

# GELECEK 10 YIL İÇERİSİNDE İNSAN KAYNAKLARININ YÜZLEŞECEĞİ ZORLUKLAR

Araş. Gör. Hakan ERKAL  
Ege Üniversitesi İ.İ.B.F  
İşletme Bölümü  
hakan.erkal@ege.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU  
Ege Üniversitesi İ.İ.B.F  
İşletme Bölümü  
tamer.kececioğlu@ege.edu.tr

Mustafa Kemal YILMAZ  
İzmir Büyükşehir Belediyesi  
Taşınmazlar Şube Müdürlüğü  
mkemalyilmaz@izmir.bel.tr

**Özet:** Küreselleşme kavramı son yıllarda olduğu gibi önümüzdeki 10 yılın sonunda da gündemden düşmeyecektir. Bu bağlamda ulusal pazarlarda bilgi ve deneyim olarak “yerel” kalan insan kaynakları yöneticileri yeni pazarları, yeni mevzuatları öğrenmeleri, yeni kültürleri farklı normları tanımaları gerekecektir. Bu çalışmada, gelecek 10 yıl içinde insan kaynakları yöneticilerinin karşılaşacağı zorluklar irdelenecektir. Öncelikle İKY'nin mevcut sorunları ve yazında bu konudaki temel tartışmalar gelecek 10 yıl öngörülleri ile birlikte incelenecektir. Daha sonra İzmir bölgesindeki İK yöneticilerine yapılmış olan anket çalışması doğrultusunda yazındaki tartışmalar ile yereldeki İK yöneticilerinin öngörülleri karşılaştırılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** insan kaynakları yönetimi, yetkinlikler, performans yönetimi, yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin geleceği

## THE CHALLENGES OF HUMAN RESOURCES WITHIN NEXT 10 YEARS

**Abstract:** The concept of globalization will be in our agenda within the next ten years. In this context, “local” human resource managers need to recognise the different norms and cultures in terms of knowledge and experience in national markets. In this study, the challenges of the human resource managers over the next ten years are discussed. First, the recent problems of human resource managers and the current issues based on the literature survey are discussed together with future foresights; then results of the conducted survey among the human resource managers in Izmir area are used to compare the local human resource managers’ projections and discussions within the context of HR literature.

**Keywords:** human resources management, competencies, performance management, talent management, the future of human resources management

## 1. GİRİŞ: İNSAN KAYNAKLARININ SORUNSAĞI

Günümüz insan kaynaklarının temel sorunlarının örgütlerin insan sermayesi planları ile iş stratejilerini birlikte yürütme konusundaki başarısızlıkları olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütlerde, insan sermayesi planlarını ve iş stratejilerini birlikte yürütmenin odağına dış müşteri ve sonuç odaklı yaklaşımların yerleştirilmesi önem taşımaktadır. Bu konu ile ilgili diğer önemli bir sorun ise insan kaynaklarının kendisinin bir iş sonucu üretecek biçimde örgütlenmesi konusunda yaşadığı eksikliklerdir. Buna özellikle hat yöneticilerinin de insan sermayesi konusundaki vizyon eksikliğini de ekleyebiliriz. Günümüzde yaşanan insan kaynaklarının paradigmatik dönüşümündeki temel sorun, insan kaynakları uygulamalarının nasıl bir iş değeri ve katma değer yarattığıdır. Bu soruyu Boudreau ve Ramstad (2007: 9) şu anki geleneksel paradigmatı temsil eden misyonla yeni misyon ifadesini karşılaştırarak yanıtlamaktadır. Geleneksel bakış açısı, insan kaynakları fonksiyonunun varlık nedenini, “şirketlerin en önemli varlığı olan insanları yönetmeye yardımcı olacak mükemmel hizmetleri sunarak şirketlerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma” biçiminde ortaya koyarken, yeni paradigma ise insan kaynaklarının varlık nedeni olarak, “insanı etkileyen veya insana bağlı kararların iyileştirilmesi ile örgütün başarısını artırmak” olarak temellendirmiştir. Bu açıdan bakıldığında, Geleneksel paradigma alıcıların ihtiyaçlarına yanıt verecek yüksek kaliteli hizmetleri sunması ile değer teklifini tanımlarken, “ürün” temelli bir odaklanmayı temel almış; ancak Yeni dönüştürücü paradigma ise, ürün temelli yaklaşımın tersine “çözüm” temelli bir yaklaşımı ortaya çıkarmaktadır.

