

DEĞİŞİM ÇAĞINDA İŞİN YENİDEN TASARIMI VE İKY'DE YENİ EĞİLİMLER



Kafkas Üniversitesi İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Cilt 5, Sayı 7, 2014
ISSN : 1309 - 4289

Meryem AYBAS

Arş. Gör.

İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları
Yönetimi ABD

aybasm@istanbul.edu.tr

ÖZ | Günümüz yoğun rekabetçi pazar koşullarında daha dayanıklı, daha uyum sağlayıcı, değişime karşı daha hızlı yön değiştirebilir nitelikte olabilmek için İKY uzmanları ve profesyonellerinin, alandaki yeni gelişen eğilimlerle ilgili bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. İKY uygulamaları geleneksel, mevcut becerilerle stratejileri eşleştiren yaklaşımdan ziyade, beşeri sermaye ve bilginin yönetimine odaklanan bir biçimde yeniden tasarlanmalıdır. Bilgi işçilerinin yönetimi günümüz artan rekabet şartlarında karşılaşılan en zorlayıcı konulardan biridir. Bu bağlamda çalışmanın amacı öncelikle İKY alanında ortaya çıkmış mevcut eğilim ve potansiyel gelecek yönelimleri tartışmaktır. İkinci kısımda ise spesifik olarak bilgi işçilerine yönelik İKY uygulamaları, politika ve süreçlerinde oluşan farklılaşmalar tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Bilgi İşçileri, Bilgi temelli yaklaşım, Yeni Eğilimler

Jel Kodu: M12



Makaleyi çevrimiçi görüntülemek için QR
Kodu okutunuz.

REDESIGN OF JOBS IN CHANGING ERA AND NEW TRENDS IN HRM



Kafkas University Journal of
Economics and Administrative
Sciences Faculty
Vol. 5, Issue 7, 2014
ISSN : 1309 - 4289

Meryem AYBAS

Res. Assist.

Istanbul University

School of Business, Department of
Human Resources Management

aybasm@istanbul.edu.tr

ABSTRACT | HRM specialists and practitioners need to be knowledgeable about new trends in the area due to today's marketplace realities which require high adaptation, more resilience and fast changing capability in parallel with the competitive demands. Human resources management practices should be redesigned with an emphasis on building human capital and managing knowledge to replace the traditional HR practices focusing primarily on matching particular job skills to selected strategies. Knowledge worker management is one of the most critical challenges for today's organizations as they face increasing global competition. Within this context, the goal of this article mainly is to emphasize the new developments in HRM practices and to discuss its potential future trends. The second part of the article discusses specifically how HRM practices, policies and processes differentiate for knowledge workers..

Keywords: : *Human Resources Management Practices, New Trends, Knowledge Worker, Knowledge Based Approach*

Jel Code: M12



Scan QR Code to see this article online

1. GİRİŞ

Tarım toplumundaki el işçisi, sanayi toplumundaki mavi yakalı işçi, enformasyon toplumundaki beyaz yakalı işçi, hem el hem de zihnini kullanan altın yakalı işçi ve son olarak çevreye duyarlı işlerde çalışan yeşil yakalı işçi gibi kavramlar dönemin ekonomik şartlarında işgücünün genel niteliklerini yansıtmakta kullanılan tanımlamalardır. Bu tanımlamalar arasında ifade edilen, bilgi işçileri yahut beyaz yakalı çalışanlar, sanayi toplumundan enformasyon toplumuna geçişle birlikte ve özellikle son 20 yılda diğerlerine nazaran çok daha fazla ilgi odağı olmuştur. “*El becerisi ve kas gücü yerine eğitimi sırasında öğrenmiş olduğu kavram, kuram ve fikirleri işine katabilen kişiler*” (Drucker, 1985; 32) olarak tanımlanan bilgi işçileri, insan kaynakları yönetiminin örgütlerde önemli bir fonksiyon olarak yer almasında da önemli rol oynamıştır.

Tüm insanlık tarihi boyunca aslında hep var olan bilgi işçilerinin öneminin bu dönemde artmasının temel nedeni, var olan bilginin tarihin bütün dönemlerinden daha fazla olmasıdır. Artan rekabet karşısında, işletmelerin rekabet avantajı kazanmak ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla uyguladıkları politikaların temelinde bilgi temelli kaynakları yatmaktadır. Yenilik, sürekli iyileştirme ve farklılaşma temelde bilgiye dayanan faaliyetlerdir. Bu kapsamda, personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişte, hatta İKY'ye stratejik bir bakış açısı kazandırılarak oluşturulan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında, temel farklılık, işgücünün bir maliyet unsuru olarak değil, rekabet avantajı sağlayan bir varlık olarak görülmesidir.

Örgütlerdeki İKY fonksiyonunun yeniden değerlendirilmesi ve tasarlanması yeni bilgi temelli ekonomi şartlarında örgütlerin karşılarında bulunan çok önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, C. A., 2012; 1). Drucker (1999)'a göre, el işçisi bir maliyet kalemi olarak görülürken, bilgi işçileri kesinlikle bir sermaye varlığı olarak düşünülmelidir (Drucker, 1999; 87). Stratejik bir müttefik olarak İKY ve işletme performansı arasındaki olumlu ilişkiyi gösteren birçok çalışma (Huselid vd., 1997; Ferris vd., 1999) bulunmaktadır. Black ve Lynch (2004) İKY uygulamalarının örgütsel bir kaynak olarak, işletme performansına etkisini inceleyen çalışmaları destekler nitelikte bulgular elde etmişlerdir. Buna göre firmalar, yeni ekonominin belirleyiciliğinde enformasyon teknolojileri, yazılım ve donanımı arttıracak sermaye yatırımlarına yönelmektedir. Bunun yanı sıra İKY ile bağlantılı olarak işletmelerin büyüme, yenilik fırsatlarını tanıma ve problem çözme konularında iş süreçlerine yönetici olmayan çalışanları da dâhil eden uygulamaların öneminden bahsetmişlerdir (Black ve Lynch, 2004; 97). Bunlar, iş yeri yenilikleri, takım çalışması, karar verme ve değişim mühendisliği gibi faaliyetlere işgücünün katılımı ve kar paylaşımı gibi uygulamalardır. Araştırmacılar, yeni insan kaynakları yönetimi uygulamalarının verimlilik ve yüksek performansla ilişkili olduğunu bulgulamışlardır (Bkz: Black ve Lynch, 2004; 113–117).

Değişen rekabet çevresi ve ekonomik koşullara paralel olarak İKY alanında da

işletmeciliğin tüm alanlarında yaşandığı gibi büyük bir değişim gerçekleşmiştir (Bersin, 2013; 6). 21. yy'da oluşan yeni eğilimlere paralel olarak artık İKY yöneticileri özellikle politikaların oluşturulmasında güven, açıklık, eşitlik ve konsensüs gibi ilkelere dikkat etmeleri, çalışanları motive ederken kazan-kazan mantığının oluşmasına yardımcı olmaları, çalışma ilişkilerinde adil davranışlar, uygulamalar geliştirmeleri, teknolojik değişimlere karşı çalışanları hazırlıklı tutmaları, kalite bilinciyle hareket etmeleri gerekmektedir (Albu ve Moroşan-Dănilă; 2009; 135-136). Bunun altında yatan temel mantık yukarıda bahsedilen insan kaynağının eşsiz bir rekabet avantajı kaynağı olduğu gerçeğidir. İş yerinde temel farklılıkların yanı sıra özellikle örgüte yenilik getirecek her türlü yetenek, farklılık boyutunu taşımaktadır. Buna göre iş yerinde yüzleşilen farklılıkların yönetimi konusuna odaklanan, çatışma vb. sorunlara dengeli çözümlerin getirilmesi gereklidir. Her bir farklılığın ve çatışmanın örgütün stratejik bir varlığına nasıl dönüştürüleceğine ve örgütün sahip olmayı arzu ettiği yetenek havuzunun oluşturulmasına nasıl katkı sağladığına ilişkin politika ve uygulamaların tasarlanması gereklidir. Özellikle 1990'larla birlikte yüksek kalitede çalışanların örgüte nasıl çekileceği ve işletme başarısı için bu yetenek ve becerilerin hangi süreçlerle yönetileceğine ilişkin konuların tartışıldığı yetenek yönetimi, bu bağlamda İKY alanında ortaya çıkmış önemli bir tartışma konusudur.

