, örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. İnsanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. İKY geniş anlamda, işletmede görev alan tüm iş görenlerin en verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyetlerin tümüdür. Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm yöntemler ve tekniklerdir. Dar anlamda ise, İKY'ni örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesiyle ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür. (<http://www.zevkli.org/yeni-bin-yilda-insan-kaynaklari-yonetiminin-degisen-fonksiyonlari-t558299.html>, 14.01.2010).

Örgütte İKY'nin stratejik yönetilmesi ve etkinlik konusunda buraya kadar yapılan açıklamaları göz önünde bulundurarak, İK yönetim stratejilerinin bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanarak örgüt verimliliğinin arttırılmasını hedeflediğini ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla, işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, işgören değerlendirme, ücretleme, güdüleme ve moral gibi temel İK yönetim işlevlerinin her birisi için stratejiler formüle

edilip uygulamaya alınmalı. Genel anlamda söz konusu İK yönetim stratejilerini aşağıdaki şekilde gösterilmiştir

(<http://www.isletme.biz/content/view/409/33/>, 31.01.2010):

- **İşgören temin stratejileri;** İşletmenin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personel, bu işe ayrılan finansal kaynak, işletmenin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejilerin formülasyon ve uygulama aşamasını biçimlendirirler. Örnek olarak biçimsel ve biçimsel olmayan işgücü tedarik stratejileri, personel temininde içe dönük ya da dışa dönük kaynaklara başvurma stratejileri verilebilir.

- **İşgücü planlama stratejileri;** işgücüne ilişkin bunlara örnek olarak kısa-uzun dönem planlama stratejileri, merkezi-merkezkaç planlama stratejileri, bütünlük-kısmi planlama stratejileri verilebilir.

- **Yetiştirme-geliştirme stratejileri;** Bu stratejilerin saptanmasında işgörenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamakta olup; bireysel ya da grup eğitim stratejileri, işbaşı ya da iş dışı eğitim stratejileri bu gruba örnek verilebilir.

- **Başarım değerlendirme stratejileri;** İşgören değerlendirme sisteminin örgütlenmesi ve değerlendirme kriterlerinin ve yöntemlerinin seçimleri vb. etkenlerin rol oynadığı bu grupta, biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirme-geliştirmeye dönük performans değerlendirme gibi stratejiler yer almaktadır.

- **Ücretleme stratejileri;** Bu grup stratejilerin belirlenmesinde özellikle örgüt ölçeğinin değişimi önemli rol oynayacaktır. Sözelimi büyümekte olan bir işletme özendirici ücret stratejisi uygulamasıyla, çalışanların performansını yükseltmeye çalışacaktır. Bu gruba örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi,

standart ya da esnek ücretleme stratejileri, bireysel ya da grup özendirici ücret stratejileri, kıdeme ya da performans dönük ücret artış stratejileri, ücret konusunda-piyasada-takipçi veya lider olma stratejileri, işletme içi ücret eşitliği ya da piyasa ücret eşitliği stratejileri verilebilir.

- **İş ilişkileri stratejileri;** Biçimsel ya da biçimsel olmayan disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet ya da işbirliği stratejileri, düşük-yüksek iş güvencesi stratejileri vb. bu konuda geliştirilebilecek stratejilerin bazılarıdır. Sözelimi işgücü maliyetleri yüksek olan bir örgüt yönetimi sendikaya karşı mücadeleye dönük bir strateji izlerken maliyetleri düşük olması durumunda işbirliğine yönelik bir stratejiyi benimseyecektir.

Diğer yandan bir kurum, ne kadar fazla esnek olursa değişikliğe o kadar iyi cevap verebilir. Esneklik, daha fazla çabukluğu ve üst yönetim stratejilendirmelerini gerektirmektedir. Çünkü esneklik, değişikliğe ihtiyaç olduğu her zaman gerekli olmaktadır.

Esnek olmanın anlamı, her şeyi değiştirebilme yeteneğidir. Yöneticiler değişiklik için gerçekten gereklilikleri yanlış anladıkları zaman yanlış emirler, maliyetleri kesmeye yönelmek ve insanların uyacakları yeni emirler yayınlarlar. Yöneticiler sistemde, teknolojide, insanlarda ve düşünmede esnekliği gerçekleştirmelidirler. Örgütsel esnekliği iyileştirmek, örgütsel ve insan değişiminin farkına varıldığı zaman başlar. Dünya hızla değişirken kompleks bir değişiklik, esnek bir örgüt yapısı ile mümkün olmaktadır (Küçük, 2004; 91-92).

Son yıllarda esneklik konusunda yapılan çalışmalar farklı boyutlarla ele alınmıştır. İnsan kaynaklarında ise, işlevsel ve sayısal esneklikte vurgulanmak istenen, örgütsel esnekliğin İK uygulamasından etkilenmiş olabilmesidir. Şöyle ki sayısal esnek örgütler, taleplerdeki değişim için işgücü ayarlamakta, ihtiyaç duyulan becerileri kazandırmakta ve diğer taraftan da lüzumsuz işçileri veya eski kadroyu işten çıkartmakta iken; işlevsel esnek örgütler, esasen departmanlararası istikrarlı işgücünün işlerini talepteki değişikliklere uygulamayı sağlamaktadırlar. Dyer ve Shafer, kısa dönem örgütsel

esnekliğin tanımını, örgütsel atiklik olarak ifade etmektedirler. Onların görüşündeki odak noktası, iş gücünü sayısal ve işlevsel esneklikte olduğu gibi talebe göre uygulamak değil, daha çok işletmenin yeni ürün oluşturma, pazarları ve teknolojileri öğrenme yeteneğini geliştirmektir. İK uygulamalarının örgütsel esneklik üzerindeki etkisinin nüfuz alanı böylece örgütsel atikliğe doğru yönelmiş bulunmaktadır. İK uygulamaları ve örgütsel esneklik arasındaki ilişki oldukça karmaşık ve biraz daha detaylı şekilde tartışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Esneklik, örgütlere değer kazandırmakta, çünkü o belirsizliklerle yüzleşme zamanı kendilerini yetenekleri ile bunun etkisini önceden hafifletmeye hazırlamaktadır. Oluşturulan bu yetenekler sayesinde belirsizlikler proaktif yönetilmektedir (Berk, Kase, 2005; 2-3).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ATIKLIK VE İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ATIKLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1 ATIKLIĞIN KAVRAMSALLAŞTIRILMASI

Son yıllarda tüm dünyada hızlı bir değişim yaşanmakta ve işletmelerin karşı karşıya kaldıkları belirsizlikler her geçen gün artmaktadır. Rekabet edilen pazarlar, küreselleşmekte; teknoloji çok hızlı bir gelişim göstermekte; ürünlerin yaşam dönemi kısalmakta; müşterilerin istek ve ihtiyaçları hızla değişmekte ve müşteriler kişiselleştirilmiş ürünler talep etmektedirler. Ayrıca bilgi, teknoloji ve sermayeye ulaşılması, fazlasıyla kolaylaşmıştır. Belirsizliğin bu denli yoğun olduğu bir çevrede rekabeti devam ettirmek hayli güçtür. Belirsizliğin olduğu dönemlerde işletmelerin hayatta kalmaları ve gelişmeleri için çevrelerinde meydana gelen beklenen/beklenmeyen tüm değişikliklerin farkına varmaları, bu değişiklikleri anlayabilmeleri ve bu değişikliklere cevap verebilmeleri gerekir. Bundan dolayı işletmelerin artık daha esnek olmaları, taleplere anında cevap verebilmeleri, sürekli gelişmeleri, yenilikçi olmaları ve değişiklikleri, fırsatlar olarak görüp bunları avantaja çevirebilmeleri gerekmektedir. Tüm bu amaçları gerçekleştirebilmek için geleneksel üretim yöntemleri yetersiz kalmış ve çözüm olarak “atiklik” kavramı ortaya çıkmıştır (Akt., Kasap, Peker, 2009; 62).

Yönetim literatüründe de yıllardır, örgütlere değişim hareketini sağlayacak farklı mekanizmalar ve yetenekler üzerine çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Değişim için, gereken geleneksel mekanizma ve yetenekler, örgütte adaptasyon ve esneklik yeteneklerinin gelişmesine neden olmuştur (Pankaj, 2004; 13-14).

Bugünkü çevre, değişimin yüksek oranlı olması ile belirlenmektedir. Bu nedenle yaşanan değişimler de örgütsel karmaşıklığı arttırmaktadır. Bunun sonucunda örgütlerde değişim sağlayacak dışsal ve içsel olarak faktörlerde yeni örgütsel yeteneklere gereksinim duyulmaktadır. Bugünkü dinamik çevrede yaşamak isteyen örgütler, sürekli

ve hızla bir biçimde değişime ayak uydurma yeteneğini geliştirmelidirler. 1980’lerde Amerika Birleşik Devletleri imalat endüstrisi, adı geçen değişimle karşılaştı. Federal hükümet ve Amerika Birleşik Devletleri endüstrisi tarafından 1980’lerde yapılan ortak çalışma, özellikle Japon rakiplerle küresel rekabet cephesinde Amerika Birleşik Devletleri imalat endüstrisinin başarılı rekabetçi yollarının tanımlanmasına yönelik idi. 21. yüzyıl imalat-girişim stratejisi projesi (Lehigh Üniversitesi) raporunda küresel rekabet çevresinde başarılı bir şekilde rekabet etme paradigmasını karakterize eden “atik imalat” terimi kullanılmıştır. Atıklığın bu odak noktası, sonradan imalat fonksiyonundan bütün örgüte yayılmıştır. Bu değişim, Lehigh Üniversitesi’nde Atıklık Forumu’nda başlatıldı. 1990’lardan bu yana atıklık üzerine ilk akademik çalışmaların yönetim alanında olduğu görülmektedir. Son yıllarda atıklık kavramı, akademik ve uygulamacı literatüründe çok destek görmüştür. Atıklığın odak noktaları arttıkça bilgi sistemleri atıklığı, bilgi sistemi uygulamacı ve danışmanları arasında esas ilgi alanı durumuna gelmiştir (Pankaj, 2004; 13-14).

Atıklık, birçok yazar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Atıklık, öngörülemeyen değişikliklerin olduğu bir çevrede başarılı olmak ve gelişmektir (Maskel, 2001; 5).

Atıklık; işlemlerin, süreçlerin ve iş ilişkilerinin etkin bir şekilde yeniden yapılandırılırken aynı zamanda sürekli değişen bir çevrede gelişebilme yeteneğidir (Hormozi, 2001; 132).

Atıklık; örgütün, bilgili ve yetenekli insanın ve gelişmiş teknolojinin bütünleştirilmesidir (Kidd, 1994; 10).

Ayrıca atıklık; “eş zamanlı olabilmek”, “adapte olabilmek”, “bilgi sistemlerinin ve teknolojinin kullanımı” kavramları ve tüm bu kavramların bir kombinasyonu olarak ta

ifade edilmiştir (Sharifi, Zhang, 2001; 773). Doğal olarak bu kavramlar ilk başta, atık üretimi tanımlamak için kullanılan ifadeler idi.

Atık üretim kavramı, ilk kez Iacocca Institute tarafından 1991 yılında yayınlanan “21st Century Manufacturing Enterprise Strategy” adlı raporda yer almıştır. Bu raporda, içinde bulunulan durumun tespiti yapılmış ve öneriler sunulmuştur. Raporda, şu üç ana nokta vurgulanmıştır (Kidd, 1994; 10):

1. Üretimde, değişimin öncü gücü olarak faaliyet gösteren yeni bir rekabetçi çevre ortaya çıkmaktadır.

2. Yüksek kaliteye sahip, kişiselleştirilmiş ürünlere olan taleplere hızla cevap verme yeteneğini geliştiren işletmelerin rekabet üstünlüğü artacaktır.

3. Atık olabilmek için esnek teknolojilerin yüksek yeteneklerle donatılmış, bilgi birikimine sahip, motive edilmiş ve yetkilendirilmiş işgücü ile entegre edilmesi gerekmektedir. Bu entegrasyon işlemi, organizasyon ve yönetim yapılarının içinde yapılmalı, hem işletme içerisinde hem de işletmeler arasında işbirliğinin oluşturulmasını teşvik edecek şekilde olmalıdır.

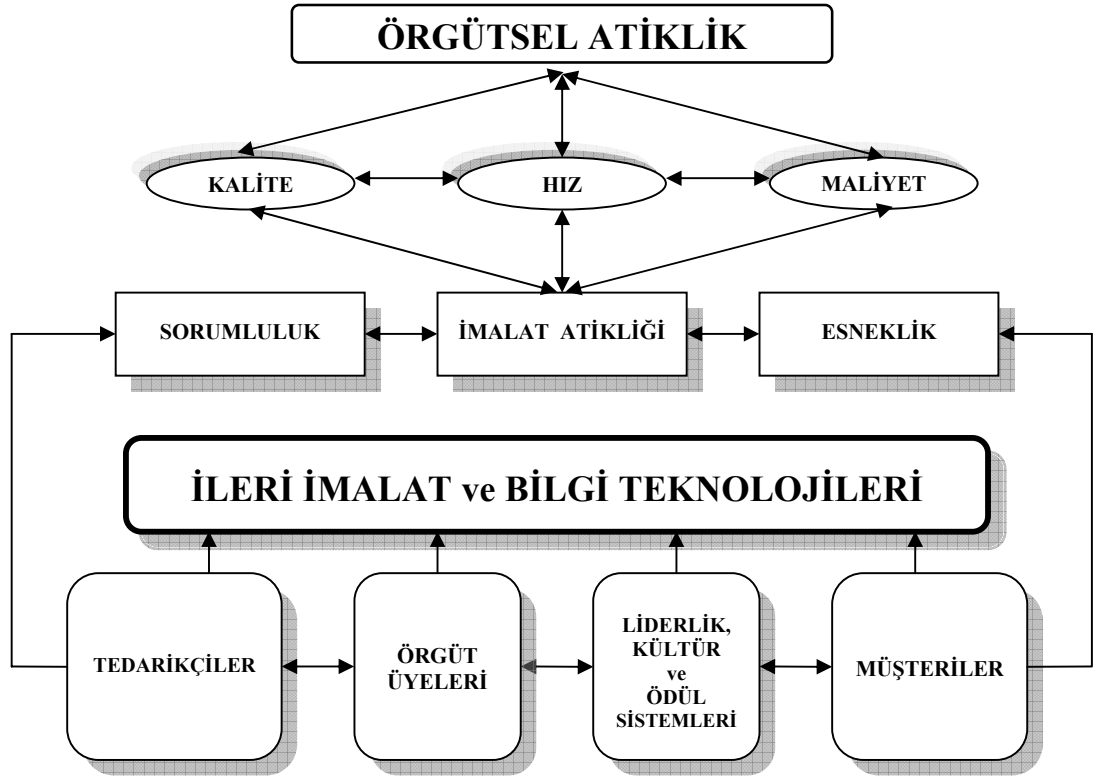
Atık üretimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli en önemli unsurlar, şu şekildedir (Akt., Kasap, Peker, 2009; 63):

- ✓ Müşteriye artı değer sağlamak,
- ✓ Çalışanların bilgi ve becerilerine değer vermek,
- ✓ Çalışanları yetkilendirmek,
- ✓ Güç birliği oluşturmak,
- ✓ Bilgi teknolojisi kullanmak,
- ✓ Bilgi ağı oluşturmak.

Ölçek ekonomilerinden alan ekonomilerine geçen uyarlanmış örgütler, tehdit ve fırsatlar çerçevesinde sabit değişimleri elde tutmak yeteneği üzerinde

odaklanmaktadır. Sharifi ve Zhang, bunu atiklik veya atik imalat olarak nitelendirmişler, Youseff ise, imalatı teknoloji, makine, fonksiyon, strateji, insanlar ve yönetim faktörleri ile sinerji sağlayan “holistik” bakışla ele almıştır (Crocitto, Youseff, 2003; 390-393):

Şekil 1. İmalat Üzerinden Örgütsel Atiklik Modeli



Kaynak: Crocitto, Youseff, 2003; 392

Yukarıdaki şekili kısaca örgütsel atiklik açısından yorumlayacak olursak (Crocitto, Youseff, 2003; 390-393);

Liderlik: Atiklik, liderliğin atiklik vizyon ve misyonu oluşturma yeteneklerine bağlıdır. Bu, değişimi ön görmek, kabul etmek ve hızlı bir şekilde ona adapte olmak için

örgütsel ödüllendirme ile desteklenmektedir. Liderler, öğrenen örgütler ve değişimi kabullenerek örgütü geliştirmeyi hedeflerler. Liderliğin sorumluluklarından bir diğeri örgütte etik iklim kurmak ve üyelerin bütünleşmesini sağlamaktır.

İleri İmalat ve Bilgi Teknolojileri: Yeni ve geliştirilmiş İleri İmalat ve Bilgi Teknolojilerini uygulamak için yönetim, yenilik ve öğrenme arasındaki ilişkileri doğru tanımlamak zorundadır. Araştırmacı Brandyberry ve arkadaşları, İleri İmalat ve Bilgi Teknolojileri imalat üniteleri ile örgütün diğer işlevsel üniteleri arasında sıkı bir işbirliğinin olması gerektiğini savunmaktadır. Onlar, bu sistem değişikliklerine, İleri İmalat ve Bilgi Teknolojilerini (İİBT) kullanarak çevreye adapte olanların daha iyi pazar odaklı bir esneklik sergilemekte oldukları görüşündedirler. Nitekim uygun İİBT kullanımını planlayan yönetici, onun örgüt içindeki daire daire dalga etkisini ve çalışanların öğrenme ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, General Electric uzun zaman kendi liderliğine daha niteliksel yenilikçi, uyumlu şirket izlenimi katan kavramlar üzerinde düşünmüştür. Bu şirket, BT'ni üretimde en iyi kullananlar arasında örnek olarak bilinmektedir.