Bu dönüşüm özellikle Ulrich’in (1997a: 24) temel bakış açısını oluşturmaktadır. Yazar, sonuçları sunma ve değer yaratmada insan kaynakları profesyonellerinin insan kaynakları faaliyetlerine odaklanmaktan ziyade insan kaynakları süreçlerinin sağladıklarının tanımlanmasının önemli olduğunu, bunun ise insan kaynaklarının sonuçlarını garanti edeceğini ifade etmiştir. Yazarın görüşleri ile Boudreau ve Ramstad’ın (2007: 9) dönüşüm konusundaki fikirleri benzerdir. İnsan kaynakları fonksiyonu örgütlerin piyasa değerini yönlendirecek soyut varlıkları nasıl artıracığına odaklanan zorlayıcı bir “değer” teklifini geliştirmeye ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç yeni yetkinliklerin geliştirilmesine gereksinim gösterir. Örneğin bilgi teknolojisi insan kaynakları fonksiyonlarının geleceğinde çok önemli bir rol oynayabilir. Özellikle bu rol insan kaynaklarının stratejik ortak olmasına öncülük ederek örgütlerde yeniden konumlanmasını sağlamaktadır. Bunun için de insan sermayesi ile ilgili metrik ve analitik yapabilirliklerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu ihtiyaca Yeung ve Berman (1997) dikkat çekmişlerdir. Yazarlar iş performansını yürütecek yeni insan kaynakları ölçüm setlerinin geliştirilmesi gerektiğini savunurken örgütsel yapabilirliklerle insan kaynaklarının değer yaratması arasında bir köprü kurmak için dengelenmiş puan kartı kavramını vurgulamışlardır. İnsan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum, tutarlılık ve sinerji iş performansına olumlu etkiye bulunurken, insan kaynakları sisteminin bir “bütün” olarak ele alınması önem taşımaktadır. Bu önem insan kaynakları paradigmatının “kontrol” den örgütsel kararların iyileştirilmesine odaklanılan “kararların” alınmasına doğru bir evrimleşmeyi yaşamaktadır. Ulrich (1997b), insan kaynaklarının gelecekte oynayacağı roller konusunda bir takım tercihler

yapması gerektiğini savunmaktadır. Bu tercihler arasında, insan kaynaklarına yönetsel veya stratejik roller mi yüklenmeli gibi sorular ön plana çıkmaktadır. Bunun dışında, gelecek yıllar için roller ve yükümlülükler açıkça nasıl tanımlanması ve insan kaynakları profesyonellerinin örgüt içerisinde ne olarak görüleceği konusunun da (lider, mimar, ortak veya oyuncu?) insan kaynaklarının geleceği açısından önemli sorunsallardan biri olduğunu öne sürmüştür. Yazara göre imaj ve kimlik, davranışları şekillendirmesi nedeni ile önemlidir. Geleneksel anlamda hizmet sunma paradigması, alıcıların nelere ihtiyaç duyulduğunun önceden bilinmesi varsayımı nedeni ile temelde sınırlıdır. İnsan kaynakları fonksiyonu insan sermayesi üzerine verilecek kararları etkin olarak desteklemelidir. Örgütün rekabetçi avantajının sürdürülebilirliğinin insan sermayesi veya yetenekler üzerine vereceği kararlarla mümkün olduğu hayati bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Boudreau (2011: 15), insan kaynakları paydaşlarının entellektüellik seviyesinin artması ile birlikte güçlü bir stratejik ortak olacağını öne sürmektedir. Bu noktada insan sermayesi yönetimi örgütlerin stratejilerinin önemli bir parçası olmalıdır. Stratejik ortak olarak insan kaynakları, örgütün stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olacak bir rol oynar. Buradaki önemli konu örgüt stratejisi ile yetenekler arasında güçlü bir bağ kurulmasıdır.