Yazında yeni İKY uygulamalarının örgütlerdeki yeniliği arttırdığına ilişkin birçok çalışma (Laursen ve Foss, 2003; Chen ve Huang, 2009) bulunmaktadır. Özellikle, disiplinler arası çalışma gruplarının oluşturulması, kalite çemberleri, çalışan önerilerinin toplanması için kurulan sistemler, planlı iş rotasyonları, sorumluluk delegasyonları, fonksiyonların bütünleştirilmesi, performansla ilişkili ödeme, işletme içi ve dışı eğitimler gibi yeni uygulamaların işletmenin yenilik performansında olumlu katkılar oluşturduğu bulgulanmıştır (Laursen ve Foss, 2003; 243-263). Örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu politika ve uygulamaların ortaya çıkması kaçınılmaz olarak İKY uygulamalarında da yenilikleri beraberinde getirmiştir. Hiç şüphesiz ki bu noktada bilgi işçilerinin yönetimiyle ilgili konular en önemli noktayı oluşturmaktadır.

Delery ve Doty (1996)'ye göre İKY uygulamalarından olan içsel kariyer fırsatları, biçimsel eğitim sistemleri, değerlendirme ölçütleri, kâr paylaşımı, çalışan güvenliği, sesini duyurma mekanizmaları ve iş tanımları yapıları itibarıyla stratejik bir niteliğe sahiptirler (Delery ve Doty, 1996 içinde Ferris vd., 1999; 390). Aynı şekilde İKY uygulamalarında "esneklik" konusunun (Ferris vd., 1999) ve özellikle bu dönemde mobil, durumsal işgücü gibi kavramlarla adlandırılan yarı zamanlı ve sözleşmeli çalışanların ağırlık kazandığı söylenebilir (Bersin, 2013; 9). Değişen çevreye ve işgücünün niteliğine bağlı olarak, İKY'de, çalışma saatlerinden iş tanımlarına kadar birçok uygulamada esneklikler getirilmesi söz konusu olmuştur. Yine performans değerlendirme ve ödül ilişkisi (Ferris vd., 1999) bilgi işçilerinin verimliliği ve dolayısıyla stratejik üstünlük sağlama adına farklı bir nitelik kazanmıştır. Ichniowski ve Shaw (1999), İKY uygulamaları ve ekonomik performans ilişkisine dair Japon ve ABD işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada, pozitif ilişkili İKY uygulamalarını, problem çözme takımları, yaygınlaştırılmış oryantasyon, çalışanların tüm

kariyerleri boyunca eğitim, yaygın enformasyon paylaşımı, iş rotasyonları, çalışan güvenliği ve kar paylaşımı olarak sıralamışlardır. Japon işletmelerinde yenilikçi iş uygulamalarının daha fazla olduğunu görmüşlerdir.

Yine küreselleşme ve çok uluslu işletmelerin yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan uluslararası insan kaynakları yönetimi konusu da temel olarak bilgi işçilerinin sorunlarıyla ilgilidir (Ferris vd., 1999). Yasal farklılıklarla baş etme, bütünleşme politikaları ve kültürel uyum, nitelikli yönetici elde etme ve elde tutma, motivasyonunu sağlama, performans değerlendirme ölçütlerinin geleneksel olandan farklı olarak biçimlenmesi, iş yaşam dengesinin sağlanması, ülkeden ülkeye değişen politikalar ve yerel hassasiyetlere göre politikaların biçimlenmesi, bilişim teknolojilerinin artan kullanımı vs. konular İKY'nin önceki dönemlerde karşılaşmadığı sorunları ve bununla birlikte ortaya çıkan uygulamaları beraberinde getirmiştir. Küresel işgücünün yönetimi, 2013'e ilişkin Bersin (2013)'in öngördüğü İK konularından biri olarak öne çıkmıştır.

İKY uygulamalarında ortaya çıkan yeni bir eğilim de politik unsurların (Ferris vd., 1999) İKY uygulamalarına etkisinin araştırılması konusudur. Bundan öncesinde eğitim, yaş, güç, cinsiyet gibi çok genel kriterlere dayanan seçim sürecinin değişip, kriterlerin karmaşıklaşması politik becerilerin artan bir biçimde kullanımına neden olmuştur. Kadrolama, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi aşamalarındaki karar verme amaçlı çalışan mülakatlarında, politik becerilerin ve izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılması, özellikle değişime uyum sağlayan, yaratıcı ve yenilikçi, sürekli öğrenme kapasitesine sahip nitelikte elemanlar bulunabilmesi açısından oldukça zor problemleri de beraberinde getirmiştir. İşe alma süreci gün geçtikçe daha karmaşıklaşmakta, çalışanlar testler, mülakatlar, sözlü ve yazılı sınavlar vb. birçok ön elemelerden geçirilmektedir. Performans değerlendirme, 360 derece değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme ve kariyer planlamasında farklı yaklaşımlara gitme gibi pek çok farklı uygulamaları beraberinde getirmiştir. İKY uygulamalarında, İKY bilgi tabanında seçim, performans değerlendirme ve ödüllendirme (tazminatlar) gibi alanlarda hesap verebilirlik ve açıklık, özellikle uluslararasılaşma ve yaratıcılığın önem kazanmasıyla farklılıkların yönetimi uygulamaları, el işçiliğinin öneminin azalmasıyla göreceli olarak kadın işgücünde görülen artış ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunların çözümü, görev gruplarının oluşturulması, kariyer yolları, iletişim biçimleri, performans değerlendirme, ödüllendirme ve ücretlendirme farklılıkları gibi farklı konular ortaya çıkmıştır. Yine iş tanımlarının esneklik kazanması, işlerin farklılaşması ve karmaşıklaşması, oluşan katma değer hesaplanmasında ortaya çıkan sorunlar ve yasaların daha fazla insan haklarını öne çıkaran düzenlemeleriyle uyum sağlama gibi örgütsel adalet konularının önem kazanması, İKY'nin itibar ve imaj yönetimi açısından uygulamalarının daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur.

Fallow ve Kantrowitz (2013)'in uluslararası yetenek yönetimi ve psikoteknik test merkezi olan SHL şirketi bünyesinde 2012 Eylül ayında Çin, Güney Afrika, İngiltere, ABD ve diğer ülkelerde yer alan 592 İK profesyoneli üzerinde yaptıkları araştırmaya göre İKY alanında ortaya

çıkması olan öncelikli İK uygulama ve eğilimleri aşağıdaki biçimde sıralanmıştır:

- * İşe adanmışlık/işgücünü elde tutma
- * Liderlik geliştirme
- * Performans yönetimi
- * İş gücü planlama ve yetenek analizleri
- * Eğitim
- * Yedekleme planlaması
- * Dışsal ise alma (kadrolamayı içeren)
- * İçsel ise alma (terfiyi içeren)
- * Kariyer geliştirme
- * Değişim yönetimi
- * Yetkinlik modelleri yaratma ve uygulama
- * Yeniden yapılanma
- * İşe uyum programları (Onboarding)
- * Dış yerleştirme/yeteneklerin yeniden yerleştirilmesi düzenlenmesi (outplacement/redeployment)

İşletmelerin çoğu biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal medyanın kullanımı konusunda 2010 yılında “bekle ve gör” politikasını izlerken 2013 raporuna göre şirketlerin %60’ından fazlası sosyal medyayı işe alımda kullanmış ya da kullanmayı planlamaktadır. %30’undan daha azı uygun adayların belirlenmesinde sosyal medyayı kullanmaya inanırken, sadece %11’i ise alma kararlarında kritik olduğuna inanmaktadırlar. Geçen 3 yıllık dönemde sosyal medya kullanımı ve akıllı telefonlar aracılığıyla İKY bilgi sistemlerine erişim konusunda ilginin artmış olduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların %17’si İKY bilgi sistemlerine akıllı telefonlar aracılığıyla ulaşabildiklerini ifade etmektedir. Cevaplayıcıların sadece %15’i örgütün işgücünün potansiyeli hakkında net bir anlayışa sahipken yarısından azı yetenekle ilgili verileri işletme kararlarında kullanmaktadırlar. Cevaplayıcıların yarısından azı işgücü ile ilgili kararları verirken objektif verileri kullanmaktadır. 2013 yılında örgütlerde işgücünün adanmışlığı ve liderlik geliştirme en üst öncelikli konular arasında yer almıştır. Cevaplayıcıların yalnızca beşte birinden azı veri yönetim sistemlerinden memnuniyet duymaktadır. Bu çalışmadan çıkarılabilecek olan sonuç gelecek dönemlerde sosyal medyanın işe alımlarda kullanımının artmasıdır. Ayrıca akıllı cihazların İKY bilgi sistemlerine erişiminde kullanımının artması, İKY bilgi sistem ve teknolojilerinden daha fazla yararlanma, işe adanmışlık ve yeteneklerin elde tutulması gibi konuların önem taşımaya devam edeceği öngörülebilir.