Örgüt Kültürü: Kültür, şirketin karar, eylemler, semboller ve felsefesinin ortak tarihi şeklinde oluşur. Stratejik lider, rekabette üstünlük sağlamak için kültür oluşturan kimsedir. Örgütte herhangi bir yenilik uyguladığı zaman yönetim, iletişim ve güç yapısındaki değişim gereksinimlerinin nasıl ele aldığını örgüt kültürü kapsamında gerçekleştirir. Nitekim, İİBT ve atiklik, örgütün ve bireylerin uyumunu gerektirmektedir.

Ödül Sistemleri: Örgütte yenilik kültürünün kabul edilmesi için örgüt, bireylere ödül ve destek sistemleri ile teşvik etmek zorundadır.

Örgüt Üyeleri: Bazı çalışanlar, örgütün sürekli gelişimine katılmak istemeyebilirler. Bu durumda örgütü hantallaştırabilirler. Bundan dolayı örgüt üyeleri ve örgütün iş ortakları, örgütsel atikliğin önemli unsuru olarak kabul edilmektedir.

Tedarikçiler: Müşteriler, tedarikçiler ve örgüt üyeleri arasında ilişkileri kurma ve geliştirme pazarlama ve strateji bazındadır. Bunun için satıcılar, sınır personeli gibi değişimin tedarikçiden örgüte oradan da müşteriye geçişini sağlarlar. Onlar yeni müşteriler edinmek ve müşteri ilişkilerini kurmak ve korumaktan sorumludurlar.

Müşteriler: Müşterileri tespit ederken ve uzun dönemli müşteri potansiyeli kurarken, örgüt-müşteri ilişkisinin iç alanlarına odaklanılmalıdır. Müşteri ihtiyaçları konusundan bahsedilirken hız ve kalite kavramlarına müşteri sorumluluğu da ek olarak önerilmektedir.

Bilgi Teknolojileri: BT, imalatçılara mevcut tedarik zincirinden daha hızlı ve geniş alana yayılabilen yeni tedarik zincirlerinin oluşumuna olanak sağlamaktadır. Ama bazı imalatçılar kullanmakta oldukları BT veya imalat teknolojilerini değiştirmemeği tercih ederler. Bu ise, onların aynı sanayi alanında bulunan rakiplerden geri kalmalarına neden olabilmektedir. BT'deki değişimler ve diğer örgütsel alt sistemler, örgütsel süreçler ve ilişkiler üzerinde uzun ve geniş etkiye sahiptir.

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak örgüt, birbirleri ile etkileşimde olan içsel ve dışsal unsurları, özellikle teknolojiyi sorumluluk ve esneklik anlayışı ile imalat sürecinde bulundurarak imalat alanında atıklığı gerçekleştirebilmektedir. Daha az maliyetli, hızlı ve kaliteli imalat ise, örgütsel atıklığı ortaya çıkarabilmektedir.

2.2 ÖRGÜTSEL ATIKLIK KAVRAMININ TANIMI

Atıklık; “hızlı ve kolay hareket edebilme yeteneği”dir. 1990’larda imalat alanında popülerleşmiş ve daha sonra farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır.

Örgüt düzeyinde atıklık, örgütün değişime cevap verebilmesi ile elde ettiği verimliliği ifade eder. Gittikçe artan örgütsel atıklık, özellikle buldukları sektörde

örgütlere çok çekici gelmektedir. Çünkü değişimlere hızlı adapte olabilmenin ve rakipler karşısında üstünlük elde edebilmenin çok büyük stratejik önemi bulunmaktadır (http://www.whatissoa.com/increased_organizational_agility.php, 22.07.2010).

Örgütsel atiklik, örgütsel kaynakları içinde bulunan çevrede optimize olacak veya yeni bir çevre yaratmaya izin verecek şekilde yerleştirme, dağıtma ve düzenleme faaliyetlerini hızlı ve etkili şekilde yerine getirme kapasitesidir. Atik şirketler özellikle çalkantılı çevrelerde hayatta kalabilmek için değişimi hızlı ve kolay bir şekilde yönetebilen şirketlerdir (Mische, 2001; 325).

Atiklik kavramının özünde hız ve esneklik yatmaktadır. Ancak sadece hızlı veya esnek olmak atik olmak anlamına gelmez. Atik olabilmek için örgütler, öncelikle hızlı ve esnek olmalı, sadece bununla yetinmeyip amaç, yarar ve zaman unsurlarını da göz önünde bulundurmaları gerekir. Yani örgütler sadece hızlı gitmeyi değil, doğru yönde gitmeyi, çabukça durup yön değiştirmeyi de gerçekleştirebilmelidirler (Dyer, Shafer, 1998; 8).

Fakat, atiklik kavramı ile esneklik kavramı karıştırılmamalıdır. Atiklik, hızlı hareket etmeyi ve atik olmayı ifade eder. Esneklik ise adapte olmayı ve çok yönlü olmayı gerektiren bir kavramdır. Esneklik, işletmenin bir işten diğereine çok kısa sürede geçebilmesidir. Günümüzün rekabet ortamında esneklik, bir gereklilik olmakla beraber hızla değişen koşullar karşısında tek başına yeterli değildir (Akt., Kasap, Peker, 2009; 63-64).

Örgütsel atikliğin temelindeki dört boyut vardır: müşteriye zenginleştirmek, rekabet edebilirliğe ulaşmak için işbirliği yapmak, değişim ve belirsizliği yönetmek için organize olmak ve insanların ve bilginin etkisini artırmak. Atiklik her zaman beklenmedik şekillerde değişecek olan çevreye cevap vermek için örgütün bazı yeteneklere ve süreçlere sahip olması ile ilişkilidir. Hizmet yada ürünü hızlı ve isteğe uygun bir biçimde ulaştırmak, günümüzde internet üzerinden müşterilerle ilişki kuran,

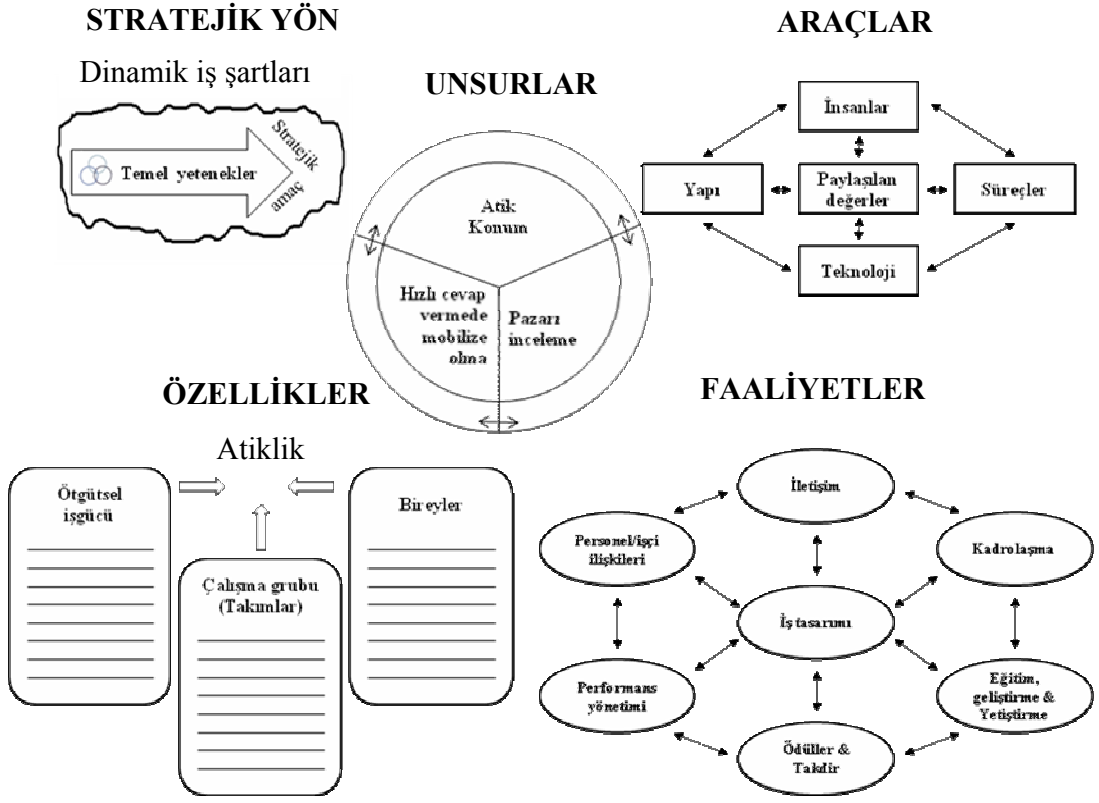
yalnız modern iletişim teknolojilerini kullanan ve müşteri odaklı, esnek örgüt yapılarında mevcuttur (Akt., Budak, 2008; 29-30).

2.3 ÖRGÜTSEL ATIKLIĞIN YAPISI

Atıklığı ifade eden orjinal model, atıklığın esas boyutlarından sayılan; atik konumlandırma, pazarı tanıma, ona anında cevap verme şartıyla harekete geçirme, tek bir kaldıraçla değil, karşılıklı destekleme veya bağlantılı sistem halinde olan kaldıraçlar kombinasyonunu ifade etmektedir. Bu, örgütün bakış açısına dayalı sürekli değişen kaynaklarla var olmaktadır. Bu kavram, karışık bir ortamda rekabet avantajı sağlayan, daha kolay ve hızlı bir şekilde elde edilen belirli pazarlama, finans veya üretim yeteneklerinden daha ziyade, rakipler tarafından taklidinin zor olduğu insan kaynakları ve örgütsel kombinasyonların benzersiz örgütsel yeteneklerde görülmektedir. Strateji ile dışsal veya dikey ya da temel yetenekler ve içsel veya yatay uygunluğunu öngören gelişmekte olan yapılanmanın önemini ifade eden örgütsel etkinlik üzerinde yapılan bilimsel araştırmaların çoğu bu sistemin perspektifiyle eş değerdedir (Akt., Shafer, 1997; 24-25).

Atıklığı oluşturmada geliştirilen esas model Shafer tarafından hazırlanmıştır. Bu model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2. Örgütsel Atıklığın Oluşturulması: Esas Model



Kaynak: Shafer, 1997; 12

Günümüz iş dünyasında değişim, görülmemiş, benzersiz, acımasız ve ön görülemeyen boyutları ile tanımlanmaktadır. Ürün ya da hizmetlerin değişen müşteri taleplerine yüksek kalitede sunulması gerekmektedir. *Sürekli ve ön görülemeyen çevrede* başarılı olmayı tanımlayan model, örgütsel atıklıktır. Uzun süreli rekabet edebilirlik, *stratejik amaçlarla* mümkün olmaktadır. Birikmiş deneyimlerin ve bilgilerin ürünü olan *temel yetenekler*, örgütlere değişim zorunluluğu olmaksızın evrimsel nitelikli uygulamalarla devrimsel sonuçlar (sınırsız uyum yeteneği) kazandırmaktadır. Mevcut müşterilerin özgü ihtiyaçları, ürün ya da hizmetlerin geniş ölçüde çeşitliliğinin sunulmasını gerektirmektedir. Bunun için sürekli uyumlu olunmalıdır. Mevcut pazarlarda fırsatları değerlendirmenin yanı sıra sürekli olarak yeni *pazarları inceleme*

ise, rakiplerden sürekli önde olmanın şartlarındandır. Burada *atik konum* gerekmektedir. Atik konum, rekabet üstünlüğünü benimseyen ortak zihniyet, dinamik pazar gerçekleri ve atiklik ihtiyacını ifade etmektedir. Mevcut ya da ön görülen pazarlarda ortaya çıkan fırsat ve tehditleri tanımlamak ve etkilemek için örgütün yetenekleri, uyumlu olarak çalıştırılmalıdır. Pazarın incelenmesi ile ortaya çıkan bilgiye hızlı ve kolay alışma yeteneği, *mobilize olma* ile ifade edilmektedir. Bunun için örgütün içinde ya da örgütlerin karşısında finansal, fiziksel, örgütsel ve insan kaynaklarının zamanında ve akıcı yönlendirilmesini gerektirmektedir.

Örgütsel atikliğin kaldıraçları, yazarlar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Shafer'e göre bunlar, *paylaşılan değerler, örgütsel yapı, kültür, temel işlem süreçleri, bilgi teknolojisi ve insanlardır*.

Atik örgütlerde insan yönetimi çok zor bir iştir. Atik örgütlerde insanlar temel üretim kaynakları olarak kabul edilmektedirler. Tüm yönetim kademelerindeki çalışanlardan beklenen şeyler sırasıyla şöyledir; onlar, örgütün amaçlarını ayrıntılı olarak anlamalı ve içselleştirmelidir, müşteriye yönelik olmalıdır, örgütün başarısı için kişisel sorumluluk taşınmalıdır, kendi alanlarında dünya standartlarına uygun bir uzman olmalıdır, kendi işlerinde inisiyatif kullanmalıdır. En önemli süreçlerde sürekli gelişimlere katkıda bulunmalıdır, takım veya kişisel olarak doğru zamanda uygun kararlar almalı, çapraz kademeler, çapraz fonksiyonlar ve örgüt içi faaliyette bulunarak her zaman etkili konumda olabilmelidir. Atik örgütlerdeki kaldıraçlar birbirleri ile birleşik olan İK faaliyetleri ile teşvik edilmektedir. Bu faaliyetler hem gelişmekte olan İKS hem de atiklik literatüründe üzerinde durulan mevcut İKY faaliyetlerinin ortak olanlarıdır. Bunlar, *kadro oluşturma; iş tasarımı; eğitim, geliştirme ve yetiştirme; performans yönetimi; ödüller ve takdir; çalışanların iletişimi ve çalışan/iş ilişkileridir* (Shafer, 1997; 23-29):

Kadro oluşturma, atik örgütlerde başta kariyer planlama, uygun işlere uygun çalışanın yerleştirilmesi, kariyer yönetimi, dinamik çevrede uzun dönemli olarak

çalışanların kaybedilmemesi gibi konuları kapsamaktadır. Özellikle uzun dönemli çalıştırma adına personelin temel değerleri benimsemeleri çok önemli konulardan biridir. Bu da beraberinde eğitim, geliştirme ve yetiştirme gibi faaliyetleri gerektirmektedir. Zaten atik örgütler, sürekli öğrenme kültürü ile nitelendirilen kurumlardır. Sürekli öğrenme kültüründe örgütler ve çalışanlar, eğitim, geliştirme ve yetiştirme için sorumluluğu ortak olarak paylaşmaktadırlar. Çalışanlarının uzman olmaları gerekliliği, örgütleri eğitim, geliştirme ve yetiştirme faaliyetlerine daha çok yöneltmiş ve büyük oranda yatırımlarla bu faaliyetlerin desteklendiği görülmektedir. Diğer önemli konu ise performans yönetimi; düzenleme, gelişim ve geri dönüşüm üzerindedir. Örgütsel ve takım amaçlarını düzenleme, takım başarısına olan bireysel katkıları ölçmektir. Gelişimi yaygın olarak sağlama, danışmanlar, proje liderleri, grup üyeleri, astlar ve müşteriler tarafından gerçekleştirilmektedir. Sık sık geri dönüşüm sağlayarak, süreçler kolayca yerine getirilebilmektedir. Atikliği savunanlar, pozisyonlara göre ve daha çok da bireysel nitelikler ve performansa göre ödemelerin daha az, buna karşın seçkin katkıları pekiştirmek için az miktarda nakit ve nakit olmayan ödülleri yaygın kullanımını öneren bir ödül ve takdirler sistemini desteklemektedir. Bu ilkede ise, sabit maaş, bilgi, yetenek veya beceriye göre ödeme, esas ücrete dahil olmayan performansa göre prim, nakit ve gayri nakit ödüller ve değişken sosyal yardımlar bulunmaktadır (Shafer, 1997; 29-37).

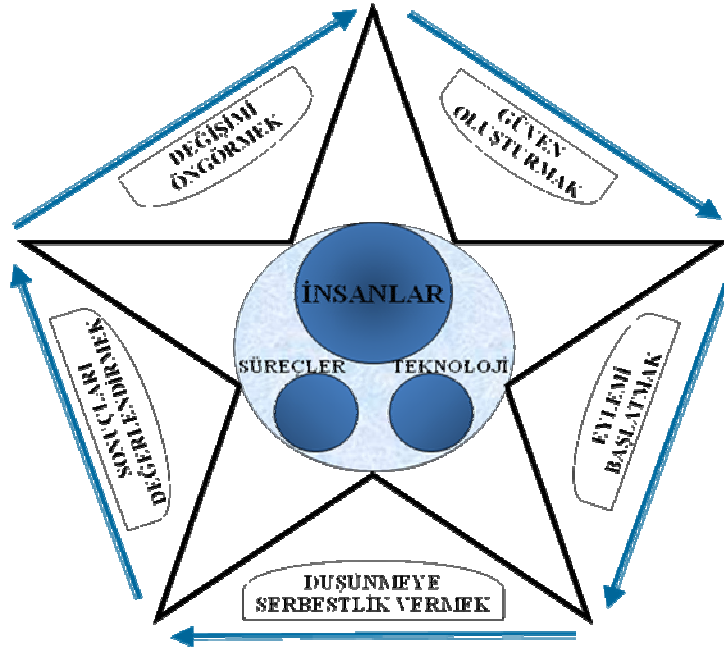
Atik örgüt içerisinde, onun rekabet kapasitesine ve yenilikçiliğine etki eden en önemli etkenlerdendir birisi iletişimdir. Örgüt, kendi elemanları ile iletişimi örgüt içi sistem, örgüt dışı ile ise; elektronik iletişim aracılığı ile sağlamaktadır. Bu da örgüte yeni piyasa koşullarına uyum sağlama olanağı tanır (Plant, Murrell, 1997; 25).