Lawler (2006: 2) bu noktada insan kaynakları fonksiyonunun hem strateji formüle edilmesi hem de hayata geçirilmesine katkıda bulunan bir stratejik ortak olarak konumlanması ve tasarlanmasının zorunluluğu üzerinde durmuştur. İdeal anlamda bakıldığında insan kaynakları fonksiyonunun hem örgütsel süreçler konusunda uzman olması hem de örgütün yapmış olduğu iş hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunun nedeni olarak, ortaya çıkan yeni fırsatlar doğrultusunda örgütsel değişimi kolaylaştırma ve ihtiyaç duyulan örgütsel yapabilirliklerin geliştirilmesine yardımcı olma rolleri söylenebilir. İş stratejileri, örgütsel tasarım ve değişim yönetimini anlamaya ihtiyaç duyarken bu konuların insan kaynakları uygulamaları ile nasıl bütünleştirileceğini ve destekleyeceğini de bilmeye ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynakları açısından karşılaşılan zorluk, işletme stratejisi ile ilişkili faaliyetlere müdahil olabilme konusunda yaşanacaktır. Bu doğrultuda, insan kaynakları işletme stratejisini destekleyecek bir stratejiye sahip olmalıdır ve bunlar da yıllık planlar içerisinde yer almalıdır. İnsan kaynaklarının varlık nedeni insanları ve örgütleri daha etkin kılmaktır, bu durum gelecekte de değişmeyecektir.

Boudreau ve Ziskin (2011), geniş bir perspektif içerisinde çoklu seviye ve içerikte bir model oluşturmuştur. Modelin merkezinde gelecekteki insan kaynaklarının tasarımı, profesyonel rolleri ve yetkinlikleri üzerinde önemli soruları içeren insan kaynakları fonksiyonunun kendisi bulunmaktadır. Modelde kullandığı “etkin örgüt” kavramı ile örgüt içerisinde insan kaynaklarının varlığı ve rolünü maksimize etmeye çalışır. Örgütün etrafında bulunan “dinamik çevre”, insan kaynakları geleceğinin önemli belirleyicileridir. Yazarlara göre oluşturulacak bu model doğrultusunda, insan kaynakları liderleri gelecekte örgütlerin stratejik tepki yaratmasına yardımcı olacak biçimde gelişen eğilimleri anlayan, “destekleyici bir oyuncu” rolünü üstlenebilirler. Kısacası, değişken bir çevrede faaliyet gösteren işletme içerisinde insan kaynakları dış çevredeki değişimleri algılayan, onlara tepki veren ve bu doğrultuda işletme insan sermayesini stratejik olarak planlayabilen bir konuma sahip olmalıdır ve insan

kaynaklarının gelecekte bu rolleri üstlenmede daha fazla etkin olacağı belirtilmiştir.

Benzer bir şekilde Hunter (1999) ise, “yeni insan kaynakları” kavramı ile dönüştürücü değişim olarak insanı, onun performans kararları ile iş değeri yaratmayla ilişkisini ve örgütlerin stratejik hedefleri ile insan performansını birlikte ele almıştır. Bu doğrultuda, yeni yapabilirliklerinin kazanılmasının önem kazandığını vurgulayıp, insan performansının iyileşmesiyle ortaya çıkan gerçek iş değerinin fark edilmesi ile üst düzey yöneticilerinin her zaman eyleme geçebileceklerini ifade etmektedir. Bu noktada, Ulrich vd. (2009: 79-80) insan kaynaklarının “dönüştürülmesi” kavramını ortaya atarken örgütsel yapabilirliklerin ölçülmesi, işin içeriği, insan kaynaklarının tasarımı ve insan kaynaklarının yetkinliği oluşumlarını da değerlendirmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarını dönüştürmek için bir yol haritası önerilirken iki boyutu gündeme getirmişlerdir. Birincisi, insan kaynaklarının içeriğinin ne olduğunun belirlenmesidir. İnsan kaynaklarının işletme içerisinde hangi işleri yapacağı veya nasıl bir güç ve yetki ile donatılması gerektiği öncelikli olarak belirlenmesi gereken bir durumdur. Diğer bir boyut ise, insan kaynaklarının nasıl dönüştürüleceği veya mevcut durumunun nasıl iyileştirileceği sorusudur. Bu noktada, insan kaynakları fonksiyonunun işletmenin hangi seviye stratejik süreçlerine dahil olacağı önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Ulrich vd., 2009: 79-80).