Bersin (2013)’in 2013’e ilişkin öngörülleri de SHL araştırmasıyla benzerlikler taşımaktadır. İşe adanmışlık ve farklılıkların yönetimi, küresel işgücü, İK teknolojilerinin kullanımı, sosyal medya ve mobil teknolojilerinin kullanımı esnek kariyer ve iş uygulamaları gibi başlıklar Bersin (2013)’in raporunda öne çıkmıştır.

Forbes dergisinin internet sitesinde yer alan bir makalede, sosyal medyanın İK üzerindeki rolünün 2013 yılında ne ölçüde önem kazanacağı belirtilmiştir. Bu makalede özellikle temin-seçim ve iş arama faaliyetlerinde kullanılan özgeçmişlerin yerini kişisel markalaşmanın alacağı belirtilmiştir. Kişisel markalaşmanın LinkedIn, Facebook, Twitter gibi sosyal ağlardaki nitelikli takipçi sayısının, kişisel ağın büyüklüğünün, google vb. arama motorlarında arama sonuçlarında çıkmanın vs. önem kazanacağı, dahası Klout tarzı uygulamalarla kişilerin marka değerleri ölçülerek işe alım kararlarında verilerden bir kısmını oluşturmasının muhtemel olduğu belirtilmiştir (<http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/01/03/2013-the-year-of-social-hr/> Erişim tarihi: 23 Mart 2013).

Nikki Hall'a göre 2012 yılına ilişkin İKY alanında ortaya çıkan yeni eğilimler ve öne çıkan başlıklar ise, yetenek yönetimi, gelecek için stratejik İK ölçümlerinden yararlanılması, sosyal medyanın daha etkin kullanımı, farklılıkların artırılması ihtiyacı olarak sıralanabilir (<http://www.onrec.com/news/news-archive/hr-trends-in-2012> Erişim tarihi 23 Mart 2013).

Yönetim danışmanı Rao'ya göre, bilgi ekonomisinin şekillendirdiği günümüz rekabet şartlarında İKY'de yetenek yönetimi merkezi bir rol teşkil etmektedir. Buna göre Rao, son yıllarda öne çıkan en önemli konuları yeteneğin ele geçirilmesi ve elde tutulması bağlamında liderlik geliştirme, iş-yaşam dengesi, farklılıkların kabullenilmesi, sağlık ve sıhhat (iyi olma durumu), doğru zamanda doğru biçimde beceri kazandırma, yararlanma, örgüt çalışanlarının büyük bir kısmını oluşturan karizmatik ve çok yüksek performanslı yıldız çalışanlardan ayrı olarak uzun dönemde örgüte büyük katkı sağlayan "mükemmel vatandaş" (solid citizen) olarak adlandırılan çalışanların yönetimi, performans ve başarıyı anında ödüllendirme, örgütsel ve kişisel arzu ve isteklerin uyumlaştırılması, 360 derece geri besleme olarak sıralamıştır (<http://www.deccanherald.com/content/146027/ipl-2012.html> Erişim tarihi 23 Mart 2013).

Türkiye'deki iş ortamının yeni gerçeklerinin ortaya çıkardığı zorluklarla başa çıkabilmek için İK'yı dönüştürmekten bahseden Ulrich ve çalışma arkadaşları (2012), karşılaşılabilecek temel zorlukları yetenek, organizasyon ve liderlik başlıkları altında toplamışlardır. Beşeri sermaye, işgücü bağlamında ele alınan yetenek, hem bugün hem de gelecekte doğru iş için doğru becerilere sahip olan doğru insanlarla çalışmaktan emin olmak, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için istekli olmalarını sağlamak, çalışanların yaptıkları işte kişisel anlam ve amaç duygusu bulmalarına yardımcı olmak gibi gerekli olan iş ortamının yeni gerçeklerinden ve zorluklarından bahsetmişlerdir. Ulrich ve çalışma arkadaşları yine İK dönüşümünün gerçekleşebilmesi için çizdikleri çerçevede adeta değişen çağda İK'nın rolünü tamamen yeniden tanımlamışlardır. Buna göre, gerçek bir İK dönüşümü bir şirketin müşterilerine, yatırımcılarına ve diğer paydaşlarına verdiği sözleri yerine getirebilmesine yardım etmek için şirket bünyesindeki İK çalışmalarının nasıl yürütüleceğini yeniden tanımlamaya yönelik bütünleştirilmiş, uyumlu, yenilikçi ve iş odaklı bir yaklaşımdır. Burdan çıkarılabilecek sonuç, İK'nın stratejik bir nitelik taşıması, örgütün bütününe stratejileriyle uyumlu olması ve paydaşların haklarını koruyucu bir yaklaşım takip etmesi gerektiğidir. Bu bağlamda geliştirilen bütün uygulamalar temelde İK'nın stratejik niteliğine ve örgüt amaçlarına katkı yapmak üzere tasarlanmaktadır.

2. İKY UYGULAMALARINDA YENİ EĞİLİMLERİN BİLGİ İŞÇİLERİNİN YÖNETİMİNE YÖNELİK YANSIMALARI

İşletmelerin stratejik avantaj kazanabilmeleri için kaynak-bilgi temelli yaklaşıma göre, insan kaynaklarını stratejik bir biçimde yönetmelerini gerekmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; 454; Ferris vd., 1999; 389). Kaynak-bilgi temelli yaklaşıma göre yönetim, işletmeye karmaşık, maddi olmayan, dinamik, eşsiz kaynakların toplanmasını gerektirir. İşletme birçok kaynak yığınına sahip olabilir. Ancak bu durum başarı için garanti değildir. Rekabetçi avantaj; ayırıcı, üstün kaynak ve kabiliyetlere rakiplere nazaran daha fazla sahip olmak veya kontrol edebilmekle oluşmaktadır (Barney, 1991, 101; Mahoney ve Pandian, 1992; 363; Peteraf, 1993; 179; Teece vd., 1997; 513; Nonaka ve Toyama, 2003; 4). Ayırıcı bilgi üstünlüğüne sahip örgütler geleneksel kaynak ve yeteneklerini yeni ve ayırıcı biçimlerde birleştirip, koordine ederek kendi müşterileri için, rakiplerden daha üstün değer yaratabilirler (Zack, 1999; 128). Levi Straus'un kot pantolon üretmek için katlandığı maliyetlerin beşte dördü bilgiye gitmektedir. İşletmelerdeki bilgi üretmenin temel kaynağı ise insanlardır. Bilgi üreten bir işletmede herkes bilgi işçisidir. Bu ortamda bilgi üretiminin arttırılması ise öğrenmeye yatırım yapılması ve bilginin örgüt için stratejik kaynak haline getirilmesiyle sağlanabilir (Nonaka, 1991, 98; Çırpan, 2001; 2).

Bilgi işi ve bilgi işçisinin işletmelerdeki öneminin artmasıyla birlikte, İKY uygulamalarında da buna paralel gelişmeler ortaya çıkmıştır. Geleneksel el işçisi için geçerli olan varsayımlar tamamen yıkılıp yepyeni bir paradigmayla hareket etme gereği duyulmuştur. İşgücü planlama sürecinden başlayarak, eğitim ve kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi, uluslararası boyut gibi pek çok İKY uygulamasında derinden değişimler ortaya çıkmıştır.

İKY sürecinde işin yeniden tasarımıyla ortaya çıkan bu değişikliklerle birlikte bu süreçte temel aktör olarak ortaya çıkan bilgi işçilerinin özelliklerinin dikkate alınması gereklidir. Bilgi işçilerini diğer çalışan sınıflardan ayıran birçok özellikleri bulunmaktadır. Bilgi işçisinin bireyselliği son derece güçlüdür. İş hakkında çoğu zaman üstlerinden daha fazla bilgiye sahip olabilirler. Kolayca ikame edilemezler, bu nedenle pazarlık güçleri oldukça yüksektir (Bozkurt, 1996; 181). Bilgi işçileri her şeyden önce kuramsal ve görgül bilgileri hızla edinip uygulama yeteneğine sahip eğitimi yüksek kişiler olmalıdır. Bu kişilerden beklenen nitelikler bilgi okuryazarı (karşılaşılan problemler karşısında karar verebilmek için bilgiyi bulma ve kullanma yeteneği) ve öğrenmeyi öğrenmiş bireyler olmalarıdır. Ayrıca yenilik ve yaratıcılık bu kişilerin temel nitelikleri arasında görülmektedir (Özer vd., 2004; 260).