Bilgi, atik örgütlerin “can damarı” gibidir. Açık sistemler ise, bilginin hızlı ve kolay paylaşımını gerektirmektedir ki bu da çalışanların açık iletişim ortamında bulunmaları ile yapılabilmektedir. Çalışanlar gerek takım bazında, gerekse çevre ile olan ilişkilerinde çeşitli iletişim yöntemleri ile sürekli bilgi paylaşımını sağlayabilmektedirler.

Çalışan/iş ilişkileri ise, İK girişimlerinin çalışanların moralini yükseltmek için üzerinde durduğu bir konudur (Shafer, 1997; 29).

Esas modeldeki unsurlarla geniş anlamda atıklığın oluşturulması gösterilmiştir. Daha dar çerçevedeki yaklaşımla oluşturulan model ise aşağıda gösterilmiştir. Bu model, örgütsel performansta kazanılan en iyi tecrübelerle dayanarak kurulmuş ve 2008 yılı “İnsan Kaynakları Değişimi” kitabında Amerikan Yönetim Birliği tarafından “Değişen Dünyamız İçin En İyi Yönetim Modeli” olarak belirlenmiştir. Bahsi geçen modelde kolay adapte olan, atık, bireysel ve takım şirketler için beş özellik belirlenmiştir. Bunlar; değişimi önceden tahmin etme becerisi, güven oluşturmak, eylemi başlatmak, serbest düşünmek için ortam oluşturmak ve sonuçları değerlendirmektir. Bu özelliklerin her biri kurumun insan, süreç ve teknoloji gibi unsurlarında bulunmalıdır. Bahsi geçen model şudur (http://208.106.231.8/agile_model.cfm, 28.02.2010):

Şekil 3. Atıklık Modeli



Kaynak: http://208.106.231.8/agile_model.cfm, 28.02.2010

Teknoloji, süreçler ve insan faktörlerinin merkezi konumda olduğu bu modelde yer alan faaliyet şöyle sıralanabilir (http://208.106.231.8/agile_model.cfm, 28.02.2010):

- *Değişimi Öngörmek*: Şirketi etkileyebilecek olayları ve potansiyel etkilerini yorumlamak.
- *Güven Oluşturmak*: Tüm çalışanları etkili ve ortak takımlar haline getirmek ve güven duygusunu oluşturmak.
- *Eylemi Başlatma*: Örgütün tüm düzeylerinde işlerin inisiyatifi ve sorumluluklarını alarak yerine getirmek.
- *Serbest Düşünmeye İmkan Sağlamak*: Yenilikçi olmak, yetkilendirme, eğitim ve cesaretlendirme için ortam oluşturmak.
- *Sonuçları Değerlendirmek*: Ortaya çıkan olaylardan ders alarak öğrenme ve bunlara gelişme için odaklanarak değişimi yönetmek.

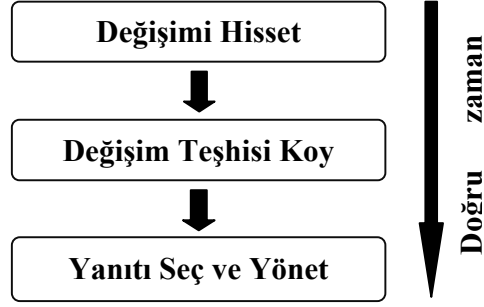
2.4 ATIK ÖRGÜTSEL YETENEK

Örgütsel atıklık değişime maruz kalmadan şartlara uyum sağlayabilme kapasitesidir. Bu, dinamik ortamlarda faaliyet gösteren örgütler için en önemli özelliktir. Atik örgütler, şartlar değişince yeni şartlara uyum sağlamaya, değişikliğe göre esneklik göstermeye çalışan örgütlerdir. Amaç, örgütün iç işlemlerinde akıcılığı ve esnekliği sağlamak, dış çevrede vuku bulan karışıklığın şiddetine uygun hale getirmektir (Dyer, Shafer, 2003; 6-7).

Atıklığın kaynağı; yaşayan organizmaların hareketlerinde mevcuttur. Yaşayan organizmalarda atıklık, hareketteki çabukluğu ifade etmektedir. Hareketin çabukluğu kavramı, örgüt ve onun bileşenleri gibi ortak sosyal gruplarda da yayılmıştır (örneğin; bilgi sistemlerinde). Atik örgüt, uyarılara cevap vermek konusunda hızlı bir şekilde hareket eden veya değişebilen bir örgüttür. Bu, örgütün rekabetçi pozisyonunu sürdürmek ve yükseltmekle sonuçlanır. Canlı sistemlerde atıklık gözlemine dayanarak

uyarıcı unsura cevap vermede hızlı hareket etme kabiliyeti aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Pankaj, 2004; 15-16):

Şekil 4. Uyarıcı Unsura Cevap Vermede Hızlı Hareket Etme Yeteneği



Kaynak: Pankaj, 2004; 15-16

1. Hissetme: Değişim oluşumunda uyarıyı hissetme kabiliyeti (en uygun zamanda).
2. Teşhis: Uyarıyı hızlı bir biçimde yorumlamak veya analiz etmek ve değişimin sebebi ve doğasını tahmin etmek (en uygun zamanda).
3. Yanıt: Fırsatları değerlendirmek veya tehditlere karşı koymak ve cevabı hızlı bir şekilde yönetmek için gereken tercihi seçme yeteneği (çok kısa zaman planlaması ve en uygun zaman).

Atiklik, sürekli ve önceden tahmin edilemeyen değişen pazar fırsatlarının rekabetçi ortamında başarılı olma yeteneğidir. Atiklik, esneklik ve yapıyı dengeleme yeteneğidir. Atiklik; *dinamik, duruma özel, girişken-değişimi benimseyen ve büyüme odaklıdır*. Bunları daha detaylı biçimde açıklayacak olursak (Goldman vd., 1995; 42-43):

➤ *Atiklik, dinamik ve açık uçludur*. Atiklik, değişime sürekli hazır olmayı gerektirmektedir, bazen kurum ve insanların bunu yapması ve nasıl yapması, köklü değişimi gerektirir. Atik örgüt ve atik insanlar, yeni fırsatlardan kar etmeyi bilmek için

onların ihtiyaç duydukları herhangi bir yeni şeyleri her zaman öğrenmeye hazır olmak zorundadırlar.

➤ *Atiklik, duruma özeldir.* Pazarlar, atik iş yeteneklerini kazanmak için harekete geçerler ve atik hale gelmek için ayrıntılı kuralların genellenbilirliğini kısıtlarlar. Başarılı atik rakipler bu nedenle, sadece mevcut pazarlarını, üretim yöntemlerini, yetkinliklerini ve müşterilerini çok iyi takip etmekle kalmayıp, onlar ayrıca, gelecek yönümlü potansiyel müşteri ve pazarları da araştırmaktadırlar. Atik rekabetin gerekliliği, özel şirketlerin etkisi kapsamındaki rekabet şartlarına çok bağlıdır.

➤ *Atik kurumlar, değişimi girişken olarak benimser.* Atik rakipler için (insanlar da şirketler gibi) değişim ve belirsizlik, kendini yenileyen başarının devamını şekillendirme dışında fırsatların kaynaklarıdır. Nitekim, eşi görülmemiş bir dereceye kadar atiklik, insanların girişimlerine, onların yeteneklerine, bilgilerine ve bilgiye ulaşmalarına bağlıdır. Atik örgütler, örgüt yapısı ve yönetim süreçlerini, bu yeteneğin müşteri zenginleştirme faaliyetlerine hızlı ve akıcı şekilde dönüşümünü sağlar.

➤ *Atiklik, kar ve büyüme için fırsatları oluşturmada girişkendir.* Atik rakipler değişime neden olurlar, müşteri ve pazar ihtiyaçlarını geliştirme yönündeki kendi anlayışları dışında yeni pazarlar ve müşteriler oluşturular.

Atik örgüt, rekabetçi esnekliğe dayalı çok boyutlu stratejilerle rekabet yapabilen örgüttür. Örgütün atikliği, örgütün kısa dönemli üretiminde müşteriye yönelik kaliteli ürünler üretmiş olan, talepten, aynı üretim çizgisi üzerinde bulunan diğer mamüllerin üretilmesinde, düşük maliyetten, büyük güvenilirlikten ve kısa dönüşüm sürecinden oluşabilmektedir. Ürün, birkaç küresel konumda içsel ve dışsal olarak örgütün bilgi kaynağına yerleştirilebilir. Bilgi kaynağı; örgütün içinde bulunduğu sistemlerin ve örgüte içsel ve dışsal bağlı çevresiyle idare, kontrol ve iletişimine uygulanan fonksiyonel yönetim gurubudur. Bu sistemler, yalnız örgütü desteklemekte, aynı zamanda dışarıdan gelen tepkilere ve rakip güçlere karşı cevap verebilecek nitelikte bir sınır sistemini oluşturmaktadırlar. Kendi işlemlerini anlama ve piyasa taleplerine göre bu

işlemleri yeniden yapılandırma, atik örgütün rekabet kabiliyetini artırmaktadır. Operasyonları yeniden yapılandırmak örgütün esnekliğine bağlıdır. Bu da örgütün bilgiye dayanan kurumsal sistem kullanması sayesinde gerçekleştirilebilir. Araştırmalarda atik örgüt olmaya giden yollar saptanmıştır ki; bunların ortak kesişen noktası yenilikçi olmaktır. Yenilikçi örgüt, atik örgüt değil, ama atik örgütün rekabet edebilmesi için yenilikçi olması olmazsa olmaz şartlardan biridir (Plant, Murrell, 1997; 26).

2.5 BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN ÖRGÜTSEL ATIKLIK AÇISINDAN İŞLETME STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütsel atiklik kavramı ilk defa 1991’de tanımlandığında, örgütün değişimle başa çıkmasına yardım edecek stratejik yönelimlerin ve yeteneklerin sağlanmasında, bilgi teknolojilerinin/bilgi yönetiminin kullanımı vurgulanmıştır. Örgütler, atik olabilmek için bilgiyi yönetebilmelidirler. Bilgi yönetimi, veri ve enformasyon varlıklarını toplama, organize etme ve paylaşma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bilgi yönetimi, sadece bilgi elde etme, depolama ve organize etme süreci değildir. Aynı zamanda örgüt çapında öğrenme ve paylaşma yoluyla bilgi yaratılmasını da içerir. Bir anlamda bilgi yönetimi yoluyla hem örgüt yeni bilgi yaratabilecek, hem de çabuk değişebilmek açısından değerli ve gerekli olan insan gücü sermayesinin zihninde bulunan bilgileri değerlendirebilmektedir. Teknoloji, bilginin sağlayıcısıdır. Teknoloji, geniş bir veri miktarının alınmasını, özümsemesini, bir yerden diğerine aktarımını ve paylaşılmasını sağlar. Teknoloji var olan bilgiyi geliştirir, otomatikleşmiş çözümler için temel oluşturur ve kullanıcıya bilgiye kolayca ulaşma imkanı verir. Teknoloji sayesinde veri, yararlı bilgiye dönüştürülüp birçok farklı yerde depolanabilir. Bilgisayar teknolojisinin kullanımı yoluyla hem dışsal çevredeki unsurlarla ilişki kurulması, hem de örgüt içerisinde bilgi yaratma ve paylaşma stratejisinin oluşturulması sağlanır (İşcan, Karabey, 2006; 4).

Bilişim teknolojilerinin işletme stratejileri üzerindeki etkileri ana hatlarıyla üç başlık altında ele alınabilir (Schultheis, 1995, 60):

1. *Sektör Düzeyinde*: Bilişim teknolojileri bir sektördeki mal ve hizmetlerin doğasını değiştirebilir. Ürün geliştirme ve dağıtım süreci son derece kısa hale getirilerek bir sektördeki mal ve hizmetlerin niteliği değiştirilmektedir. Sektör düzeyindeki diğer bir etki, üretim ekonomisidir. Bilişim teknolojileri sektör düzeyinde çok yaygın bir iletişim ağı kurulmasına imkan vererek mal ve hizmetlerin yerel ve ulusal olarak kolayca dağıtılmasına ve bunun sonucunda ekonomik bir kazanç elde edilmesine imkan verebilmektedir. Sektörde pazarlama açısından değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bankaların otomatik vezne makinaları ve marketlerin barkod okuyucuları müşterilerin teknoloji ile içli dışlı olmasına neden olmuştur. Bu tür sistemlere sahip olmayan işletmeler rekabet açısından önemli bir dezavantaja sahip olacaktır.

2. *İşletme Düzeyinde*: Bir işletmenin karşı karşıya bulunduğu rekabet faktörlerinin tümü değişik ölçülerde bilişim teknolojilerinden etkilenmektedir. M. Porter'in tanımladığı bu rekabet faktörleri; alıcılar, tedarikçiler, ikame ürünleri, potansiyel rakipler ve mevcut rakiplerdir. Bilişim teknolojileri, işletmelerin yan sanayi ve müşterileriyle bütünleşmeleri ve çok hızlı ve etkili veri değişimi yapmalarına imkan vermektedir. Bunun yanında, rakiplerden farklılaşmaya imkan veren yöntemler kullanılması, sektöre yeni giren firmaların yeni teknolojilerle rekabete başlamaları ve süregelen rekabette yeni teknolojilerin adaptasyonu işletmeleri önemli ölçüde etkileyecektir.

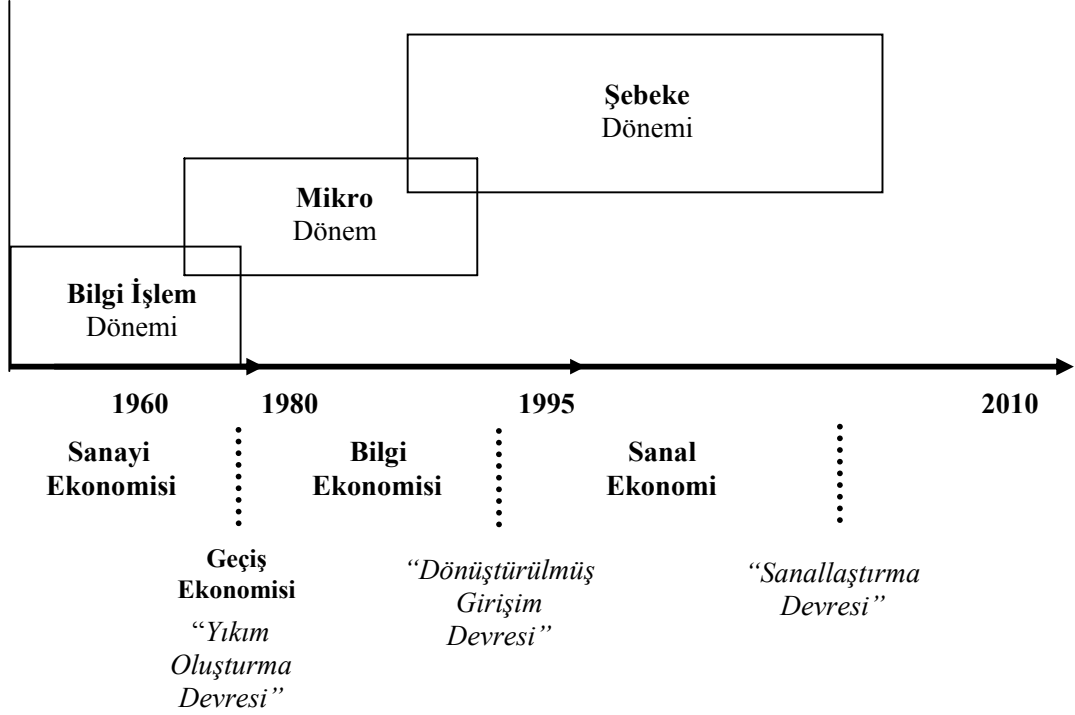
3. *Stratejik Düzeyde*: Stratejik düzeyde bilişim teknolojileri düşük maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve özel pazarlara yönelme alanlarında önemli etkilere sahiptir. Özellikle ofis otomasyonu ve üretim sürecinde planlama ve kontrol amacıyla bilişim teknolojileri kullanımı maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliği artırılması açısından önem taşımaktadır. Bilgisayar destekli tasarım ve işletme dışıyla kurulan iletişim ağları ürün farklılaştırma ve geliştirme sürecine büyük katkılar sağlamaktadır.

Bu şekilde işletmeler hem somut olarak üründe hem de ürünün sunulması sırasında ve sonrasındaki hizmetlerde önemli farklılaşma avantajları sağlayabilmektedirler.