Bahsedilen bilgi işçilerinin temel özelliklerine bağlı olarak önceki dönemlerde uygulanan personel politikaları da değişiklikler göstermiştir. İşgücü planlama sürecinden başlayarak, işten çıkarmaya dek tüm İKY sürecinde derin farklılıklar oluşmuştur. Tablo 1'de gösterildiği gibi, işgücüne yönelik olarak makro plandaki politik hedeflerden başlamak üzere kariyer yönetimine kadar birçok temada farklılaşmalar görülmektedir. Yeni ekonomik düzenle birlikte, yaşam boyu

öğrenme yolunu seçen iş görenler daha yüksek gelirler hedeflemekte ve kariyer yollarını da tek bir işletmede dikey olarak seçmek yerine, ağ tipine yönelerek farklı yaklaşımları deneme yoluna gitmektedirler.

Tablo 1: İş Gücünün Eski ve Yeni Ekonomideki Temaları

Kriterler	Eski ekonomi	Yeni ekonomi
Politik hedefler	Tam istihdam	Yüksek reel ücret ve gelirler
Uzmanlıklar	Belirli işlerde uzmanlık	Geniş uzmanlık alanı ve farklı alanlarda uygulama
Gerekli eğitim	Bir uzmanlık alanı ve derece	Yaşam boyu öğrenme
Çalışan-yönetim ilişkisi	Muhalif	İşbirlikçi
İstihdamın doğası	Durağan	Riskli ve fırsatlar piyasası
Kariyer	Hiyerarşik ilerleme (dikey)	Ağ tipi kariyer ilerlemesi (yatay ve dikey)
İşgücünün yapısı	Mavi yakalı- Kısmen beyaz yakalı (büro elemanı)	Beyaz yakalı-altın yakalı

Kaynak: Keser, 2002; 84

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet koşullarında, bir adım öne çıkmak isteyen işletmeler zeki, iyi eğitilmiş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan elemanları istihdam etme eğilimine girmektedir. Bunun için yurt dışı deneyimi, yabancı dil bilgisi, inisiyatif kullanma, ekip çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve mobilite (hareketlilik) özelliklerinin tümünü barındıran çalışanlara olan talep gün geçtikçe artmaktadır. Gelişmiş ülkelerin artan nitelikli işgücü ihtiyacı ve bu ihtiyacın kendi ulusal işgücü kaynaklarından sağlanamaması nedeniyle birçok ülke ve işletme altın yakalı ve bilgi işçisi ithal etme yoluna gitmektedir (Işığışok, 2002; 123). Ayrıca işletmelerin başarısı için yalnızca bu çalışanların işe alınması yetmemekte, örgüte bağlılıklarının da sağlanması gerekmektedir. Bunun için de bilgi işçilerinin işletmeden çok mesleklerine bağlı oldukları gerçeği göz önünde bulundurularak, bu çalışanların iş tanımları gerektiğinde daha fazla çaba sarfedecekleri biçimde hazırlanmalıdır (Schneider vd., 1994; 28; Çırpan, 2001; 4).

Tapscott (1999)'a göre bilgi işinin etkin yapılabilmesi için çalışanlar kesinlikle motive edilmeli, şirketine ve çalışma arkadaşlarına güven duymalı, takım hedeflerinin başarılmasına

sadece uyma gereği değil gerçek anlamda bağlılığa sahip olmalıdır. Bu durum düşük ücretli, yabancılaşmış, kötü kullanılan çalışanlar tarafından başarılamayacak bir durumdur. Önceki kısımda bahsedilen SHL'nin 2013 raporunda da ifade edildiği üzere, İK profesyonelleri için çalışanların işe adanmışlıkları ve yeteneklerin örgüt içinde tutulmasının öncelik teşkil etmesi bu durumun ne derece dikkate alındığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

İşgörenlerin temin ve seçiminde farklılaşmalar;

Hızlı değişim dalgaları ve küreselleşmenin de etkisiyle yaşanan değişimler ve gelişmeler, işgören temin ve seçimini büyük ölçüde etkilemektedir. Artan rekabet, stratejik bir yaklaşımla uygun büyüklüğe gelmek için genellikle küçülmeleri doğurmaktadır. Bu eğilim, geleneksel tam süreli ve sürekli işgören istihdamına alternatif olarak esnek ve alternatif istihdam biçimlerini beraberinde getirmektedir. Bu durumda bir yandan işletmeden çıkarılacak işgörenlerin seçimi önem kazanırken diğer yandan belki sayısal olarak daha az ama stratejik olarak daha önemli ve nitelikli işgörenlerin seçilmesi gereğini ortaya koymaktadır (Acar, 2008; 180).

Bilişim teknolojilerinin etkisiyle birlikte, geçmişte adı duyulmamış bilgi sistemleri, yapay zeka, LAN yöneticisi, tekniker, veri yöneticisi, sistem analisti ve programcısı, web tasarımcısı, robot teknikeri, yapay zeka programcısı gibi yeni işler ve meslekler ortaya çıkmıştır (Doğrusoy, 2002; 205). Bilgi işi elbetteki sadece bilişim teknolojisine bağlı olarak oluşan bu sayılan işlerden çok daha fazlasını kapsamaktadır. Ancak spesifik örnek verilecek olursa geleneksel iş tanımlarından, ünvanlarından oldukça farklı olan bu tarz işler için eleman seçmek de yeni bilgi ve deneyim gerektiren önemli bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel olarak bilgi işçilerinin işe alınırken dikkate edilmesi gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özer vd., 2004; 268):

- * İlgili alanda gerekli olan uzmanlık becerisine sahip olması,
- * Öğrenme ve gelişmeye bağlılıkları, işe alınacak kişinin deneyimlere açık, zihinsel merakları olan, yeni bilgi ve becerileri öğrenmeye bağlılık duyan bir kişi olması,
- * İşbirlikçi yaklaşım, işbirliği ve başkalarıyla bilgi ve fikir paylaşımına istekli olması,
- * Yaratıcılık, farklı fikir ve deneyimleri ilişkilendirebilme becerisi olması,
- * Farklı kültürlerle uyum sağlayabilme becerisi olmasıdır.

Bilgi işçileri temin edilirken örgüt içindeki kaynakların yanı sıra, Davenport (2006)' a göre, yöneticilerin dikkate alması gereken nispeten bazı yeni seçenekler vardır (Davenport, 2006; 200-202). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) *Dışarıdan Uzmanlarla Anlaşmak:* Gereken bilgi işletmeye has değilse ve ulaşılabilir dış kaynaklar mevcutsa, bu bilgiye yönelik anlaşma yapmak onu işletme içinden temin etmekten daha uygun olabilir. Bu tanıdık bir yaklaşım olmakla birlikte yöneticiler hangi koşullarda bu seçeneğe başvuracaklarını bilemeyebilir. Anlaşmalar kısa ya da uzun vadeli olabilir ve sürece (zaman ve malzemeye göre) ya da çıktıya (tamamlanan ürün ve hizmetlere göre) ödeme

yapılabilir. Bu yola başvurulduğunda muhataplar, bireysel bilgi işçileri ya da işletmeler olabilir. Hatta bazı örgütler eski çalışanları ile anlaşarak emeklilik sebebiyle oluşan bilgi kaybının önüne geçmektedir.

b) Dışarıdan Temin: Dışarıdan temin uygulamasında belli bir hizmetin gerçekleştirilme sorumluluğu dışarıdaki bir kuruluşa devredilebilir. Büyük ölçüde dışarıdan temin edilen ilk bilgi yoğun süreç enformasyon teknolojisi ve uygulama geliştirme (belirgin bir bilgi çalışması) hizmetleri olmuştur ve dışarıdan iş süreci temin etme projelerinin çoğu bilgi çalışması süreçlerinden çok işlem hizmetleri olmuştur. Halbuki satıcılar çeşitli iş alanlarında bilgi yoğun hizmetler de önermektedir. Bu alanlar arasında destek zinciri optimizasyonu, finans analizi, insan kaynakları planlaması, pazar planlaması ve dilimlemesi sayılabilir. Kimi kuruluşlar daha şimdiden analitik yönelimli bu işlemleri de dışarıdan temine başlamışlardır.

c) Yurtdışına Yönelme: Gerek yurt dışındaki hizmet sağlayıcılara yönelme, gerekse yurtdışından çalışanlar tutma yoluyla git gide yaygınlaşan bir kaynak temin etme biçimi yurtdışına yönelmedir. Yine yurt dışına taşınan ilk çalışma biçimi idari nitelikteydi-veri girişi, arka ofis işlemleri ve düşük düzey programcılık-ve öncelikli amaç maliyetleri düşürmektir. Bugün ise örgütler en bilgi yoğun faaliyetlerini (Ar-Ge, tasarım vb.) yurtdışına taşıyabilmekte ve yurtdışı piyasalarındaki bilgi işçilerinin yeteneklerinden yararlanmayı hedeflemektedir. Microsoft sadece düşük düzey programcıları değil, üst düzey mimari ve tasarım faaliyetlerini de Hindistan'a taşımıştır. General Electric alt düzey hizmetlerini Hindistan'a taşımakla başlamış, fakat geçen süre zarfında John F. Welch Teknoloji Merkezi'ni kurmuştur. Bangalore'nin dışındaki bu merkezde şirketin faaliyet gösterdiği çeşitli alanlardaki araştırma ve ürün geliştirme çalışmaları yürütülmektedir. Aranılan uzmanlık derecesi ne olursa olsun artık geleneksel batı pazarlarının dışında da dünyanın dört bir tarafında bulunabilmektedir.