Bilgisayar destekli tasarım (Computer Aided Design), bilgisayar destekli üretim (Computer Aided Manufacturing), bilgisayarla bütünleşik üretim (Computer Integrated Manufacturing), üretim kaynak planlaması (Manufacturing Resource Planning), kurumsal kaynak planlaması (Enterprise Resource Planning), elektronik ticaret (Electronic Commerce), elektronik veri değişimi (Electronic Data Interchange), sanal gerçeklik yazılımı (Virtual Reality Software), yerel veri ağı servisleri, internet, intranet, extranet vb. telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerindeki son yıllarda yaşanan bu hızla ve muazzam gelişim, atıklığı olanaklı hale getirmiştir. Bu teknolojiler, tedarik zincirinde yer alan tarafların birbirine bağlanmasını sağladığı gibi tedarik zincirinde katma değer yaratmayan faaliyetlerin de ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Örneğin; Electronic Data Interchange, tedarik zincirindeki stok seviyelerinin azaltılmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca bu teknolojilerin ürünlerin dizaynında ve geliştirilmesinde kullanımı, işletmelere büyük yarar sağlamaktadır. Örneğin; bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayarla bütünleşik üretim, ürün dizaynında ve geliştirilmesinde kullanılan teknolojilerdir. Bu teknolojilerin kullanımı, ürün geliştirme döneminin kısılmasını ve müşteri taleplerine göre ürün özelliklerinin değiştirilebilmesini sağlar (Jin-Hai vd., 2003; 185-186).

Atık örgüt, tamamen şebekeleştirilmiş örgüt olarak tanımlanabilir. Aşağıda sunulan şekilden de anlaşılacağı üzere örgütün şebekeleştirilmemiş durumdan atık duruma gelmesi 3 dönemi kapsar; veri işleme dönemi, mikro dönem, şebeke dönemi (Plant, Murrell, 1997; 29):

Şekil 5. Bilgi Teknolojilerinin Gelişim Süreçleri



Kaynak: Plant, Murrell, 1997; 29

Şebeke döneminde örgüt hem iç hem de dışsal olarak şebekeleştirilir (intranet ve internet araçları ile). Atık örgüt, yenilikçi olmanın yanısıra değişen piyasa koşullarına diğer örgütlere nazaran daha hızlı ve gelirli bir şekilde uyum sağlama kapasitesine sahiptir.

Atık olunabilmesi için kararların hızlı alınması, dolayısıyla bilgilere hızlı bir şekilde ulaşılması gerekir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için yüksek seviyede bilgi sistemlerinden oluşan bir "bilgi ağı" oluşturulmalıdır. Oluşturulacak bu bilgi ağına, tedarik zincirinde bulunan tedarikçiler, distribütörler, önemli müşterilerin yanı sıra ortaklar da dahil edilmelidir. Böylece bilgi ağına bakan taraf, ihtiyaç duyduğu bilgiyi net ve doğru şekilde alabilecek, bunun yanı sıra bilgi ağındaki tüm bilgilere eriştiğinden resmin bütününe görebilecek ve tüm taraflar, paylaşılan ortak değerler doğrultusunda,

farklı bölgelerde hatta farklı kıtalarda bulunsalar dahi eşzamanlı hareket edebileceklerdir. Bu tür bir sistemin kurulmasının başka bir yararı da bilginin aktarılmasında insan kaynaklı hataların da giderilmesini sağlayacak olmasıdır (Jin-Hai vd., 2003; 185). Örnek olarak, Boeing 777 model uçağın üretilmesinde yerel ve yabancı üreticilerin dahil olduğu, birbirine elektronik olarak bağlı 250 çapraz fonksiyonlu grup gösterilebilir (Hormozi, 2001; 140).

Dünya çapında olan şirketler, rekabet avantajı sağlamada İnternet, İtranet ve Extranet'lere ihtiyacı olduklarını belirtmektedirler. Bu teknolojik gelişmeler firmaların kendi işlemlerini nasıl yönettiği ve kontrol ettiğini etkilemiş bulunmaktadır. Çağdaş örgütlerin yöneticileri, günümüzün elektronik küresel pazarlarında kalite, zaman ve maliyetin esas rekabet araçları olduğunu kabul etmektedirler. Etkin iletişim kurma becerisi, çeşitli yerlerde şirketlere maddi tasarrufta bulunmalarına fırsat sağlar ve en önemlisi, küresel pazarda rekabet etmelerini sağlar. Bu nedenle, bilgi teknolojileri/bilişim sistemleri, atık örgütler için zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır (Kassim, Zain, 2004; 176).

2.6. ÖRGÜTSEL ATIKLIĞIN İNSANİ YÖNÜ

Bilgi teknolojisi ve/veya bilgi sistemi kullanımı, kurumu atık yapmak için önemli unsurlardır. Örgütsel atıklık kavramı örgütlerin ilgi odağı olduğundan beri, onlara atıklığı oluşturmak için BT ile örgütsel işbirliklerini düzenlemeyi; politikalar, modeller, fonksiyonlar, uygulamalar ve süreçlerde BT/BS kullanarak atıklığı oluşturmadaki araştırma çalışmalarında interaktif bir şekilde ifade edilebilir. Fakat, örgütsel atıklık, şimdiki anlatımdan, özellikle teknoloji ile yapılan ifadesinden çıkarak, bir dizi insan, süreç, iş ve örgütsel faktörleri içeren daha temel stratejik yeteneklere yayılmaktadır (Siddiqui vd., 2009; 79).

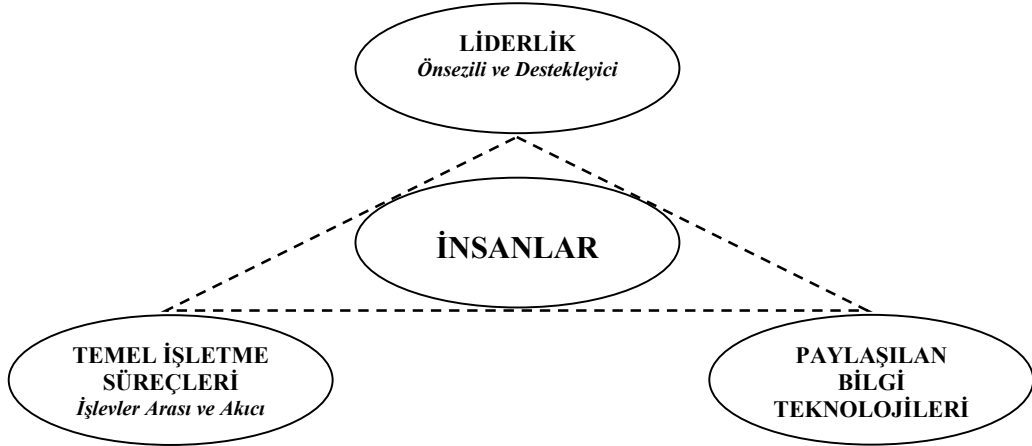
Teknoloji sayesinde örgütün işgücü, bilgiyi daha iyi kullanarak değişim becerisi kazanmakta, yani atık hale gelebilmektedir. Fakat teknolojinin belirtilen bu faydaları

sağlayabilmesi için onun çalışanlar tarafından özümsemesi gerekmektedir. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi örgütsel atıklığa katkıda bulunmaktadır (Budak, 2008; 30).

Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi insan etmeni, işletmenin operasyonel maliyetlerinde en büyük parçayı oluşturmaktadır. Bu nedenle insan kaynağının değerinin artırılması işletmeler için çok kritik bir noktadır. Günümüzün başarılı insan kaynakları yönetimi, çalışanlarının becerilerini işletme stratejileri ile ilişkilendirmekte ve sahip olduğu işgücünün beceri düzeyini şirketin önemli bir varlık kalemi olarak görmektedir. İş gereksinimleri ile kişilerin yetkinliklerinin uyuşması aslında öncelikle kurumsal hedef ve stratejilerin tanımlanması ile başlar. Kurumsal hedefler tanımlandıktan sonra bu hedefe ulaşmak için ilgili işlerin ne gibi temel yetkinlikleri içermesi gerektiği tanımlanmaktadır

(<http://www.erpakademi.com/2009/11/14/insan-kaynaklari-yonetimi/>, 21.01.2010).

Şekil 6. Geliştirilen Atık Örgütsel Yapı



Kaynak:

(<http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/pubs/hrspectrum/upload/HRSpec03-06.pdf>, 11.02.2009).

Genel olarak İKY'nin başarısında; liderin güçlü ve farklı kişilik özellikleri (koruma, yaratıcılık, açıklık, güven, bilgi vb.), üstün örgütlenme yeteneği (insan merkezli olma, yetki devri, hedef oluşturma, örütü bütün olarak görme vb.), etkin insan gücü yönetimi (motivasyon yaratma, takım oluşturma, ödüllendirme, iletişim vb.) ve kurumsal gücü (müşteri odaklı düşünme, kalite duygusu, yatay hiyerarşi, değişime ve öğrenmeye açıklık vb.) önemli rol oynamaktadır bulunmakta (Gürbüz, Yaylacı, 2004; 92).

Öncelikle, sezgisel olarak atik örgütlerdeki başarı ile ilişkin insan vasıflarının daha geleneksel örgütlerdeki başarı ile ilişkili vasıflardan farklı kabul edilmesi belirtilmektedir. Esas model, bu vasıflar arası kritik farkı 3 düzeyde mevcut olduğunu yansıtmaktadır (Şekil 2.); *örgütsel veya işgücü, iş grupları veya takım ve bireysel düzeylerde* (Shafer, 1997; 24-25).

Örgütsel veya işgücü düzeyde şirketler veya örgütler uygun sayıda ve uygun insanları doğru zamanda ve doğru yerde çalıştırmak için gayret sarfetmektedirler. Genellikle yalın çalışan şirketlerin etkileri daha fazla olmaktadır; ama atik olmayan örgütlerden farklı olarak atik örgütlerde daha fazla ya da az veya çeşitli insan gruplarına gerek duyulması belli değildir. Örgüt içinde sürekli gelişim ve hızlı değişimi sağlamak için esnek ve çok yönlü beceriler gerçekleştiren daha profesyonel çalışanlara ihtiyaç duyulması tartışılmakta olan konulardan bir başkasıdır. Kavramla ilgili konulardan biri de esas çalışanlar, part-time ve saat ücretli çalışanlardır. Diğer yandan atiklikte çok sayıda part-time ve saat ücretli çalışanlara amaç olarak ulaşım da tartışılmaktadır, çünkü bu çalışanlarda süreklilik bulunmamaktadır. Diğer bir görüş ise, geçici işlerde esas çalışanları kullanmak yerine, part-time ve saat ücretli çalışanların kullanılması, işlerin olağan dışı gidişi zamanı ise; esas çalışanların istihdam edilmesidir. Bu öneriler kuşkusuz birer spekülasyonlardır. Atiklik konusundaki literatürde işçi grupları (takımları), özellikle çapraz fonksiyonlu ve hatta çapraz yapıli takımların önemini belirtilmesine rağmen onların temel özellikleri konusunda çok az bilgi bulunmaktadır. Tekerrür eden konular; çapraz fonksiyon, akıcı, esnek işbirliği ve yetki verme gibi

konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bireysel düzeyde ise atik insanlar dşye nitelendirilmiş (Shafer, 1997; 26-28).

Goldman'a göre eğer insanlar aşağıdaki özelliklere sahiptirlerse atik sayılabilirler (Goldman, 1995; 119-120):

- Bilgili, yetenekli, örgüt konusunda detaylı bilgiye sahip ve örgütsel değişimlere ve değişen müşteri beklentilerini karşılamak için uyumlu ve esnektirlerse,
- Yenilikçi, girişimci olma yetenek ve yetkilerine sahiptirlerse ve doğru bir şekilde destek görüyorlarsa,
- Sürekli öğrenmeye açık, teknoloji ve zamanın taleplerini karşılayacak bilgi ve becerileri kavrama yeteneğine sahiptirse,
- Çapraz fonksiyonlu ve çok yönlü yetenekler gerektiren ortamda içsel ve dışsal işbirliği ilişkilerde mükemmel performansla sahiptirse,
- “Mal sahibi gibi” düşünmekte isteklidir, müşteri hizmetinin sorumluluklarını üstlenmekteyse, sorumluluk taşımaktaysa, örgütün başarısı için sorunları çözmek adına ve paylaşılan sorumlulukları taşımak adına bilince sahiptirse.

2.7. İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖRGÜTSEL ATIKLIK

Son 20 yılda İKSY alanında yapılan çalışma ve araştırmaların çok hızlı şekilde yayılmaya devam ettiği görülmektedir. Teorik ve ampirik literatürün taranması sonucunda İKSY'nin tam araştırılmadığı görülmektedir. Fakat bu alan kısa zamanda çok büyük gelişme kaydetmiştir. Araştırmaların sayısı ve kalitesi belli başlı dergilerin bütün bir sayısını kapsayacak düzeye ulaşmıştır. Sonuç olarak şimdi neyin öne çıkarılması gerektiği bilinmektedir. Uygun şekilde tasarımı ve uygulamaların, İK sistemlerinin akademisyen ve uygulamacılarının bulgularına pozitif etki yapacağı düşünülmektedir. Belirlenmiş bir teorinin bulunmaması bu ampirik yetersizlikleri güçlendirmektedir. İKSY araştırmacıları çeşitli bilim dallarındaki model ve teorileri kullanılmaktadır. Şu

anda ne İKS'nin ne de örgütsel esnekliğin sağlam bir teorisi yoktur. Sadece bu ikisi arasındaki bağlantı hakkında kesin olmayan bulgular mevcuttur. Yorumcular bu bağlantıyı “kara kutu” diye nitelendirmektedirler.

Atik örgütlerle ilgili yapılan araştırmalar, bu “kara kutu”yu insanlara odaklı yönden ele almış ve bazı ön yazı niteliğinde sonuçlar ortaya konulmuştur. Bu yazılar insan kaynaklarının stratejik yönetimi literatür taraması, atik örgütlerin kısa tanımı ve araştırma sürecinden oluşmaktadır. Daha sonra ise, oluşan örgütsel atiklik modelinin bulgularının sistematik sunumuna odaklanılmıştır. Araştırma alanı yeni olduğu için bulgular uygulamadan oluşmamakta, gelecek araştırmalarda kullanılmak üzere öneriler niteliğinde sunulmaktadır. Kısacası, “kara kutu” teori ve araştırmaları bunları kapsamalıdır; başlangıç noktası olarak insan kaynakları stratejilerinden ziyade örgütsel etkinliğin kullanılması; örgütsel etkinliğin finansal sonuçlardan, piyasa getirilerinden ziyade rekabet avantajı bağlamında ölçülmesi; örgütsel kapasiteye odaklanması; insan kaynakları stratejilerinin örgütsel kapasitenin parçası gibi değerlendirilmesi; insan kaynakları stratejilerinin hem işgücü özellikleri hem de insan kaynakları aktiviteleri bağlamında ölçülmesi; insan kaynakları aktivitelerinin oluşturduğu sinerjinin sistematik değerlendirilmesi (Dyer, Shafer, 1998; 3-4).

Örgütsel atikliği geliştirmede insan kaynakları stratejilerinin tasarımı konusunda Shafer'in çalışmalarından önce neredeyse hiçbir şey bilinmemekteydi Cornell Üniversitesi Johnson Yüksek Yönetim Okulu “Dinamik Örgütlerde Liderlik Merkezi”nin kurucusu ve yöneticisi olan Richard A. Shafer, İnsan Kaynakları dergisinde geleneksel insan kaynakları örgütlerini eleştirmiştir. Açıklamalarında, atikliğe doğru yönelimle insan kaynakları fonksiyonlarında yeni bir rolün ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Birçok örgütte mevcut insan kaynakları sistemleri, atik işgücünün oluşturulmasına engel olarak kalmaktadır. Çünkü büyük ölçüde insan kaynakları sistemleri, değişkenliği azaltmak ve davranışları standarta uygun yapmak, esneklik ve uyumluluk davranışlarının ilerlememesi için yapılandırılmaktaydı. Buna karşın Daryl R.

Conner, insan kaynakları açısından atik örgütte aşağıdaki üç önemli özelliğe değinmektedir

(http://humanresources.about.com/od/careerdevelopment/a/agile_business_2.htm, 24.01.2010);

1. *Yalnız atik olanı işe almak.* Conner'e göre takımın yapısı önemli değil, önemli olan takımın çalıştırılmasıdır. "Bir örgüt çalışanlarının atik olması için kaynakların %80'ni atik vasıflara sahip insanların işe alınması yolunda harcamalı ve sonra çalışanların kapasitelerinin genişletilmesi için onların eğitilmesine yönlendirilmelidir. Geriye kalan %20'lik kısım ise; kendi istekleri dışında çalışmak isteyenler için harcanmalıdır.

2. *Kontrol ve esneklik arasındaki ilişkiyi anlamak.* Dönüşüm süreci başladığında esnek insanların bu sürece adapte olması daha kolay olmaktadır. Çünkü sadece sürekli değişime adapte olabilen insanlarla bu tamamlanabilir.

3. *Belirsizliğin ele alınması için temel yetkinlik oluşturmak.* Değişimle her zaman ilişkili olan insanlar onun korkunç birşey olduğunu ve her zaman onlardan farklı şeyler istediği inancıyla yaşarlar. Buna rağmen onların her fırsatta yükselmeleri ve işin sorumluluklarını etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri için temel yetkinlikler oluşturulmalıdır.

Yetkinlik; çalışana kendi inisiyatifini kullanması için sorumluluk, yetki ve kaynak vermektir. Bu çerçevede yönetim, bireylerin yetkinliklerini geliştirmeleri için gerekli eğitim programlarını hazırlamak ve sürekli geliştirmek zorundadır (<http://www.atilim.org.tr/bpi.asp?caid=210&cid=736>, 22.02.2010).

Atik, çevik ve esnek çalışanların işe alınmasında ve geliştirilmesinde insan kaynakları yönetimi önemli role sahiptir; çünkü atikliğe katkıda bulunan birçok örgütsel

sistemleri şekillendirir ve idare eder. Aşağıda bu hususta insan kaynaklarının bazı önemli noktaları belirtilmiştir

(http://humanresources.about.com/od/careerdevelopment/a/agile_business_3.htm,
24.01.2010):

- Farklı, esnek ve atik çalışanların işe alınması için seçim, test ve işe alma ölçütlerinin belirlenmesi;
 - Atiklik için şirketin vizyon ve beklentilerini içine alan oryantasyonu sağlamak;
 - Çalışanlara vizyonu iletmekte liderlere yardım etmek ve engelsiz, hiyerarşik kontrolü olmadan, yetkilendirme ve insanları direk müşteri ve tedarikçilerle irtibat imkanı sağlayan ortamı oluşturmak;
 - Örgütün ihtiyaçlarına devamlı cevap vermek için esnek iş tanımları oluşturmak;
 - Çapraz fonksiyonlu işlerde çalışanların çalışmasına ve hatta sanal olarak takımlarla problemlerin çözülmesine ve yeni imkanların ortaya çıkarılmasına olanak sağlamak.
- Norm olarak çeşitli fikirler ve eğitimle geliştirilen bireysel kapasite için ortam oluşturmak.
 - İnsanları yaptıkları işe göre sorumlu tutmak. Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı durumlarda ise sonuçlar farklı olabilmektedir.
 - Tüm örgütte karar almayı teşvik etmek, ve böylece harekete geçmeden önce karar bekleyişini ortadan kaldırmak.
 - Çalışanlar günlük işlerinin sonuçlarını bilmeleri için geri bildirim sistemini oluşturmak. Rekabete dayalı, bireysel olarak planlanmış ve sonuçlara dayalı geri bildirim sisteminin oluşturulması için zaman ayırmak.
 - Şirketin işinde başarılı olan çalışanları ödüllendirmek. Ödüllendirme kıdem ve çalışma sürecine bakmaksızın yapılan işin sonucuna göre olacaktır. Ödüllendirme en azından her 3 aydan bir yapılmalıdır.
 - Yükselmeyi yapılan işe ve sonuçlara göre gerçekleştirmek.

- Zeki bir şekilde risk almayı ve tartışmayı teşvik etmek ve hatta bazı farklı fikirler üzerinde tartışma sağlamak. İlişkilerde grup halinde düşünmekten kaçınmak.
- Yöneticilere çalışanlar konusunda yardım etmek. Onların kapasitesinin oluşturulmasının şirketin kapasitesinin tamamının oluşturulması anlamına geldiğinin bilincinde olmak. Bu, iş gücünü ve iş çevresini oluşturan İK yöneticisinin ödüllendirilmesi geniş anlam ifade eder. Bu şekilde örgütün taban hattına etki yapar ve böylece stratejik vizyon da tümüyle etkilenebilir.

2.7.1 Bir Örnek Olay İncelemesinde İnsan Kaynaklarının Stratejileri ile Örgütsel Atiklik Arasındaki Etkileşim

Atiklik, bilimsel araştırmalarda örgütlerin stratejik rekabet edebilirlik unsuru olarak daha çok üretim alanı ve bilgi teknolojileri açısından değerlendirilmiştir. Stratejik açıdan İKY ile atikliğin bağlantısı, bilimsel araştırmalarda örgütlerde uygulanmak üzere halen işlenmekte olan konudur. Fakat ön çalışma niteliğinde olsa bile bu bağlantıya örnek çalışmalara rastlamak mümkündür.

Örgütsel atiklik ve İK arasındaki mevcut olan bağlantı üzerinde bilimsel araştırmaya örnek olarak, özellikle kendisini atik örgüt haline dönüştüren bir sağlık örgütü; Albert Einstein Healthcare Network (AEHN) üzerinde yapılan araştırmayı göstermek mümkündür. Bu araştırmada insan kaynakları stratejileri üzerinde derinlemesine çalışmalar yapılmıştır.

İlk olarak 1991 yılında kendi sektörlerinde çalkantılı ve büyük ölçüde öngörülemeyen bir dönemde AEHN CEO'su, bir takım sezilerde bulunmuştur. Kurumunu, temelinde değişmez (sabit) bir örgüt olmaktan atik, “çevik ve değişen-güçlü” bir örgüt haline dönüştürmeyi üstlenmiştir. Dinamik ve belirsiz bir ortam göz önüne alındığında, AEHN CEO'su, buldukları seçkin pazarlarda rekabet avantajını elde etmek ve sürdürmek için örgütün benzersiz esneklik, uyum ve uzmanlık yeteneğini oluşturarak rekabet edebileceğini savunmuştur. Uygulamada ise, CEO'nun vizyonu,

geliştirilen ve devam ettirilen yenilenme çabalarına dönüştürülmüştür. Bu faaliyetler, 3 stratejik yetenekten oluşmakta idi (Shafer vd., 2001; 197):

✓ *Başlatma*; sürekli olarak dış araçların (örneğin, şirket birleşmeleri, satın almalar ve ortak girişimler) ve iç gelişimlerin her ikisinin aracılığı ile yeni hizmetlerin zamanında ilave edilmesi,

✓ *Uyum*; Fırsatları ve tehditleri sürekli öngörme; öncekinden faydalanma ve sonrakinin etkilerini azaltmaya yönelik zamanında yapılan faaliyetler,

✓ *Sağlama (koruma)*; Finansal kırılmaya rağmen devamlı olarak yüksek kalitede hizmetlerin sunulması, kısmen başlatma ve uyum ve kısmen de AEHN'in var oluş nedeni üzerinde odaklanıp durulmasıdır.

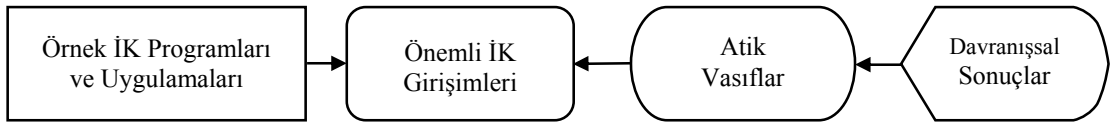
Başlatma yeteneği, AEHN'in etki alanı ve sunduğu hizmetlerde (yeni hizmetler, mükemmel stratejik iş birlikleri geliştirmek, klinikler, ayak tedavisi servisleri ve benzeri stratejik konumlu yerleri satın almak ve özümsemek) fırsatları derinlemesine ve genişliğine yaymak için bu fırsatları hızlı şekilde bulma ve onlardan faydalanma anlamına gelir. Buna için AEHN, mümkün olduğunca hızlı ve sorunsuz şekilde yan ürünleri işletmiş ve çakışan ve gereksiz ürünlerin kullanımını durdurmuş. Aynı zamanda uyum yeteneği ile AEHN, tahminlerde bulunarak kendi kapasitesini iyileştirmeye yönelmiş ve sonra kendi isteklerine karşı olan dış tehditlerle hızla ilgilenmeye başlamıştır. Diğer üçüncü yetenekle ise AEHN, esasen kendi kapasitesini gün geçtikçe daha da etkili ve verimli şekilde işlemek zorunda kalmıştır. AEHN, bu yetenek sayesinde işlemsel mükemmelliği ve gerekli iyileştirmeleri ile sürekli çalkantılı çevre ve değişimin neden olduğu olumsuz etkileri en aza indirmeyi ve dolayısı ile örgütün varoluş nedeni (hasta bakımını mümkün olan en üst düzeyde sağlamak) üzerinde odaklanmayı, her düzeydeki çalışanlarla beraber gerçekleştirerek mali avantajı sağlayabilmiştir (Shafer vd., 2001; 198-199).

İlk başta, AEHN'nin hem CEO'su hem de İK Genel Başkanı yardımcısı, sıkıntısız ve istikrarlı zamanda tanımlanan örgüt kültürünü değiştirmek zorunda kalmışlar. Onlar,

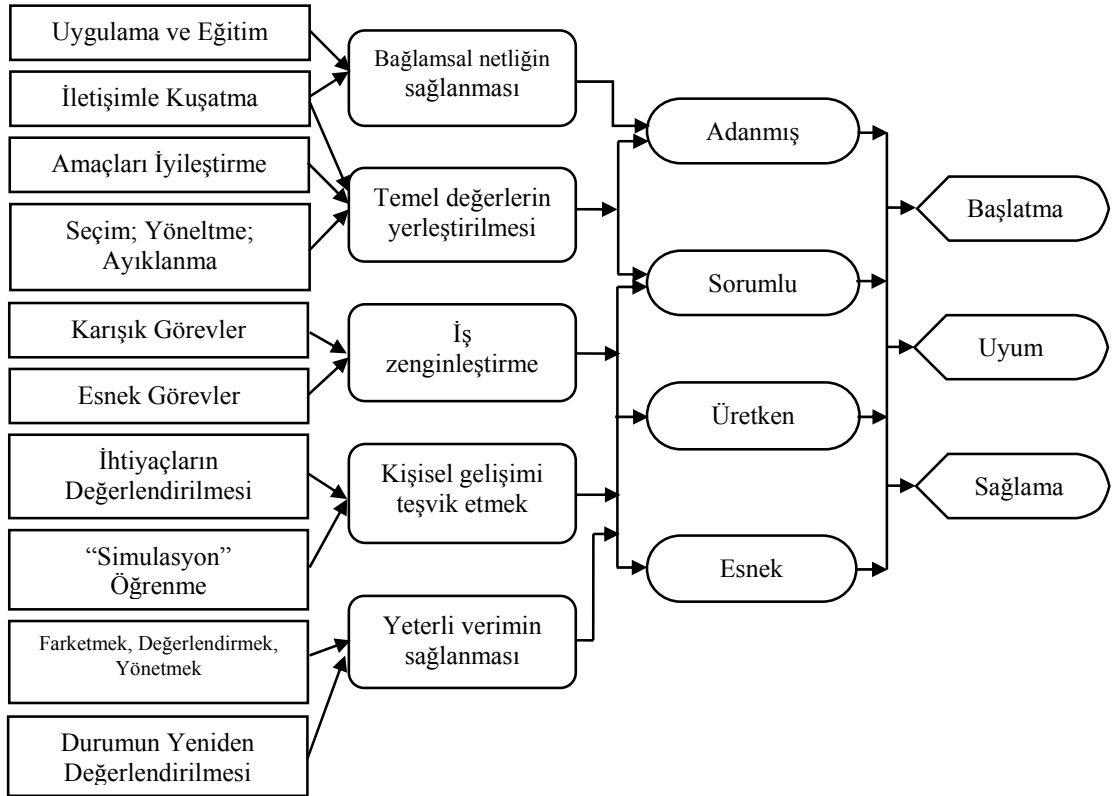
dinamik bir örgütte çalışma ve gelişmeyi oluşturma ve öğrenme ile birlikte atiklik açısından İK stratejilerini bir model olarak tasarlamışlar. Bu model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 7. AEHN'in İK Stratejileri

İşlem Modeli



İçerik Modeli



Kaynak: Shafer vd., 2001; 200

AEHN'nin söz konusu üç iş stratejisi şekilden görüldüğü gibi esas davranışların sonucunda elde edilmektedir. Bu esas davranışlar, çalışanlara dört atik vasfı (adanmış, esnek, üretken, sorumlu) aşıl原因an örgütsel yetenekle teşvik edilmektedir. Sırası ile bu atik vasıfların aşılması ise, devamlı olarak sürdürülen birbirleri ile ilişkili beş İK girişimi ile yerine getirilmiştir. Bunlar; bağlamsal netliğin (ortak amaçların) sağlanması, temel değerlerin yerleştirilmesi, iş zenginleştirme, yeterli verimin sağlanması, kişisel gelişimi teşvik etmektir. Bu beş girişim ise, bütünleştirilmiş İK programları ve uygulamaları aracılığı ile uygulanmaktadır. İK stratejilerine odaklı AEHN'nin atikliğinin genel yapısı, aşağıdaki modelde ana unsurları ve esas bağlantıları ile ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

AEHN'in işletme stratejisine bu üç yönlü yaklaşımı, gerekli çalışan davranışlarının radikal bir şekilde yeniden tanımlanmasını da gerektirmekte idi. İstenen sonuç, her çalışan kendi becerilerini sürekli geliştirerek "başlatma", "uyum", "sağlama"nın stratejik yeteneklerini arttırmaya katkıda bulunabilme noktasına ulaşma idi (Shafer vd., 2001; 200);

1. Arayıp bulma ve yeni iş fırsatlarını takip etmede yardımcı olma,
2. Şebekenin mevcut ve gelecek işlemlerine olan potansiyel tehditleri tahmin etmek ve onların olası etkilerini en aza indirmek için önlemler almak,
3. Örgüt içinde ve dışında yer alan sürekli değişimlere rağmen, maliyetleri kontrol altında tutarak dünya standartlarında hizmetler sunmayı sürekli şekilde sağlamak.

Bu davranışları en iyi şekilde teşvik etmek ve kolaylaştırmak için, AEHN, çalışanların her seviyesi ve türleri üzerinde dört atik vasfın gelişiminin gerekliliği üzerinde odaklanmıştır (Shafer vd., 2000; 12):

✓ *Adanmış*; bunun anlamı, her çalışan kendini tamamen AEHN'nin başarısına adanmalıdır. Bunun iki tarafı vardır. Birincisi, bireylerin eskiden olduğu gibi belirli alt birim, uzmanlık alanı ya da fonksiyon ile değil, herkesin AEHN ile bir bütün olarak

özdeşleştirildiğine (örneğin, bütünleştirilmiş bir ağ olarak) inandırma, ikinci yönü ise, farkedilen ortak yararlanma (kişisel başarının örgütsel başarı ile bağlantısı ve tersi) görüşüne dayalı çalışanların bağlılığı (adanmışlığı) ile ilişkilidir. AEHN’de örgüte bağlılık yüksek olduğu zamanlarda bu, genelde babacan (paternalist) gelenekten ve iş güvencesinin gizli vaad edilişinden kaynaklanmakta idi. Böylece adanmışlık, arzu edilen davranışların (başlatma, uyum, sağlama) gerekliliği için daha belirgin olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.

✓ *Sorumlu*; istenen örgütsel sonuçların yanı sıra kendi başarılarını oluşturma eylemlerinde gereken önlemlerin alınması için tüm çalışanlar, kendi kişisel sorumluluklarını oluşturmalıdır. Bunun aksine, önceki durumda, çok rutin görevleri yapmada veya olumlu sonuçları gerçekleştirme zamanı başarısızlık olduğu zaman danışmanların kılavuzluğunu beklerlerdi.

✓ *Üretken*; bu, yeni çözümler aramada yeni bilgi ve becerilerini proaktif şekilde kullanmada çalışanların yatkınlığını katsetmektedir. Buradaki sorun, alışılmış görevleri alışılmış yollarla yapmaya devam etmek için mevcut yetkinliklerde güvenin “rahat kalıbı”nı yenmek idi.

✓ *Esnek*; bu vasıf, risklerin planlanmasıyla ve hesaplanmasıyla çalışanların değişimi rahat benimseyebilmesi ve beklenmeyen olaylar veya sonuçlar ile karşı karşıya kaldıkları zaman da hızlı ve kolayca kendilerini toparlayabilmelerini ifade etmektedir. Bu, esasen AEHN’in geleneksel olarak yavaş değiştiğinden ve hatta küçük değişikliklerin etkilerinden çalışanların çoğunu korumaya yönelmesinden beri yeni kavram idi.

Sonuç olarak AEHN’in hızlı ve kolay şekilde başlatabilen, uyum sağlayabilen ve bunu koruyabilen (sağlayan) bir işgücü oluşturarak büyük ölçüde örgütsel atikliği sürdürme kararını vermiştir. Bu ise, çalışanların herbirinin ve/veya hepsinin şöyle olmalarını gerektirmektedir: şebekenin genel başarısı için kendini tamamen işe adanmak,

başarıyı izlemek ve elde etmek için çalışanların herbiri kişisel sorumlulukları ile gönüllü sahip çıkmak, örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir özelliği olan değişim ile kişisel ve profesyonel proaktiflik ve rahatın sağlanması. Bu yeni atik nitelikleri (davranışlar ve çalışan yetkinlikleri) öğretmek, örgütün istikrarı ve nüfuzlu geçmişine verilmiş yüksek düzen idi. Bu noktada ise, AEHN, söz konusu beş İK girişimine ciddi yönelmiştir. Bunlardan üçü; temel değerlerin yerleştirilmesi, iş zenginleştirme ve kişisel gelişimi teşvik etmek, AEHN tarafından açıkça ifade edilmiştir, diğer ikisi ise yani yeterli verimlerin sağlanması ve bağlamsal netliğin sağlanması, örgütün insan kaynakları programları ve uygulamaları kapsamında ve amaçlarda belirlenmiş modellere göre tanımlanmıştır. Aşağıdaki şekilde ise, söz konusu İK girişimi ve faaliyetleri birbirleri ile ilişkili olarak gösterilmiştir.

Şekil 8. Örgütsel Atıklık İçin İK Girişimleri ve İlgili Faaliyetler



Kaynak: Shafer vd., 2001; 201

Bağlamsal Netliğin Sağlanması; AEHN, tüm çalışan düzeylerinde bağlamsal netliğin sağlanmasını uzun süreli garanti etmek için bunları gerçekleştirmiştir (Shafer vd., 2000; 15):

- 1) Sağlık sektörünün karşılaştığı çevrenin dinamik ve korkotucu niteliğini açıkça anlamak,
- 2) CEO'nun vizyonunun ana fikirleri ve zorunluluğunu tam olarak kavramak,
- 3) Sürekli olarak organizasyonun gelişmelerini (veya onun yokluğunu) izlemek,

4) Bireysel ve toplu faaliyetleri ile toplam girişim performansı arasındaki bağlantıyı görebilme ve bunu açıkça belirtmek.