d) Açık Kaynak Kullanmak: Yazılım sektöründe "açık kaynak" ürün geliştirme modelinin gücünün farkedilmesiyle birlikte örgütler bu modeli çeşitli bilgi çalışması faaliyetlerine uygulamaya başlamışlardır. Herhangi bir işletmenin dışındaki zeki insanların sayısı, o işletmedekilerden çok daha fazladır. Eli Lilly bu modelin ilaç sanayindeki en azimli uygulayıcılarından. Şirketin alt kolu InnoCentive çözülmesini istediği biyoloji ve kimya problemlerini tüm dünyadaki bilimcilere online olarak sunmaktadır. Lilly'nin bu şekilde şebekeye koyduğu problemler sadece kendi bilimsel problemleri değil, aynı zamanda DuPont ve Boeing'in de dahil olduğu diğer katılımcı işletmelerinde problemleridir. Problemleri çözen bilimcilere on binlerce dolar ödenebilmektedir. Gerek Lilly, gerekse çözüm arayan diğer işletmeler, sadece problemleri çözüldüğü zaman ödeme yapmaktadırlar-çalışanların problem çözse de çözmesinde ücret aldığı tipik düzenlemelerde farklı bir model oluşturmaktadır.

Bilgi işçilerinin temininde yukarıda sayılan yeni yöntemlerin yanı sıra aynı zamanda geleneksel temin biçimleri ve içsel temin yöntemini de destekleyecek biçimde değerlendirilebilecek olan bir diğer yöntem ise elektronik işe alım sistemidir. Smith ve Rupp (2004a), özellikle bilgi

işçilerinin temini için daha önceki geleneksel İKY kadrolama uygulamalarında görülmeyen elektronik işe alımı önermiştir. Elektronik işe alım yöntemi, güvenilir bütünleşik veri tabanları, gelişmiş iş akışı teknolojisini sunarak potansiyel adayların nitelikleri hakkında bilgiler sunmaktadır. Elektronik temin ve seçim uygulamaları, işgücü devir oranı ve geleceğe ilişkin karar vermede istatistiksel tahmin edebilme imkanları hakkında bilgi sunduğu gibi aynı zamanda kadrolama maliyetlerinin de azalmasına yardımcı olmaktadır. Mevcut bir elektronik temin teknolojisine sahip olan bir işletme hem yerel anlamda hem de küresel bazda yetenekli bilgi işçilerini araştırma ve işe alma imkanına sahip olacaktır. Aynı zamanda bu tür sistemler çalışanlar için de büyük bir güçtür. Arzu ettikleri işleri araştırmaları ve başvurularında bu sistemler elektronik hızında erişilebilir durumda hizmet etmektedir. Bu sistemlerin kapsamında işletmelerin kendi veri tabanları ve İKY sistemlerinin bir parçası olabileceği gibi sosyal medya ya da kariyer.net vb. internet bazlı sistemler de düşünülebilir.

Davenport (2006)'a göre, işe almanın ve işte tutmanın önemi iyi bilinmektedir. Ancak bundan daha az bilinen şey ise bilgi işçilerini işe almakta ve onları işte tutmakta uygulanacak yaklaşımın ne olduğudur. Sözelimi işletmeler yeni işe aldıkları çalışanların kariyerleri boyunca öğrenmeye motive olmalarını nasıl garanti edebilirler? Örneğin iyi bir üniversiteye kabul edilmiş olmak ya da buradan mezun olmak entelektüel merakın garantisi değildir. Bu noktada Davenport (2006), önemli bir gösterge olarak; iş başvurusunda bulunan adayın başvurduğu kuruluş hakkında ne ölçüde bilgi toplamaya çalışıp çalışmadığına bakılmasını önermektedir. Eğer aday işe alınma konusunda yüksek motivasyon sergilemediyse- iş görüşmesi öncesinde şirketin web sitesine ya da yıllık raporuna danışmak gibi- bu kişinin işe alınması halinde hevesle bilgi tüketmeye devam etme olasılığı düşüktür. Entelektüel meraka (bilme ve yeni şeyler öğrenme isteği) ek olarak bilgi işçilerinin başka yaygın özellikleri de vardır. Bunlardan biri iletişim kurma yeteneğidir. Belki de işletmelerin işe alma sürecinde adayların yazma, dinleme ve konuşma becerilerine daha çok dikkat etmesi gerekmektedir. Bir diğer beceri başkalarıyla iyi geçinebilmektir. Örnek bir uygulamada, bir BT (bilgi teknolojisi) yöneticisi sekreterine, kuruluşuna iş başvurusunda bulunanlara test sonuçlarının geciktiğini söyletmektedir. Bu şekilde adaylarda kasten bir huzursuzluk oluşturmayı hedeflemektedir. Olaya sinirlenip sekretere kaba davranan adaylar işe alınmamaktadır.

En iyi bilgi işçisi yeteneğini elde etmek isteyen kuruluşlar için işe almanın yüksek öncelikli ve sürekli olması şarttır. Yalnızca bir kadro açığı oluştuğunda bilgi işçisi aramak yerine, bu aramayı sürekli kılmak önem kazanacaktır. İşletmelerin günün birinde işe almak isteyecekleri bilgi işçilerinden oluşan bir veri tabanı edinmeleri önemlidir. Şirketlerin değerli bilgi işçilerini elde tutmak ve işten ayrılmalarını önlemek için iyi tanımlanmış prosedürlere sahip olmaları gerekmektedir.

Enformasyon toplumunun ortaya çıkardığı bu yeni işçi tipi bütün zamanını büroda ya da laboratuarda geçirmek zorunda değildir. Evde çalışmak elektronik devrimle birlikte çok

kolay hale gelmiştir. Bu da yaşadığı yeri seçme konusunda büyük bir kolaylığı beraberinde getirmiştir (Mc Rae, 1997; 195–197). Bilgi işçilerini örgütte tutmanın yolu, işin gerekleri ile çalışanların yaşam tarzları arasındaki uyumu sağlayabilmektedir. Bunun içinde esnek çalışma saatleri, part-time çalışabilme, çocukların bakımı ile ilgili imkanların sunulması, esnek iş sözleşmeleri, erken emeklilik imkanlarının sunulması yararlı olabilmektedir (Özer vd., 2004; 271). Teknolojik gelişmeler işgücünün üretkenliğini arttırması nedeniyle zorunlu çalışma sürelerinin kısalmaktadır. Bunun sonucunda zorunlu çalışma sürelerinin azaltılması yerine tam süre çalışan ve istihdam güvencesi bulunan işgücü sayısının azaltılması tercih edilmektedir (Doğrusoy, 2002; 202).

Ancak Davenport (2006), birçok işletmede yapılan araştırmalara dayanarak, işe alma ve işte tutma konularında yanlış yönde ilerlendiğine dikkat çekmektedir. Bu işletmeler çalışanlarına kariyerleri konusunda kendilerine güvenmelerini söylemekte, kendi kariyerlerini yönetmelerini ve farklı işlere alınma olasılıklarını yükseltmelerini istemektedir. Bir başka araştırmaya göre de Amerikan şirketleri arasında yaygın küçülme programlarının işten ayrılma oranını arttırdığını ve geride kalanların da moralini düşürdüğünü göstermektedir. Buna çözüm olarak Davenport (2006), talep eden bilgi işçilerine ömür boyu istihdam sağlama düzenlemelerine geri dönülmesini önermektedir. İlk bölümde belirtilen SHL araştırmasının sonuçlarında da görüldüğü üzere işe adanmışlığın ve bağlılığın öncelikli olarak İK profesyonellerinin gündeminde yer tuttuğuna dikkat edilirse, özellikle son yıllarda oluşan esnek kariyer yaklaşımlarıyla ters düşen uzun dönemli istihdamın tekrar çözüm olarak sunulması durumu İK araştırmacı ve profesyonelleri için çözülmesi gereken bir tartışma konusu olarak görülmektedir.

Eğitim ve geliştirmede farklılaşmalar;

İKY'de eğitim faaliyeti Özçelik (2013) tarafından, “*çalışanların ve onların oluşturdukları grupların işletmede yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümü*” olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi bilgi çağının bir gerekliliği olarak hem bireysel, hem de toplumsal yönleriyle etkinlik ve verimlilik açısından hayati öneme sahip bir olgudur (Özçelik, 2013; 163).

Eğitim, bilgi işçilerinde verimin ve performansın artmasında önemli bir rol oynadığı gibi örgüte bağlılığın artması, çalışanlar arası bilgi paylaşımının ve işbirliğinin geliştirilmesi, çalışanların kendilerine güveninin artmasıyla daha fazla sorumluluk almalarına imkan sağlanması gibi hususlarda da önemli katkılar yapmaktadır. Bunun yanı sıra, bilgi işçilerinin eğitim seviyelerinin yüksek olması, bu işçilerin teknoloji ağırlıklı yeni eğitim metotlarına daha yatkın olmalarını sağlamaktadır (Zaim, 2006; 607). Acton ve Golden (2003)'un İrlanda'daki 39 yazılım işletmesindeki 200 bilgi işçisi üzerinde yaptıkları çalışmada eğitim girişimlerinin,

eğitim türlerinin bilginin elde edilmesine etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda iyi düzenlenmiş bir eğitim girişiminin işle ilgili çalışan yetkinliklerini arttırdığı ve bilginin örgütün içinde kalmasına yardımcı olduğu için örgütü güçlendirdiği gibi, eğitim faaliyetlerinin, çalışanların iş tatminini arttırıp, iş stresinin azaltılmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir. Yine bu çalışma kapsamında, eğitimin kalitesi ile çalışanların geliştirilmesi ve yönetimle uyumları arasında doğrudan bir ilişki olduğu ifade edilirken, eğitim faaliyetleri ile çalışanların geleceğe yönelik olarak aynı kuruluştaki çalışmaya devam edip etmeme tercihleri arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığı vurgulanmaktadır. Şirketlerin bütçelerinden eğitime ayırdıkları pay giderek artmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada 2002 yılında şirketlerin eğitime harcadıkları toplam paranın 62 milyar doların üstünde olduğu, yalnızca e-egitime harcanan paranın ise 10 milyar doları aştığı ifade edilmektedir (Acton ve Golden, 2003; 137-146; Zaim, 2006; 607). Elektronik eğitimin özellikle Twitter, LinkedIn, Facebook gibi sosyal medya üzerinden eğitimin verilmeye başlaması ve yaygınlaşmasıyla etkilerinin tartışılması İK araştırmacı ve profesyonellerinin gündemine girmiştir.

Performans ve Kariyer yönetiminde farklılaşmalar;

Bilgi işçilerinin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması, bilgi işçilerinin verimliliğinin karşılaştırılabilir üstünlük sağlanabilmesi için temel ön koşuldur (Drucker, 1999; 94). Performans değerlendirme sistemlerinin de buna bağlı olarak kurulması üstünlük elde etmede bir diğer İKY işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme sistemi, iş sonuçları ve çıktıları gibi öğrenme eylemini ve çıktıları, sosyal becerileri, karşılıklı ilişkileri ve iletişimlerini de dikkate almalıdır (çalışma arkadaşları, üstleri, müşteriler 360 derece değerlendirme bu açıdan uygun olabilir). Kişiler yalnızca başarılarından değil, hatalarından öğrenebildiklerinde de ödüllendirilmelidir. Öğrenme stratejilerine öncelik veren yöneticiler özellikle ödüllendirilmelidir. Öğrenme ile ilgili bir ödül sistemi oluşturularak yarar sağlayan kişiler ödüllendirilmeli ancak hatalar cezalandırılmamalıdır (Ulrich vd., 1993; 65; Özer vd., 2004; 269). Yine Teare ve Dealtry (1998) de İKY ile ilgili olarak performansın tek bir girdiye bağlı olarak ölçülmemesi, hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerin varlığı, içsel seçimlerde öğrenme ihtiyaçlarının dikkate alınması, deneyimden öğrenmeye önem verilmesi, rollerin olabildiğince kişilerin gelişip deneyim kazanmalarına uygun olarak belirlenmesi konuları üzerinde durmuşlardır (Özer vd., 2004; 270 içinde Teare ve Dealtry, 1998; 96).

Kariyer yönetimi alanındaki gelişmeler incelendiğinde, bilgi işçilerinin motivasyonu açısından kariyer geliştirme programlarının oldukça önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu sebeple bilgi işçilerinin kişisel kariyer hedefleri ile organizasyonun kariyer planlamasında öngörülen hedefler örtüşüğünde söz konusu işçilerin işlerine daha çok motive olmakta ve performanslarında artış görülmelidir. Motivasyonu etkileyen diğer faktörler arasında işçinin niteliği ve performansı ile uyumlu adil ve dengeli bir ücret ve ödüllendirme politikasının benimsenmesi, yönetimin işçilerin gerek işiyle gerek özel hayatıyla ilgili sorunlarına yakın ilgi

göstermesi, şirket tarafından önemsendiğinin hissettirilmesi, yaptıkları işin şirket tarafından takdir edilmesi ve sağladığı katkının sonuçlarının kendilerine iletilmesi, doğru ve ulaşılabilir performans hedefleri konması ve yöneticilerin tüm işçilere karşı hiçbir ayrıma gitmeden adil bir yönetim göstermesi olarak sayılabilir (Smith ve Rupp, 2003; Zaim, 2006; 606).

Toffler, bilgi işçilerini, hiçbir örgütte bağlanmayan yeni bir örgüt insanının doğuşu olarak tanımlamıştır. Bu yeni örgüt insanı, örgütün sağladığı olanaklarla kurulan geçici topluluklar içinde yeteneklerini ve yaratıcı enerjisini kullanarak sorunları çözmeye isteklidir. Ayrıca, örgüte bağlılıktan çok mesleğinin geleceğine ve kendi benliğinin doyurulmasına bağlanmıştır (Toffler, 1996; 124). Bıçakçı (2002); klasik kariyer modelinin en önemli unsurunun devamlılık/süreklilik olduğunu söylemektedir. Buna karşın yeni tip kariyer modellerinde tam tersi bir durum gözlemlenmektedir. Yani, çalışanların aynı işletmede ve aynı işte kalma süreleri düşmekte, daha sık işletme değiştirmekte, aynı işte (meslekte) ve aynı işletmede kariyer kavramının değişmesiyle, aynı iş yerinde emekli oluncaya kadar çalışma seyrekleşmekte, insanlar aynı şirkette iş değiştirebilmektedir. Bu durum farklı işlerdeki rotasyon uygulamalarını arttıracaktır.

Enformasyon toplumunun yeni sorumluluğu bireyin inisiyatifini ödüllendirmektir (Naisbitt ve Aburdene, 1990; 308). Smith ve Rupp (2004b)'un yaptıkları çalışmaya göre bilgi işçilerinin çalıştıkları şirkete bağlılığı ve güveni arttığında, yetkileri ve işleriyle ilgili özgürlük alanları genişletildiğinde, kendilerine yetkinliklerini geliştirmek için yeterli imkanlar verildiğinde performansları artmaktadır. Ayrıca seçici işe alma, iş güvencesi, kariyer imkanları, ücret politikaları gibi yüksek performanslı iş sistemleri içinde değerlendirilebilecek İKY uygulamalarının da, bu çalışanların performanslarını olumlu bir biçimde etkilediği saptanmıştır (Smith ve Rupp, 2004b; 148).

Ücret ve ödül yönetiminde farklılaşmalar;

Önceki kısımlarda aktarılmaya çalışılan yeni çalışma koşulları ve kültürü, iş görenlerin iş tanımlarında belirtilen görevlerin ötesine geçmelerini; daha fazla şey bilemelerini ve sonuçlarla ilgili daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir. Günümüz koşullarında rekabet üstünlüğünü sağlamak için sürekli öğrenme ve iyileştirmeyi, esnekliği, katılımı ve ortaklığı destekleyen ücret sistemlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Kişiyeye dayalı ücret yapıları bu ihtiyacı karşılamaya dönük olarak ortaya çıkmıştır (Acar, 2007; 130).

Tapscott'a göre bilgi işinin etkin yapılabilmesi için çalışanlar kesinlikle motive edilmeli, şirketine ve çalışma arkadaşlarına güven duymalı, takım hedeflerinin başarılmasına sadece uyma gereği değil gerçek anlamda bağlılığa sahip olmalıdır. Bu durum düşük ücretli, yabancılaşmış, kötü yönetilen çalışanlar tarafından başarılamayacak bir durumdur (Tapscott, 1999; 92).