Eğer örgütün genel başarısı için çalışanların adanmışlığını yüksek düzeyde sağlama arzu ediliyorsa o zaman çevresel ve örgütsel gerçeklerin firmada anlaşılması gereklidir (Şekil 7). Şekilde gösterildiği gibi şirketin çevresel ve örgütsel gerçekleri kavraması, örgütün genel atikliği ve başarısı için çalışanların adanmışlığını artırmaya neden olmaktadır. Bağlamsal netliğin kazanılması için kullanılan teknikler, oldukça standart, ama mesajlar net olarak yeni ve fevkalade yüksek düzeyde ulaşılmıştır.

“İletişimle Kuşatma”, sözlü veya sözlü olmayan, örgüt içi ve örgütlerarası anlamlı insan etkileşiminde esas iletişim aracını ifade etmektedir. Yani iletişim, işbirliğinin anahtarıdır (Siddiqui vd., 2009; 77). Karşılaşılan her yeni durum, beklenmedik pekiştirmeler ve bazı tesisleri kapatma ile ilgili olduğundan her çalışanın fikrini çeşitli şekillerde kullanmak AEHN için oldukça önemli idi. Çünkü organizasyonun uzun süreli başarısı için bu, olmazsa olmazdır. Sık sık *Açıklamaları “Kullanma”*, çalışanları yönetim temsilcileri ile birlikte performans bilgilerini paylaşmaya ve buna ilişkin soruları (Örneğin; “ben örgütün başarılı olduğunu nasıl bilebilirim?”, “ben yeniden tasarım ve çapraz eğitim işlerine nasıl gelebilirim”) ele almaya yönelmiştir.

Temel değerlerin yerleştirilmesi; Bu İK girişiminin amacı, temel değerlerin anlaşılması, paylaşılması ve yaşanması konusunda tüm çalışanların bilmişliğini sağlamaktır. CEO, temel değerlere kültürel değişimin merkezi olarak bakmaktaydı. Başlangıçta AEHN’in CEO’su, o zamanki verimsiz tavırının kısmen babacan, değişmez ve rahat olarak nitelendirildiği örgüt kültürünün karşılaşılabilecek zorlukları aşmak için uygunsuz olduğunun farkına varmıştır. Zamanla çalışanların adanmışlığı ve sorumluluğunu geliştirmede kolaylık sağlamak için diğer nedenlerin de açıkça etkili olduğu gözlemlenmiştir (Şekil 7). Zor kararların ve hizmetlerin sunulmasında yararlı kuralların sağlanması sayesinde, temel değerler, çalışanlara sorumluluk almada ve bağımsız hareket etmede yardımcı olmuştur. Bu nedenle, yerleştirilen ve desteklenen

temel değerler, AEHN'i atık olmaya sevk eden esas İK girişimi konumunda olmuştur. İlk olarak temel değerler, bir takım kurma çalışması merkezi olarak bazen birbirleri ile tamamen işlevsel bir takım halinde çalışan birey gruplardan AEHN'nin 14 üst düzey yöneticisini dönüştürme tasarlamasını yerine getirmiştir. Temel değerlerin nasıl kullanıldığı bir anlayışı geliştirme, AEHN'in vizyonunu takip etmeye katkıda bulunmuş ve örgütsel atikliği geliştirmiş, hangi yöneticilerin bireysel ya da grup olarak temel değerleri kullanma derecesini değerlendirmede *boşluk analizleri* yapılmış, birey ve takım *faaliyetleri* ile mevcut boşlukların kapatılması ve örgüt aracılığı ile temel değerleri aşağıya doğru *basamaklandırmak* için süreç oluşturmuştur. Basamaklandırma sürecinde de "*İletişimle Kuşatma*" üzerinde odaklanılmıştır. Her fısatta temel değerlere başvurma, çalışan iletişiminin çeşitli biçimlerini gerektirmiştir. Çalışanlarla yapılan görüşmeleri ve eğitim seminerlerini hazırlama ve yönetmede danışman ve yöneticiler için özel görüntü bantları, ses bantları, yazılı metinler, basılı resimler ve E-posta mesajları oluşturulmuş ve kullanılmıştır. Yöneticiler, danışmanlar ve eğitmenler, temel değerlerin içeriği, anlamı ve uygulanması üzerinde koçluk yapmışlar. Örgüt çapında "*Amaçları İyileştirme*", seçilen temel değerler etrafında kurulmuş. AEHN'in hangi İK politikaları, programları ve uygulamalarının temel değerlerle uyumlu olduğu ve onu arttırdığını ölçmek için disiplinlerarası takım kurulmuştur. Zamanla çeşitli alanlarda değişimler yapılmıştır (Shafer vd., 2000; 18):

- ✓ Seçim: "En iyi olanı işe alama", seçim sürecinde durumsal görüşmeler aracılığı ile adayların temel değerleri değerlendirilerek gözden geçirilmesi demektir.
- ✓ Yeni çalışanların oryantasyonu: Bu konuda ise, yeni çalışanlara temel değerlerin açıklanması ve kanıtlanması üzerinde durulmuştur.
- ✓ Eğitim: Teknik ve teknik olmayan konuları kapsayan eğitim programları ile bir ya da daha çok temel değerler arasındaki bağlantının nasıl geliştirilmesi üzerinde durulmuştur.
- ✓ Performans yönetimi: Bu sistem, temel değerlerin davranışsal belirtilerinin yanı sıra teknik ve yönetsel yetkinliklerin üzerinde ağırlıklı olarak odaklanmak için tamamen yenilenmiştir. 360 dereceli değerlendirme süreci, davranış-değerlerarası

değerlendirmede danışman ve yöneticilere yardımcı olmak ve gereken yerde gelişim araçlarını ve koçluk yapmayı sağlamak için kurulmuştur.

✓ Terfi: Zamanla temel değerlerin yerleştirildiği gibi terfi işlemleri de, yeni iş alma uygulamalarında aynı kriter ve özeni yansıtmak için yenileştirildi. Sonuçta, temel değerlerin kullanılması, terfisi düşünülen ya da denetsel veya yönetsel kademelerdeki bireylere için fiili bir engel idi.

✓ Ödüller ve Tanıma: Bu alanda ciddi incelemeler yapılmış, (aşağıda “*Yeterli Verimin Sağlanması*” adlı İK girişiminin açıklanmasında bu konuya detaylı yer verilmiştir) fakat sonuç olarak sadece performans yönetimi ve yükselme süreçlerinde köklü değişiklikler yapılmıştır.

Sonuç olarak temel değerler, ilk olarak potansiyel ittifak ortaklarını çekmek ve ikinci olarak ise, AEHN ve onun kurumları arasında kültürel uyum derecesinin değerlendirilmesi için kullanılır olmuştur.

İş Zenginleştirme; buradaki amaç odur ki örgütün her düzeyinde bulunan çalışanlar, işleri yerine getirirken üç genel ilkeyi yansıtmalıdır:

1. *Başlatma, uyum ve sağlama*'nın genel davranışsal sonuçları ile bağlantılı olmak,
2. Temel değerlerle uyumlu olmak,
3. Gelişim için genişlemek ve birçok yetkinliği kullanmak.

Bu doğrultuda iş tasarımı ile yapılan sürekli deneme, dört atik vasfın üçünün gelişmesini sağlamıştır (Şekil 7).

Öncelikle bu, çalışanların sabit pozisyonlardakiler gibi atanmış görevleri yürütme sorumluluğundan ziyade, sonuçları elde etmek için değişken görevlerin sorumluluğunun

sahipleri olarak kendilerinin görmeleri için çalışanları destekleyerek sorumluluğu geliştirmiş; başarının gerçek ölçüsü ise, sadece iş sorumlulukları yerine getirmekten ziyade örgüte katkıda bulunma olarak kabul edilmiştir. Ayrıca bu, mevcut bilgi ve yeteneklerin sürekli gelişmiş işler gibi yetersiz olduğunun açıkça belli olması ile çalışanları daha üretken olmaya sevk etti. Sonda ise sürekli deneme gerçeği, sürekli değişim normlarının ve mükemmel çalışan esnekliğinin güçlendirilmesi için olanaklar tanımıştır (Shafer vd., 2000; 19-20).

Esnek Görevler; burada çalışanlar aynı ya da benzer bir takım teknik yetkinliklerini kullanmaya devam eder ama onları kurumun genelinde farklı yerlerde uygularlar. Esnek görevlerin arkasındaki esas faktör, insan sayısının kontrol altında tutulmasına rağmen değişen personel gereksinimlerini karşılama ihtiyacı idi. Uygulama ayrıca, bakış açılarının genişletilmesine, sosyal ağların geliştirilmesine, örgütsel öğrenmeyi teşvik edilmesine ve çalışan esnekliğinin desteklenmesine katkıda bulunmuştur.

Karışık Görevler, Eskiden AEHN’de rutin servisler değişik uzmanlar tarafından yapılmakta idi. Sonra ise, birçok görevin “Hasta Bakım Ortaklığı” adı ile tek görev içerisine sıkıştırıldığı birbirinden farklı kombinasyonlarda denemeler yapılmıştır. Bu, sadece sunulan hizmetler açısından değil, özellikle kişisel bazda AEHN’in temel değerleri ile uyumun yanısıra, çalışanlarla ilgili daha serbest, düşündürücü ve ilginç işleri oluşturmaya neden olmuştur.

Takım Bazlı Çalışma; belirli bir birimdeki hastalara odaklı rutin servisleri sağlamak için bakıcılardan takım oluşturmak yönünde fırsatlar bulmaktır. Bu takımlar aslında kendileri kendilerini yöneten idi ve böylece kendi istekleri ile “mükemmel, hasta odaklı bakım”ı sağlamak için görevlerin atanması ve yerine getirilmesinde esneklik sağlanmıştır. Takım bazlı çalışmanın tam olarak uygulandığı yerlerde, gelişmiş bakım, hasta memnuniyetinde artış ve masraflarda azalmalar (gerekli hizmetlerin sağlanmasında daha az insanın kullanılmaya başladığından beri) olmuştur. Doğal olarak çalışanların eş

zamanlı desteklenmesi ise, onların giderek sorumlu, üretken ve esnek olmalarını sağlamıştır. Konumlardaki esasen yeniden çalıştırılmayan çalışanlar, yukarıda belirtilen üç ilke ile uyumlu *gelişimi* sağlamak için fırsatları gözletleme adına desteklenmiş yani, onlar sürekli çalışma süreçlerinde, hatta onların işleri kendileri yönlendirmelerinde desteklenmiştir. *Görev Güçleri*; ise, yeni politikaların, programların, prosedürlerin ve uygulamaların analizi, tasarımı veya uygulanmasında yer almakta idi (Shafer vd., 2000; 20-21).

Yine ek olarak söylebilir ki, *iş zenginleştirme* temel işlerin yerine getirilmesinde, önemli atık vasıfların (sorumlu, üretken ve esnek) teşvik edilmesini sağlamış ve ayrıca, işlemlerde yeni, en çok ta atık olma yollarında katkıda bulunmuştur.

Kişisel Gelişimi Teşvik Etmek; Bu girişimle AEHN, kendi gelişimleri için kişisel sorumluluk alan tüm çalışanların, sadece mevcut görevlerde performans geliştirmeleri olarak değil, aynı zamanda geleceğe dönük nelerin hazırlanması gerektiği hususundaki bir noktaya ulaşmayı hedef olarak seçmiştir. Sürekli değişen dünyada hareketsizlik, eskisi gibi kalmaya neden olur. Herşeyin başarılı olarak mümkün olması için *öğrenme* çok önemlidir. Bu ise, çalışanların üretken ve esnek olmalarının yanında onların kişisel sorumluluk vasıflarını da oluşturmaya neden olur.

AEHN, çalışanlarının başarısı ve onların gelişim çabalarına yardım etmiştir. Mevcut görevler için gelişim ihtiyaçları, Performans Yönetim Sistemi ve *360 derecelik geri bildirim* sürecinin yanı sıra, teknik yetkinliklerde yeterliliği izlemek için ayrılmış süreçlerin aracılığı ile belirlenmiştir (güvenilir olması için bunlar, zenginleştirilmiş işlerin uygulanma sonuçlarını azaltmamalıdır). Gelecek görevler için geliştirme ihtiyacı, hem AEHN'in rekabet avantajı, hem de sağlık sektörünün önemli alan olması açısından tüm çalışanları kapsayacak düzeyde gerçekleştirilmiştir. Kariyer planlama süreci de, çalışanlara kariyer hedeflerinin açıkça ifade etmeleri, yetenek eksikliklerinin tespiti ve gelişim planlarının geliştirilmesi üzere katkıda bulunan modellerin, araçların ve kaynakların (koçlar dahil) sağlanması için geliştirilmiştir (Shafer vd., 2000; 21-22).

AEHN, yenilenen ihtiyaçları karşılamak için hem teknik hem de diğerkonularda ağırlıklı olarak eğitim programlarına yatırım yapmıştır. Hızla ortaya çıkan gelişmeleri takip etmek için seminerler aracılığı ile çalışanlara eğitimler verilmiştir. Kaynakların sunduğu olanaklara göre *kişisel çalışma* programları, ya satın alınmış ya da geliştirilmiştir. Ödüllerin nedeni, yeni bilgileri hızlıca öğrenme ve uygulamak idi, gerekli eğitimlerin çoğu ise, vazifeler ve açısından atıklık yönünde idi (tabi ki, kalite hep göz önünde bulundurularak). Çeşitli geliştirme faaliyetleri, inisiyatif almaları için çalışanların daha çok teşvik edilmelerini sağlamıştır. Kişisel gelişim girişiminin başarısı, gerekli gelişimi takip etmede başarısız olan fakat sonuç olarak başarılı olan çalışanların *sıfır tolerans* politikasına dayandı. Bu girişimin iyice içselleştirilmesinden sonra etkileri ortaya çıkmıştır (Shafer vd., 2000; 22).

Yeterli Verimin Sağlanması; AEHN, tüm çalışanlara dengeli olarak parasal veya parasal olmayan verimlerinin örgüte olan artan katkılarını sağlamıştır. Fakat yetersiz verim, diğerkonuların girişimlerinin, öncelikle de gereken teknik yetkinlik ve atık vasıflarla çalışanların celp edilişi ve sürdürülmesi için olumlu etkilerini azaltacaktı. Parasal olmayan yönden, gelişim için zenginleştirilmiş görevler, geliştirilmiş fırsatlarda çalışanların çok ve özellikle en çok içtenliğini sağlamak için içsel ödüller düşünülüdür (mücadele, başarı ve büyüme duyguları gibi). Bunların ötesinde AEHN, *tanıma, değer vermek, ilan etme* faaliyetlerindeki önem üzerinde büyük ölçüde vurgu yapmıştır. Buradaki şemsiye kavram, temel değerler etrafında yer alan bir dizi faaliyetleri kapsamaktadır (iş ve diğerlerinin düşüncelerine saygı, teşekkür ifade etme ve diğerlerinin katkılarından dolayı teşekkür, diğerlerini de güçlü yapmak için destek ve dayanışma sağlama). Amaç, insanları, işleri düzgün yapmalarına yetiştirmek ve onları olumlu geri dönüşüm ve büyük ölçüde gözle görülen ödüllerle hediyelemektir. Teşvik etmede kullanılan araçlar geliştirilmiş ve esas gaye yönündeki olumlu katkıların kabulgörlür ve övülür olması için kolaylıklar sağlanmıştır. Bazı faaliyetler birim veya takım bazlı idi; buna memnun hastalardan gelen mektuplar, kaliteli hizmet denetimleri ve belgelendirme değerlendirmelerinin yazılı sonuçları gibi bazı şeylerin kamu ilanları dahil idi. Danışmanlar tarafından istenen çalışan davranışları sürekli güçlendirilmiş ve

sorumluluklarını ne kadar iyi yaptıkları konusunda rutin değerlendirmeler yapmışlar. Bunların aksine ücret faktörü, atıklığe dönüşümde ara değişken olarak kabul edilmiştir (Shafer vd., 2000; 22-23).

Sonuç olarak atik vasıflar, İK girişimleri ile sağlanmış, İK program ve uygulamaları ise bu girişimleri (ve böylece örgütsel atıklığı) desteklemiş olmuştur. 1990 ve 1997 yılları arasında AEHN, belirledikleri stratejilerle sadece CEO'nun beklediği şekile dönüşmemiş, hatta çok hızlı büyümüştür. Çalışan sayısının biraz azaldığı ve verimliliğin dramatik bir artış gösterdiği sırada, gelirler iki katına çıkmış, hasta sayısı artmıştır. 90'ların ortasında, hasta memnuniyet göstergesi her zaman yüksek olmuş; AEHN, yenilikçi ve özgü kültürü ve önemli finansal göstergelerine yönelik dergi ve akreditasyon kurumları tarafından takdir kazanmış, örneğin, büyük rakiplerle kıyasla taburcu masraflarında %30 kadar azalma olmuş. Sanayi eğilimlerinin tam aksine AEHN, 1991 ve 1997 yılları arasında her yıl kazançlı durumda olmayı yönetebilmiştir. AEHN'i atik olmaya götüren bu süreç, zaman içinde kurumsallaşarak AEHN'i bulunduğu sektörün dinamik örüğü haline getirmiş bulunmaktadır.

2.7.2 İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü

İnsan kaynaklarının stratejik kullanımı ile örgütsel atıklığe dönüşümü yansıtan bu örnek olay çalışmasının detaylı olarak açıklanmasından görüldüğü gibi örgütün atik olması ve böylece rekabet avantajı sağlayabilmesinde İK, çok önemli faktördür.

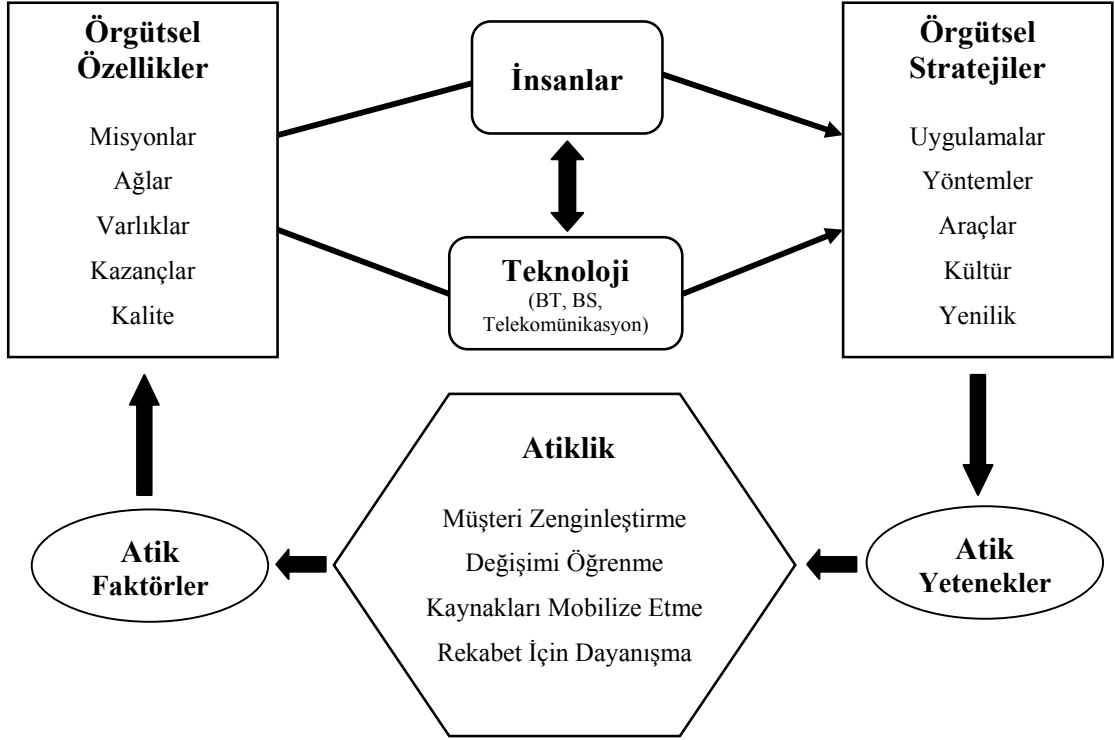
İK çevresini oluşturan çok sayıda iç ve dış değişken bulunmaktadır. Teknoloji, demografik eğilimler, ekonomik değişimler ve uluslararası gelişmeler dış çevre değişkenleri arasında yer alırken; insanların tutum ve değerlerindeki değişiklikler, yönetim trendleri ve insan kaynakları kullanımında yeni yaklaşımlar iç çevre faktörleridir. Günümüzde işletmelerin temel fonksiyonları bilgi sistemleri ile bütünleştirilmiş, yöneticilerin gerek duyduğu bilgi ve beceriler büyük ölçüde

değişmiştir. Daha net ifade ile stratejik yönetim için atiklik, atiklik için ise; bilgi teknolojileri olmazsa olmaz bir gerekliliktir (Budak; 2008; 30).

Rekabetçi bir bakış açısı ile herhangi bir örgüt için atikliğe bakıldığında; BT/BS, işlemler, fonksiyonlar, insanlar, yönetim ve tüm (örgütsel) varlıklar arasında sinerjinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Tek boyutlu bir şekilde ve diğer performans ölçütlerini dikkate almayarak atikliği izleyen kurumlar, atikliği sağlamak için kendi hedeflerinde muhtemelen başarısız olmaktadır. Öncelikle kurum, atikliği geliştirme ve kontrol etmeye koyulmalıdır. Bu ise, diğer rekabet özelliklerinde mükemmelliğin temelini kurmayı gerektirmektedir. Kalite, güvenilirlik, esneklik, atiklik ve maliyet verimliliği sırası ile birbirlerine bağlantılı olarak sağlanmalıdır. Rekabetin acımasız bir ortamda sürdürülmesi, hız, değişim ve atikliği gerektirmektedir. İnsan ve teknoloji faktörü başta olmak üzere, örgütün esas iç ve dış stratejik unsurları çerçevesinde geliştirilen atiklik, dögüsel olarak söz konusu rekabet için sinerjiyi gerektirmektedir (Siddiqui vd., 2009; 69-71).

Aşağıdaki şekilde bu sinerji modeli ayrıntılı olarak gösterilmiştir:

Şekil 9. Örgütsel Atıklık ve Sinerji Modeli



Kaynak: Siddiqui vd., 2009; 73

Atıklığın esası, atıklık için önemli felsefi destekleyici olan işbirliğine dayanmaktadır. Bu işbirliği, hem örgütün amaçları dorultusunda çalışanların takım bazlı çalışmalarını sağlar hem de değişen çevreyle olan ilişkiler açısından kararlara katılım gerçekleştirerek çalışanları önemli rekabet faktörüne dönüştürür. Bu işbirliğinde en önemli unsur ise, BT'dir. Yenilik yönünde BT ile sağlanan müşterilere ulaşmada, üst yönetim tarafından örgütsel işgücü desteklenmelidir.

Bir örgütte atıklığın uygulanmasında başarının simgesi, müşteri zenginleştirme için BT kullanımında yenilikçi tedbirleri alma zamanı yönetimin yetki ve sorumlulukta zorunlu değişikliği nasıl yapmasıdır. E-posta veya sohbet odaları aracılığı ile kurulan müşteri ile sürdürülen diyalog sayesinde, ürün konusunda müşterilerinin geridönüşümleri

hızlı ve verimli şekilde değerlendirilmektedir. Web sayfası aracılığı ile ürün modifikasyonunda müşterilerin görüşleri elde edilebilmektedir. Bundan başka örgütlerde BT'nin farklı kullanımı için sınırsız faaliyet alanları da bulunmaktadır. Örneğin, BT ve BS, araçlara (örneğin, toptancılar veya temsilciler) ve üreticilere sorunları direkt müşterilerle sık sık çözüm sunmaktadır. İnternet teknolojisinin devrim niteliğindeki işlevleri ile bilgi işçileri, çevrenin değişen dinamikleri karşısında sanal ekipleri kolaylaştırabilmektedir. İletişim teknolojilerinin, etkileşimi, iş süreçlerini ve sosyal örgütleri değiştirmesi şirketlerin atiklik mücadelesinde çok önemlidir. BT ile atikliğin sonrası, BT kullanarak ürün ve süreçlerin yenilik iklimine, risk oryantasyonuna, tasarıma, yeniden tasarıma, uyuma ve sosyo-teknik yaklaşımla kavramın uygunluğuna bağlıdır. (Siddiqui vd., 2009; 74-75).

Atik bir örgüt, çevrenin sunduğu tehditlerden çok fırsatlara yönelir. Bu yüzden değişime uyum sağlayabilmek için sürekli olarak kendisini değerlendirir ve yeniler. Sonuç olarak tüm örgütsel düzey ve faaliyetlerde gerekli olduğu hissedilen değişimi gerçekleştirir (Bustamante, 1999, 7-11). Daha geniş ifade ile atikliği oluşturmaya odaklanan örgütler, kendi kültür ve yapılarında sık sık köklü değişim ihtiyacını hissederler. Dolayısı ile örgütün herbir kaynağı atikliği oluşturmak için kullanılmak zorundadır. Bu durumda altyapı, çalışan ve bilgi kaynakları, mobilize olabilme ihtiyacı doğrultusunda kullanılan kaynak olarak değerlendirilmelidir (Siddiqui vd., 2009; 76).

Devamlı geliştirilmekte ve yenilenmekte olan bilgi teknolojileri, atiklik doğrultusunda çalışanların her türlü bilgi ihtiyacını karşılamanın yanı sıra işlerini kolaylaştırmakta, yeteneklerini ve becerilerini geliştirmekte ve sanal çalışanların kurum içi iletişimlerini sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile bilgi teknolojileri, İK birimlerinin rollerini, fonksiyonlarını ve çalışma biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Eleman seçiminin sanal ortama taşınması ve e-işe alım, sanal çalışma biçimleri, internet ortamında yeni yazılım sistemlerinin geliştirilmesi, intranet ile iletişim gibi yeni gelişimler İK birimlerinin işlerini kolaylaştırmış ve onların daha uzman konularda ve

stratejik biçimde çalışmaya yönlendirmiş bulunmaktadır (Gürbüz, Yaylacı, 2004; 66-71).

Çünkü sanal örgüt felsefesi ile birlikte, “*çalışanı işyerine götürme*” anlayışı yerini, “*işi çalışana götürme*” stratejisine bırakmaktadır. Yani sanal örgüt; örgüt ötesi bilgi, ses ve video iletişimi aracılığıyla, gerçek örgüt çatısı altında faaliyet gösteren çalışanlardan farksız biçime değişik lokasyonlarda ve ev ortamlarında çalışan işgörenler eliyle organizasyonel fonksiyonların gerçekleştirilmesidir. Örneğin, Mazda Otomotiv şirketi, California’da tasarılan, finansmanı Tokyo’da yapılan ve montajı Michigan ve Meksika’da gerçekleştirilen bir spor otomobil üretmeyi başarmıştır (Güleş vd., 2007; 251).

BT, örgütsel yeteneği eğitmek ve yetiştirmek için gelişimi sağlar. Ayrıca veri ve bilgilerin uygun biçimde, doğru ve zamanında sağlanma aracıdır. Daha geniş ifade ile internet, kuruluşlar tarafından teknolojinin artan kullanımı ile iş etkileşimi için evrensel araç haline gelmiş bulunmaktadır. Bu, hem istikrarlı hem de gelişen ilişkileri temin eden iletişim altyapısını sağlar. İşbirliği için inter ve intra teknolojilerindeki ilginin çoğu insanlara metin, video ve grafik şeklinde bilgiyi kullanılabilir yapma yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Bu şekilde ihtiyaç, kurumun ötesinde, müşterilere, tedarikçilere, hissedarlara, hükumete ve hatta rakiplere kadar uzamaktadır (Siddiqui vd., 2009; 76).

Beatty ve Schneider de İKY’nin işletmelerde stratejik bir rol üstlenebilmesi için yönetime stratejik ortaklıktan çok, aktif bir oyuncu rolünü üstlenip, örgütsel performans üzerinde ölçülebilir sonuçlar yaratmasının gerekli olduğunu vurgular. İK departmanının rutin ve monoton iş süreçlerini azaltarak etkinlik ve verimliliğini arttırmak, maliyetleri azaltmak, örgüt içi değer arz eden stratejik alanlara yönelmesine imkan veren Elektronik İKY gündeme gelmiştir. E-insan kaynakları, birçok İK ile ilgili süreçlerde hız kazandırmakta, idari süreçlerin sayısını en aza indirmekte, zaman kazandırmaktadır. Ayrıca kişisel ve örgütsel gelişim, sürekli yenilenen ve öğrenen örgüt yapısı, iş süreçlerinin yeniden tasarımı, bölümler arası etkin iletişim, sistemin diğer faydaları

arasındadır. E-insan kaynaklarının önemli bir alt modülünü oluşturan “İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi”, İK ve fonksiyonu ile ilgili bilgilerin toplanmasını, saklanmasını, korunmasını, iletilmesini sağlamaktadır. Sistemin amacı zamanlama açısından uygun, tam ve doğru enformasyonu sağlamak ve insan kaynaklarına dönük kararlar verecek ilgililere faydalı enformasyonu sağlamaktır. Örgütteki İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi'nin etkinliği, mevcut insan kaynaklarının şimdiki ve geçmişteki performans, yetenek, bilgi, beceri, eğitim vb. özelliklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra gelecekte ihtiyaç duyulacak İK'nın nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilginin de elde edilmesine bağlı olmaktadır (<http://www.atilim.org.tr/bpi.asp?caid=210&cid=736>, 22.02.2010).

Buraya kadarki açıklamaların ışığında stratejik olarak örgütsel atıklığın, ister insana odaklı İK stratejilerinde, isterse de İKSY'nin çalışanlarla ilgili fonksiyonlarında önemli role sahip olduğu söylenebilir. Çalışanların işe alınmasından performanslarının değerlendirilmesine kadar örgütsel atıklığın gerektirdiği bir takım faaliyetleri belirtmeden önce başarılı işletmelerin, insan kaynaklarının stratejik yönetimini 4 temel boyutu ile hayata geçirmekte olduklarına değinmek yerinde olur (Akt., Budak, Sürgevil, 2006; 32):

- 1) Değer katmayan, rutin işlerin elimine edilmesi,
- 2) İşletme içindeki tüm yöneticilerin doğru bilgi ile donatılması,
- 3) En iyinin işe alınması ve kaybedilmemesi,
- 4) Kişisel yeteneklerin ve çabaların kurumsal hedeflere yönlendirilmesi.

Örgütlerin, insan kaynaklarının stratejik yönetimi ile örgütsel atıklık kapsamında yerine getirmeleri gereken aşağıdaki önemli hususlar bulunmaktadır:

- ***İşe başladığı andan itibaren yeteneklerin geliştirilmesi:*** Atık örgütler, çalışanlarına pazar konjonktürü bilgilerini, kendi güçlü yönlerini belirleme araçlarını, gerekli mesleki eğitimi, teknik yeteneklerini geliştirme olanaklarını ve genel iletişim ve karar verme yeteneklerini sağlamaktadır.

- **Örgütün temel değerlerinin anlaşılır, tüm örgüt çapında biliniyor olmasını ve sürekliliğini sağlamak:** Atık örgütler, örgütün vizyonunun geliştirilmesi, stratejik yönünün belirlenmesi gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

- **Bürokrasinin ortadan kaldırılması:** Atıklık, düşünce, para, bilgi ve insan faktörleri karşısında bulunan engellerin kaldırılması ve iş dünyasında bilgiye ulaşmada kolaylık sağlamaktadır.

- **Çalışanlara, davranışlarını düzenlemesi ve değişen taleplere cevap verme konularında gerekli bilgilerin verilmesi:** Bu düzene hızlı adapte olmak için her bir çalışan günlük performansı ile ilgili bilgiye gerek duymaktadır. Bu, mesleki teknolojinin durumu ve karar verebilmeleri için gerekli bilgileri ifade etmektedir.

- **Çalışanları karar vermede yetkilendirmek:** İnsanlar ne kadar çok karar verme yetkisine sahip olurlarsa, onların etki alanları o kadar genişler ve örgüt daha atik hale gelir. Yetkilendirme, karar vermeyi hızlandırmakta, kararlara kalite katmakta, performansları bir birine bağlı çalışanlar arasında bilgi paylaşımını sağlamakta ve artırmaktadır.

- **Her bir çalışanın faaliyet alanını ve sorumluluklarını genişlendirmek:** Örgütün yapısını dinamik bir araç olarak gören çalışanlar, etki yapma yeteneğine sahiptirler. Herkes geçici küçük örgüt yapısının nasıl oluşturulduğunu, sonlandırıldığını ve kaynakların zamanında gereken yere sevkini bilmelidir.

- **Çalışanların denemelere karşı rahatlık ve macera (merak) hissiyle hareket etmelerinin oluşturulması;** Değişimin kabullenir ve kolayca uygulanabilir olması için çalışanların önceden bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve katılımlarının sağlanmasının istek oluşturularak organize edilmesidir.

- **Yüksek taahhütlü iş sistemleri, yüksek performanslı kültürler, performansın yönetilmesi ve toplam ödül sistemlerini kullanmakla yeteneklerin harekete**

geçirilmesi; Atik kültür, çalışanlarını ücretle çalışan konumundan örgütün misyonunu yürüten eleman haline getirmektedir. Ayrıca atik kültür, tüm çalışanları sonuçlara varmak için her şeyi yapabilen bir işgücü haline getirir
(<http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/pubs/hrspectrum/upload/HRSpec00-06.pdf>, 11.02.2009).

Bu önemli konuları göz önünde bulunduran atik örgütler, örnek olayda da gösterildiği gibi insan kaynaklarının stratejik yönetimi kapsamında çalışanları atik nitelikli kaynak haline getirmeyi stratejilerine ulaşmada anahtar gereklilik olarak kabul etmektedirler. Çalışanların atik vasıfları olarak nitelendirilen adanmışlık, üretken, sorumlu ve esneklik, yukarıda belirtilen faaliyetlerle pekiştirilerek örgütün stratejileri dinamik şekilde rekabet sağlar.

Çünkü atikliğin gereği uyumun sağlanmasında yenilikçi çözümler yapılırken; başta örgütün temel değerleri etrafında bulunan tüm kademelerdeki çalışanların bu temel değerleri benimseyerek kendilerini örgütün amaçlarına adanmaları, sürekli yeni bilgi ve yeteneklerini becerikli ve proaktif uygulayarak üretken olmaları, kendi amaçları ile örgütün amaçlarının tek yönde gerçekleştirilmesi kapsamında sorumluluk taşımaları ve şartların değiştiği veya durumun yanlış gittiği zamanda belirsizlik ve muhtemel riskleri üstlenerek ve hızlı ve kolay geri dönüş yapılabilmek için esnek olmaları örgüte en büyük avantajı sağlar.