Yaşanan değişimler sonucunda, bilgi işçilerinin var olduğu ve bireylerin mal ve hizmete katkısının daha değerli olduğu durumlarda, işe dayalı geleneksel ücret yaklaşımlarının yanı sıra kişiyeye dayalı ücret yaklaşımları ağırlık kazanmıştır. Beceri ve yetkinliklere dayalı ücret

yaklaşımlarının temelinde, iş tasarımlarında yaşanan değişimle birlikte ayrıntılı iş tanımlarının yerini beceri ve kişi tanımlarının alması yatmaktadır. İş görenlerin kendi işlerini yönetmelerine imkan tanıdığı, iş zenginleştirme ve özerk çalışma gruplarının var olduğu durumlar kişiye dayalı ücretlendirmeye uygun olmaktadır (Acar, 2007; 130; Lawler III, 1994; 8-9).

İş güvenliği ve işgören sağlığı ile ilgili farklılaşmalar;

Bilgi çağıyla birlikte iş güvenliği ve işçi sağlığı konularında da, işin değişen tanımları nedeniyle farklılıklar yaşanmaktadır. Mavi yakalı üretim işçisine dönük olarak gerçekleşen iş güvenliğini sağlamak ve iş kazalarını önlemeye yönelik önlemlerin çoğu bilgi işçisinin farklı ihtiyaçlarından dolayı yeterli olmamaktadır. Ofis yaşantısı kapsamında, bilgi işçisinin karşılaşabileceği tehlike tanımları, klasik olarak fabrikada karşılaşabilecek tehlike tanımlarından farklılık göstermektedir. Doğal olarak alınacak önlemlerde oluşan tehlike tanımına göre farklılık göstermektedir. Bilgi çağıyla birlikte, fiziksel tehdit unsurlarından ziyade sosyal ve psikolojik tehdit unsurları daha fazla önem kazanmıştır.

Bilgi çağında örgütlerin en önemli sorunu bilgi işçilerinin verimliliği olduğu ifade edilmiştir. Buna göre işletmeye rekabet avantajı kazandıracak olan yetenekli ve başarılı çalışanların özellikle maruz kaldıkları psikolojik yıldırma yahut mobbing kavramı karşılaşılan önemli bir sorundur. Ayrıca aşırı stres ve rekabet şartlarında çalışan bilgi işçileri için stres ve zaman yönetimi vb. kavramlar da, günümüzün iş güvenliği alanındaki temel uğraşı alanlarından birini oluşturmaktadır. Yine dünyada oluşan demokratikleşme ve küreselleşme eğilimlerine paralel olarak işgücü dolaşımının artmasıyla daha fazla önem kazanan çatışma ve farklılıkların yönetimi konuları da, çalışanların özellikle psikolojik sağlıkları açısından önem taşımaktadır.

Çalışma ilişkilerinde farklılaşmalar;

Çalışma ilişkileri açısından da olaya bakıldığında, yine tüm işlevlerde olduğu gibi bu işlevde de el işçisi ve bilgi işçisinin değişen şartlara bağlı olarak sendikalaşmaya ve örgütlü hareketlere farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Enformasyon toplumu ve yeni ekonomik sistemin temel aktörleri olan bilgi işçileri, kolaylıkla ikame edilemediklerinden dolayı, işveren karşısındaki pazarlık güçleri yüksektir. Bilgi işçileri haklarının korunması için kitle örgütlerine (sendikalara) mavi yakalı işçiler kadar ihtiyaç duymamaktadır. Gerektiğinde tek kişilik grev dahi yapabilmektedirler. Bundan dolayı yüksek vasıflı işgücünün, işçi örgütlerine ilgi göstermeyeceği ve sendikalaşmaya uzak kalması doğal olarak görülebilir. Ancak teknoloji ilerledikçe özellikle teknoloji şirketlerindeki işgücü azaltma politikaları nedeniyle yine de örgütlü olarak işgücünün her an işini kaybetme riskine karşı mücadele etmesi ve örgütlü bir güç olarak varlığını sürdürmesi yararına olacaktır (Bozkurt, 2000; 142; Keser, 2002; 90).

Bilgi çağı ile birlikte daha önce görülmeyen kavramlardan biri de sanal sendikacılık ve sanal grev gibi yeni kavramlardır (Aybas ve Dündar, 2010; 187). Sanal sendikacılık, kavramıyla sendikalar hem değişen üye profili gereği, hem de iletişim teknolojilerinin yoğun olarak

kullanımının yayılması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Sendikaların son zamanlarda internet teknolojisi ile sosyo-ekonomik faaliyetleri arasında karşılaştırılabilir fonksiyonlar tespit etmeye başlamışlardır. Sanal örgütlenme, sendikal faaliyetlerin bir çoğunu sanal alanda yürütme gibi pek çok uygulama gündeme gelmiştir. Hatta sanal grevler, siber grevler ortaya çıkmıştır.

3. SONUÇ

Bilgi işi ve bilgi işçisinin işletmelerdeki öneminin artmasıyla birlikte, İKY uygulamalarında da buna paralel gelişmeler ortaya çıkmıştır. Geleneksel el işçisi için geçerli olan varsayımlar tamamen yıkılıp yepyeni bir paradigmayla hareket etme gereği duyulmuştur. İşgücü planlama sürecinden başlayarak, eğitim ve kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi, uluslararası boyut gibi pek çok İKY işlevi ve uygulaması derinden değişimlere uğramıştır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve yaşayabilirlik için taklit edilemez, ikame edilemez, nadir, karmaşık ve dinamik bir kaynak olarak insana odaklanan işletmelerin, İKY'yi stratejik bir ortak niteliğinde tasarlaması gereklidir. Bilgi işçilerinin temininden, elde tutulmasına ve maksimum verimi elde edebilmek için etkin bir biçimde yönetilmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan uygulamalar, işletmelerin stratejik amaçlarına hizmet edecektir.

Uygulamacılar açısından konu değerlendirildiğinde, danışmanlık şirketlerinin özellikle ABD'de ortaya çıkan her yeni yaklaşımdan hareketle yeni önerileri denemeye sunması belli bir maliyeti beraberinde getirmektedir. Yeterince sınanmamış, çeviri ve kültürel açıdan karşılığını bulamamış bazı uygulamalar iyi birşey yapılmak istenirken olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bundan dolayı uygulanmak istenen her yenilik iyice incelenmeli ve örgüt için spesifikleştirilmelidir. Kültürler arası araştırmalarla sınanmış ve rekabet avantajı sağlayan uygulamalar takip edilmeli ve değişim yakından izlenmelidir.

Geleneksel yöntemlerin aksine, bilgi işçisinin bir varlık olduğu bilinciyle, temin-seçim, elde tutma ve maksimum fayda sağlama yolunda politikalar uygulanmalıdır. İKY yöneticileri özellikle politikaların oluşturulmasında güven, açıklık, eşitlik, adalet ve konsensüs gibi ilkelere dikkat etmelidir. Çalışanlarını motive ederken, onları bir paydaş olarak görmeli ve kazan-kazan mantığıyla hareket etmelidir. Bu süreçte bilişim teknolojilerinden maksimum biçimde yararlanma, sosyal medyayı etkin kullanma, çevresel tarama mekanizmalarını geliştirme, çalışanların işe adanmışlıklarını sağlayabilmek için işin anlamlı olacak şekilde yeniden tasarımı ve çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına odaklanma gibi konular artan bir biçimde önem kazanacaktır.

Araştırmacılar açısından konu değerlendirildiğinde, bilgi yönetim stratejileriyle insan kaynakları stratejileri arasındaki ilişkiler incelenmeli, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme gibi daha soyut nitelikte algılanan konuların insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında nasıl somutlaştırılacağına ilişkin çalışmalar yapılmalıdır. Sosyal medyanın işe alımdaki, eğitim

ve geliştirme faaliyetleri ve veri tabanı oluşturmadaki etkisi yavaş yavaş alanda incelenmeye başlanmıştır. Ancak bunun ötesinde çalışanların özel hayatın gizliliğine ilişkin kaygıları bu fırsatla birlikte ortaya çıkmış bir sorundur. Bundan dolayı hem bilişim sistemleri ve sosyal medyadan nasıl etkin bir biçimde yararlanılır, hem de özel hayatın gizliliği nasıl korunur sorusunun cevaplanmasına yönelik çalışmaları bekleyebiliriz.

4. KAYNAKÇA

- [1] Acar, A. C. (2008); “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Uyargil vd., Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul 2008
- [2] Acar, A. C. (2007); İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- [3] Acton, T.; Golden, W. (2003); “Training The Knowledge Worker: A Descriptive Study Of Training Practices In Irish Software Companies”, Journal Of European Industrial Training, 27/ 2/ 3/ 4, 137-146
- [4] Albu, O.; Moroşan-Dănilă, L. (2009); “Current Trends In HRM”, The Annals Of The “Ştefan Cel Mare” University Of Suceava. Fascicle Of The Faculty Of Economics And Public Administration Vol. 9, No. 2(10), 2009
- [5] Aybas, M.; Dündar, G. (2010); “Türkiye’de İşçi Ve İşveren Konfederasyonlarına Bağlı Sendikaların Bilişim Teknolojisi Kullanımı Ve Sanal Sendikacılık Uygulamalarına Bakış Açısı Ve Bir Uygulama”, 18. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs Adana, S. 187-193
- [6] Barney, J. (1991); “Special Theory Forum The Resorce-Based Model Of The Firm: Origins, Implications, And Prospects”, Journal Of Management, 17(1), 97–119
- [7] Bersin J. (2013); Predictions for 2013 Corporate Talent, Leadership and HR—Nexus of Global Forces Drives New Models for Talent Josh Bersin, Principal and Founder Bersin by Deloitte Deloitte Consulting, LLP January 2013
- [8] Bıçakçı, U. (2002); “Kariyer Ve Yaşam Kalitesi: Klasik Kariyerdan Bireysel Kariyere”, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Der: Aşkın KESER, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002
- [9] Black, S., E., Lynch, L. M. (2004); “What’s Driving The New Economy?: The Benefits Of Workplace Innovation”, The Economic Journal, 114 (February), F97–F116.
- [10] Bozkurt, V. (1996); Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- [11] Bozkurt, V. (2000), Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- [12] Chen, C.-J.; Huang J.-W. (2009); “Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity”, Journal of Business Research, 62 (2009) 104–114
- [13] Çırpan, H. (2001); “Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı”, Active, Ocak-Şubat, Sf: 1-15, 2001
- [14] Davenport, T. (2006); Düşünerek Yaşayanlar, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2006

- [15] Delery, J. E., Doty, D. H. (1996); "Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, 802-835.
- [16] Doğrusoy, G. (2002); "Bilişim Teknolojileri: Getirdikleri ve Götürdükleri", *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Der: Aşkın KESER, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002
- [17] Drucker, P. F. (1985); *Management*, Harper&Row Publishers, New York
- [18] Drucker, P. (1999); "Knowledge Worker Productivity : The Biggest Challenge", *California Management Review*, Vol. 41, Issue 2, 1999
- [19] Fallaw, S. S., & Kantrowtiz, T. M. (2013). 2013 Global Assessment Trends Report. SHL. <http://www.shl.com/Assets/GATR-20111.Pdf>
- [20] Ferris, G. R.; Hochwarter, W. A.; Buckley, M. R.; Harrell-Cook, G.; Frink, D. D. (1999); "Human Resources Management: Some New Directions", *Journal Of Management*, 1999, Vol. 25, No. 3, 385-415
- [21] Huselid, M. A.; Jackson, S. E.; Schuler, R. S. (1997); "Technical And Strategic Human Resources Management Effectiveness As Determinant Of Firm Performance", *Academy Of Management Journal*, 1997, Vol. 40, No. 1, 171-188
- [22] Ichniowski, C.; Shaw, K. (1999); "The Effects Of Human Resource Management Systems On Economic Performance: An International Comparison", *Management Science*, Vol.45, No.5, May 1999
- [23] Işığışık, Ö. (2002); "Çağımızın Yeni Gerçeği: Hızla Artan Altın Yakalı Bilgi İşçisi Talebi Ve Sonuçları", *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Der: Aşkın KESER, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002
- [24] İnce, M. (2005); "Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları" www.Sosyalbil.Selcuk.Edu.Tr/Sos_Mak/Makaleler/.../319-340.Pdf
- [25] Rao, K V (2013); Recent Trends In Critical HR Management Practices, [Http://Www.Deccanherald.Com/Content/146027/İpl-2012.Html](http://Www.Deccanherald.Com/Content/146027/İpl-2012.Html)
- [26] Keser, A. (2002); "Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler", *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Der: Aşkın KESER, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002
- [27] Laursen, K.; Foss, N. J. (2003); "New Human Resources Management Practices, Complementarities And The Impact On Innovation Performance", *Cambridge Journal Of Economics*, 2003, 27, 243-263
- [28] Lawler III, E. E. (1994); "From Job-Based To Competency-Based Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15 pp.3-15
- [29] Lengenick-Hall, Cynthia A.; Lengenick-Hall, Mark L. (1988); "Strategic Human Resources Management: A Review Of The Literature And A Proposed Typology", *Academy Of Management Review*, 1988, Vol. 13, No: 3, 454-470
- [30] Lengenick-Hall, M. L.; Lengenick-Hall, C. A. (2012); *Human Resources Management İn The Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*, Berrett Koehler Publishers

- [31] McRae, H. (1997); 2020 Yılında Dünya, Doruk Yayınları, Ankara
- [32] Naisbitt, J.; Aburdene, P. (1990); The New Directions For The 1990's Megatrends 2000, William Morrow And Company, Inc, New York
- [33] Nonaka, I. (1991); "The Knowledge Creating Company". Harvard Business Review On Knowledge Management, Harvard Business School Pres 1998, Boston
- [34] Nonaka, I.; Toyama, R. (2003); "The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process", Knowledge Management Research & Practice (2003) 1, 2-10
- [35] Özçelik, A. O. (2013); "Eğitim ve Geliştirme", İnsan Kaynakları Yönetimi, Sadullah vd., Beta Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul 2008
- [36] Özer, P. S.; Özmen, Ö.; Saatçioğlu, Ö. Y. (2004); "Bilgi Yönetiminin Etkinliğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 01 Ocak- 31 Mart 2004
- [37] Peteraf, M. A. (1993); "The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resorce Based View", Strategic Management Journal, 14, 179-191.
- [38] Schneider B.; Gunnarson, S. K.; Niles-Jolly, K. (1994); "Creating The Climate And Culture Of Success", Organizational Dynamics, Summer
- [39] Smith A.; Rupp W. (2002); "Communication And Loyalty Among Knowledge Workers : A Resource Of The Firm Theory View", Journal Of Knowledge Management, Vol. 6, Number 3, 2002
- [40] Smith A.; Rupp W. (2003); "Knowledge Workers : Exploring The Link Among Performance Rating, Pay And Motivational Aspects", Journal Of Knowledge Management, Vol. 7, Number 1, 2003
- [41] Smith A.; Rupp W. (2004a); "Managerial Challenges Of E-Recruiting: Extending The Life Cycle Of New Economy Employees", Online Information Review, Vol. 28/1
- [42] Smith A.; Rupp W. (2004b); "Knowledge Workers' Perceptions Of Performance Ratings", The Journal Of Workplace Learning, Vol. 16 No. 3, Pp. 146-166
- [43] Tapscott, D. (1999); "Minds Over Matter", Business 2.0, January 1999, Pp: 89-97
- [44] Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997); "Dynamic Capabilities And Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 509-533 (1997)
- [45] Toffler, A. (1996); Şok: Gelecek Korkusu, Çeviren: Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul
- [46] Ulrich, D.; Todd, J.; Glinow, M. A. V. (1993); "High Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability", Organizational Dynamics, Fall, 52-67.
- [47] Ulrich, D.; Allen, J.; Brockbank, W.; Younger, J.; Nyman, M. (2012); İK Dönüşümü, İnsan Kaynaklarını Dışardan İçeriye Doğru İnşa Etmek, Hümanist Kitap, İstanbul
- [48] United Nations Conference On Trade And Development (2012); Knowledge And Human-Resource Management For Effective Enforcement Of Competition Law, [Http://Unctad.Org/Meetings/En/Sessionaldocuments/Ciclpd15-Rev1_En.Pdf](http://unctad.org/Meetings/En/Sessionaldocuments/Ciclpd15-Rev1_En.Pdf) TD/B/C.I/CLP/15/Rev.1, Twelfth Session, Geneva, 9-11 July 2012

- [49] Zack, Michael H. (1999); "Developing A Knowledge Strategy", California Management Review; Spring, 41, 3; ABI/INFORM Global, Pg. 125-145
- [50] Zaim, H. (2006); "Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi ve Bilgi İşçisi", Sosyal Siyaset Konferansları, Vol. 49, Jan. 2006
- [51] 2013: The Year of Social HR; (Erisim: 31.03.2013) <http://Www.Forbes.Com/Sites/Jeannemeister/2013/01/03/2013-The-Year-Of-Social-Hr/>
- [52] Current Trends In Human Resources Management, http://Indiraidea.Com/Images/Program/HR/Current_Trends_In_Human_Resource.Pdf
- [53] Top Ten Human Resources Trends Of The Decade, http://Humanresources.About.Com/Od/Businessmanagement/A/Top_Ten_Trends.Htm
- [54] HR Trends in 2012, <http://www.onrec.com/news/news-archive/hr-trends-in-2012>