SONUÇ

Örgütler gerek kendileri bir sistem olarak, gerekse de içinde buldukları sistemin bir parçası olarak düşünüldüğünde, onların hem içsel hem de dışsal öğelerinin değişimle sürekli yenilenmek zorunda olduklarını görmektedir. Yani örgütler, teknolojiye gelişmeler başta olmak üzere müşteri gereksinimlerinin değişmesi, genç nüfusun yoğunluğu, uluslararası rekabetin artması gibi faktörler arasında yaşamak zorundadırlar. Ayrıca, acımasız ve belirsiz rekabet şartlarında rakiplerinden farklılaşmaları, temel yeteneklerini geliştirmeleri, geleceğe yönelik sürekli yenilikçi olmaları vs., başarıları ve hatta ayakta kalmaları adına onlar için çok önemlidir.

Bu noktada en yapıcı çözüm uyum sağlayabilme yeteneğidir ki bunun gerçekleştirilebilmesi zaman ve finansal avantaj açısından önemlidir. Örgüt, bir bütün olarak gereken değişime, bünyesinde bulundurduğu uygun kültürle kolayca erişebilmektedir. Bu uyum yeteneği, örgütsel atiklik olarak ifade edilmektedir. Örgütsel atiklik, bir amaç veya strateji değil. Belirsizlikler arasında örgütün çevresi ile mücadele yeteneğidir. Çünkü örgüt değişimde profesyonel olursa beklenmedik fırsatları değerlendirebilir ve beklenmedik tehditlerden korunabilir. Atiklik, esasen sanal işletmelerden tutmuş ta tedarikçi şebekeleri ve iş ortaklıklarının yapılarının temelinde yer almaktadır.

Örgütün atik olması prensibinin merkezindeki esas unsurlar; bilgi teknolojileri, süreçler ve insandır. İnternet teknolojileri bilginin değerini artırmaktadır, çünkü örgütün hem içsel hem de dışsal sınırlarını kapsamaktadır. Ayrıca, internet teknolojisi, herhangi insan, makine, içsel ya da dışsal kaynaklardan veya onlardan veri akışını sağlamada iletişim hattı rolündedir. İnsan kaynaklarının stratejik nitelikte, hızlı ve uyum sağlayan yönetim tarzının, bilgi teknolojilerinin esas alındığı sanal örgüt yapısının avantaj sağlaması ile bu kapasite şekillendirilmektedir. Çünkü sanal örgütler, yalnızca değer yaratan, rakipler tarafından zor taklit edilen ve rekabet üstünlüğü oluşturan temel yetenekler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu tip örgütün sınırları tek mekanda

bulunmadığından en önemli konu, güvenin sağlanmasıdır. Güven ise, çalışanlarda atik vasıfları gerektirmektedir.

İnsana odaklı stratejik yönetim anlayışını benimseyen insan kaynakları yönetimi, her şeyden önce çevreye uyum açısından hızlı ve esnek davranmak zorundadır. Özellikle yapısal ve kültürel değişikliklere uyum sağlamada insan kaynakları yönetimine çok iş düşmektedir.

Örgütün hız, esneklik ve uyumu yeteneğini ifade eden atiklik anlayışı; insan kaynaklarını stratejik yönetme çerçevesinde değerlendirildiğinde, atik insan yeteneği bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. İşletme bilim adamları ve pratik hayatın yöneticilerince bunun sağlanması için örgütün atik konumda olması önerilmiştir. Bilimsel çalışmalarda esas itibarı ile imalat alanında teknolojik yönü belirgin olarak incelenen atikliğin, İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi alanında “kara kutu” olarak kabul edildiği bilinmektedir. Yani örgütsel atikliğin özünde bulunan; hız, esneklik ve uyum kavramları açısından İKSY’de atikliğin insani boyutunun daha çok araştırılmaya açık olduğu görünmektedir.

Örgüt üzerinde atikliğin oluşturulması için insan kaynakları bölümü kapsamında yapılan bazı çalışmalara rastlanmaktadır. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi merkezinde yer alan insan unsurunun, atik vasıfları benimsemesi bu çalışmaların esas odak noktası olmuştur. Adanmış, sorumlu, üretken ve esnek olmak insanın atik nitelikleri olarak kabul edilmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda örgütün daha dinamik ve verimli bir konuma dönüştüğü gözlemlenmiştir. Yani değişim için uyum sağlamada tüm örgüt çalışanlarının temel değerleri benimseyerek katılımcı davranması sonucu hem süreçlerde hızlilik artmış hem maliyetler azalmış hem de yapılan hizmetlerde (ürün) verimlilik artmıştır. Bu ise, örgütün atik hale geldiğini ifade etmiştir.

Diğer yandan örgütlerin hızlı, esnek ve kolay hareket edebilmelerinin temelini bilgi teknolojileri, BT/BS destekli sanal örgüt yapıları oluşturmaktadır. Yani atikliği

örgüte kazandıran unsurlar (değişim becerisi ve bilgi yönetimi), esasen bu faktörlerle kolaylık kazanmaktadır.

Buradan anlaşılan şudur ki atik insan bilgiyi üreten ve yöneten çalışanlar olarak kabul edilirse, güncel işletme ve yönetim anlayışlarının benimsenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi kapsamında insan kaynaklarının stratejik yönetiminin örgütsel atikliği sağladığı gibi örgütsel atikliğin gerekliliği de strateji-atiklik-insan unsurlarının sinerji halinde döngüsel olarak birbirlerini etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Yani bilgi teknolojileri, teknoloji destekli kaynaklar, atik nitelikli insanlar vs., bir sinerji halinde çalıştığı sürece rekabet sağlanabilmektedir. Bu ise, İKSY çerçevesinde atikliğin çalışanlar tarafından benimsenmesi için önemli faaliyetlerin yapılması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

KAYNAKLAR

A. KİTAPLAR

AKYÜZ, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2001

ARGON, Türkan, Altay, EREN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

AYKAÇ, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, 1. Basım, Ankara, 1999

BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 2. Baskı, İstanbul, 1979

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2004

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003

BAYSAL, Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993

BİLGİN, Leman, Deniz, TAŞCI, Deniz, KAĞNICIOĞLU, Serap BENLİĞİRAY, Zümrüt, TONUS, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 820, Eskisehir, 2004

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2004

BİRDAL, İlker, Nilgün, AYDEMİR, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 1992

BUDAK, Gönül, Ceyhan, ALDEMİR, Alpay, ATAOL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004

BUDAK, Gönül, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 2008

CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No: 260, Ankara, 1995

CASCIO, F. Wayne, **Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits**, Mc Graw Hills, New York, 1995

CROCITTO, Madeline and Mohamed, YOUSSEF, “The Human Side of Organizational Agility”, **Industrial Management and Data System**, 103/6, USA, 2003

DAVIS, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev.; TOSUN, Kemal vd., İşletme Fakültesi Yayınları, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1988

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın, İstanbul, 1998

DÜREN, Zeynep, **2000' li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000

EKE, Ali Erkan, **Personel Yönetimi Kavramı Önemi ve Kapsamı**, Ankara Üniversitesi S. B. F. Yayınları, Ankara, 1989

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, BETA Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2001

EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul, Beta Yayınevi, 6. Baskı, Eylül 2002

ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, 3. Basım, Elma Yayınevi, Ankara, Haziran 2005

FINDIKÇI, İhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 3. Baskı, İstanbul, 2001

FISHER, C. D., L. F., SCHOENFELDT, and J.B., SHAW, **Human Resource Management**, Sixth Edition, MA: Houghton-Mifflin, Boston, 2006

GOLDMAN, Steven, Roger, NAGEL, and Kenneth, PREISS, **Agile Competitors and Virtual Organizations**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1995

GÖK, Sibel, **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006

GÖKDENİZ, İsmail, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ders Notları, Aksaray, 2001

GRATTON, Lynda, **People Processes as a Source of Competitive Advantage**, Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford, 1999

GÜLEŞ, Hasan, K., Adem, ÖĞÜT, Mahmut, TEKİN, **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara, Nisan 2007

GÜRBÜZ, Demet, Gaye Özdemir, YAYLACI, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2004

HATIPOGLU, Zeyyat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1986

KAYNAK, Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998

KIDD P., T., **Agile Manufacturing Forgoing New Frontiers**, Addison-Wesley Publishing, England, 1994

MELLAHI, Kamel and Geoffrey, WOOD, **The Ethical Business Challenges and Controversies**, Palgrave Macmillian Company, Britian, 2003

MISCHE, M. A., **Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization**, Prentice Hall, New Jersey, 2001

ÖĞÜT, Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

ÖZGEN, Hüseyin, Azim, ÖZTÜRK ve Azmi, YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002

PALMER, Margaret and Winters T., KENNETH, **İnsan Kaynakları**, Çev.; ŞAHİNER, Doğan, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1993

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kitap Ofset, Bursa, 2000

SADULLAH, Ömer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, No: 537, Eskisehir, 1999

SCHULTHEIS Robert, and Mary, SUMNER, **Management Information Systems**, Irwin, Chicago, 1995

ŞİMŞEK, M. Şerif, Haydar, S., ÖGE, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007

TAŞKIRAN, Necati, **İşletme Stratejileri ve Politikalar**, Kardeşler Matbaacılık, İzmir, 1995

TORRINGTON, Derek and Laura, HALL, **Human Resource Management**, Fourth Edition, Prentice Hall Europe, London, 1998

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayını, Besinci Baskı, İstanbul, 1990

TÜRKEK, Asuman Uluçınar, **İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998

ÜLGEN, Hayri, S. Kadri, MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004

WALKER, J. W., **Human Resource Strategy**, New York: McGraw-Hill, 1992

YENİÇERİ, Özcan, Mehmet, İNCE, **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, 1. Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005

YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi**, Marmara Üniversitesi, Nihad Sayar Eğitim Vakfı, 8. Baskı, İstanbul, 1992

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kalkan Matbaacılık, Ankara, 2003

B. MAKALELER

BASS, Bernard M., “Continuity and Change in the Evolution of Work and Human Resource Management”, **Human Resource Management**, 33(1), 1994

BAŞAR, Hasmel, “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, **Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları**, Konya, 1998

BAYRAKTAR, Osman, “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Active Dergisi**, Temmuz-Agustos 2002

BERK, Ales, and Robert, KASE, “Measuring Value of an HR Practice: A Case of Real Options Methodology Application”, **The Journal of University of Ljubljana**, Faculty of Economics, Ljubljana, 2005

BREU, K., C. J., HEMINGWAY, STRATHERN M., and D., BRIDGER, “Workforce Agility: the New Employee Strategy for the Knowledge Economy”, **Journal of Information Technology**, 17, 2001

BUDAK, Gönül ve Olca, SÜRGEVİL, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, 2006

BUSTAMANTE, G., P., “Knowledge Mangament in Agile Innovative Organizatios,” **Jounal of Knowledge Mangament**, 1999

DEMİR, Nazmiye, Dilek, BİRBİL, Nevda, ATALAY ve Şevket, YILDIRIM, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler”, **MPM Yayınları**, No. 635, Ankara, 2000

DEMİRKAYA, Harun, “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 27, Temmuz-Aralık 2006

DYER, Lee, and Richard, A., SHAFER, “From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility”, **Cornell University, School of Industrial and Labor Relations**, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper Series, 1998

DYER, Lee, and Richard, A., SHAFER, “Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People”, **Cornell University, School of Industrial and Labor Relations**, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper Series, 2003

ERDUT, Tijen, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim”, **Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını**, İzmir, 2002

GÜÇLÜ, Nezahat; “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, 2003

HORMOZI, M. A., “Agile Manufacturing: the Next Logical Step”, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 8, N. 2, 2001

İŞCAN, Ömer Faruk, Canan Nur, KARABEY, “Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi İle Örgütsel Atıklık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 26, Ocak – Haziran 2006

JIN-HAI, L., R. A., ANDERSON, R. T., HARRISON, “The Evolution of Agile Manufacturing”, **Business Process Management Journal**, Vol. 9, No. 2, 2003

KASAP, Gülay, Coşkun, Deniz, PEKER, “Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 27, 2009

KASSIM, Norizan M., and Mohamed, ZAIN, “Assessing the Measurement of Organizational Agility”, **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, March 2004

KÜÇÜK, Ferit, “Esneklik ve İnsan Kaynakları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 8, 2004

KÜÇÜKÖNAL, Hatice, Vildan, KORUL, “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, Afyon, Aralık 2002

MASKELL, B., “The Age of Agile Manufacturing”, Supply Chain Management, **An International Journal**, Vol. 6, N. 1, 2001

ÖĞÜT, Adem, M., AKGEMCİ, Tahir, DEMİRSEL, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, 2004

ÖZGELDİ, Mürside, “İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 2, İstanbul, 2001

ÖZKAPLAN, Nurcan, Ahmet, SELAMOĞLU, “Amerika Birleşik Devletleri’nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Eğitim Üzerine”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 7 (1), 2005

PLANT, Robert, and Stephen, MURRELL, “The Agile Organization: Technology & Innovation”, **AAAI Technical Report**, N. 02, USA, 1997

SAHİLLİOĞLU, M. Güneş, “Hedefe Doğru Kurumsal Başarının Sırrı Nedir”, (**Human Resource**) **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Mart 2005

SAYILAR, Yücel, “Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri”, **Uludağ Üniversitesi Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.63, Sayı 2, Ankara, 2008

SERİNKAN, Celalettin, “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, **MPM Yayını**, Ankara, 1996

SEVİÇİN, A., “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Zonguldak **Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2006

SHAFER, Richard A., Lee, DYER, Janine, KILTY, Jeff, AMOS, and Jeff, ERICKSEN, “Crafting A Human Resource Strategy To Foster Organizational Agility: A Case Study”, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Inc., Vol. 40, No. 3, 2001

SHAFER, Richard A., Lee, DYER, Janine, KILTY, Jeff, AMOS, and Jeff, ERICKSEN, “Crafting A Human Resource Strategy To Foster Organizational Agility: A Case Study”, **Cornell University, School of Industrial and Labor Relations**, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper Series, 2000

SHARIFI, H., and Z., ZHANG, “Agile Manufacturing in Practice”, **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 21, N.5/6, 2001

SIDDIQUI, Jamshed, Zillur, RAHMAN, Aasim, ZAFAR and Faisal, TALIB, “Information Technology and Organizational Associates: A Synergy for Agility”, **The Icfai University Journal of Information Technology**, Vol. 5, No. 1, 2009

SÜRGEVİL, Olca ve Gönül, BUDAK “İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım”, **XIV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Bildiriler Kitabı, (Basılı ve Sunulmuş Bildiri), 2006

ŞENGÜL, Arzu, ve Birol, BUMİN, “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000

TİKİCİ, Mehmet, Bünyamin, AKDEMİR, “Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya, 2002

UYARGİL, Cavide, Oya, ÖZÇELİK, Gönen, DÜNDAR, “Cranfield Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Arastırması 1999-2000 Türkiye Raporu”, **Dönence Basım Yayın Hizmetleri**, İstanbul, 2001

YURTSEVEN, H. Rıdvan, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, **Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 29, 1998

C. TEZLER

ARSLAN, Mehmet Lütfi, “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Örnekler”, **Basilmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998

PANKAJ, Pankaj, “An Analysis and Exploration of The Construct of Information System Agility”, **Dissertation of Ph. D., Southern Illions University Carbondale, 2004**

SHAFER, Richard, A., “Creating Organizational Agility: The Human Resource Dimension”, **Dissertation of Ph. D., Faculty of The Graduate School of Cornell University, UMI Company, USA, 1997**

TÜRKER, Necdet, “İnsan KaynaklarıYönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003**

İNTERNET

<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf> (03.02.2010)

www.iso.org.tr/tr/Documents/Kobi/KolayBilgi/18_Stratejik_Yonetim.pdf (07.02.2010)

kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tky2010.pdf (27.01.2010)

<http://www.kobifinans.com.tr/tr/ExpertQuestion.aspx?id=10402> (05.10.2009)

<http://www.superbilgiler.com/kuresellesme-ve-rekabet-gucu.html> (22.06.2010)

<http://iibf.ogu.edu.tr/eerdemir/ik%20birimi.pdf> (10.12.2009)

idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf (13.12.2009)

<http://www.humanresourcesfocus.com.tr>, (30.05.2009)

<http://www.humanresourcesfocus.com/iky010.asp> (30.06.2009)

aslantozcan.com/documents/01...ve.../35_Insan_Kaynaklari_Yonetimi.doc (18.02.2010)

<http://www.atilim.org.tr/bpi.asp?caid=210&cid=736> (22.02.2010)

<http://www.zevkli.org/yeni-bin-yilda-insan-kaynaklari-yonetiminin-degisen-fonksiyonlari-t558299.html> (14.01.2010)

<http://www.isletme.biz/content/view/409/33> (31.01.2010)

http://www.whatissoa.com/increased_organizational_agility.php (22.07.2010)

http://208.106.231.8/agile_model.cfm (28.02.2010)

<http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/pubs/hrspectrum/upload/HRSpec03-06.pdf>
(11.02.2009)

<http://www.erpakademi.com/2009/11/14/insan-kaynaklari-yonetimi/> (21.01.2010)

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0207/18180 (14.10.2009)

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklarigecis.htm> (14.10.2009)

<http://www.1bilgi.com/iktisat/4631/insan-kaynaklari-yonetimi.html> (10.02.2010)

http://humanresources.about.com/od/careerdevelopment/a/agile_business.htm
(24.01.2010)

http://humanresources.about.com/od/careerdevelopment/a/agile_business_2.htm
(24.01.2010)

http://humanresources.about.com/od/careerdevelopment/a/agile_business_3.htm
(24.01.2010)