Birinci boyut açısından konuyu ele aldığımızda, insan kaynaklarının işletme içerisinde ne iş yaptığı, hangi seviyede konumlanacağı ve yaptığı işin içeriğinin ne olacağı önemli bir konu olarak önümüze çıkmaktadır. Bu konuda yazında bazı görüşler ortaya atılmıştır. Bunlardan en önemlisi insan kaynaklarının hem işletmenin gelecek öngörülerine liderlik etmesi hem de işletmenin ihtiyacı olan lider çalışanları işletme içerisinde yetiştirmesi veya istihdam etmesidir. Mercer’a (2012) göre, insan kaynakları modelleri düşük maliyetli hizmetleri sunmadan liderlik yetenekleri oluşturma, işbirliğini cesaretlendirici çalışma yeri oluşturma, çalışanları yetkilendiren iş performansını kuvvetlendirme faaliyetlerine doğru odaklanmalıdır.

Diğer bir konu ise insan kaynakları profesyonellerinin işletme içerisinde liderlik rolünü üstlenmesi ve işletmenin gelecek stratejilerine yön verme yetki ve sorumluluklarına sahip olması durumudur. Yapılan çalışmalarda insan kaynakları liderlerinin insan sermayesinin potansiyelini maksimize edecek ve kaldıraç olarak kullanacak ve performans iyileştirme eğiliminde olan kişi olduğu saptanmıştır (Fink vd., 2009). Bu konuda Longenecker ve Fink (2011), işletme içerisinde bir lider olarak insan kaynakları yöneticilerinin öncelikli olarak yaptıkları iş ile mevcut durumları arasında bir tutarlılık olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda insan kaynakları yatırımlarına öncelik tanınmalı, insan kaynaklarına ait bütçe oluşturulmalı, işletme bünyesindeki bir iş ortağı olarak etkin insan kaynakları fonksiyonunun yapısını oluşturma ve geliştirme için gerekli yetki ve sorumluluklar verilmelidir. Bu sayede insan kaynakları yeteneklerinin tüm potansiyelini kullanması sağlanabilir. Bunun sonucunda da, insan kaynakları programları ile desteklenen iş birimi stratejileri rekabetçi avantaj yaratabilir ve iş birimi içerisindeki maliyet içerikleri ve maliyet yönetimi insan kaynakları

tarafından yakından takip edilebilir. Bu da, hem çalışanların hem de işletmenin genel performans değerlendirmelerinin daha sağlıklı bir zeminde yapılmasına olanak sağlayabilir.

İnsan kaynakları uygulamalarını dönüştürmek için ele alınması gereken diğer bir boyut ise bu dönüşümün şirket içerisinde nasıl olacağı sorusudur (Ulrich vd., 2009: 79-80). Bu sorunun cevabındaki kilit nokta işletme stratejileri ile insan kaynakları uygulamaları arasında ilişki kurulması olmuştur. Bu konu ile ilgili Amit ve Belcourt (1999), örgüt stratejileri ile insan kaynakları arasındaki ilişkiyi irdelemiş, örgütlerin Pazar stratejilerini gerçekleştirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada insan kaynakları yönetiminin potansiyel rolünü değerlendirmiştir. Bu doğrultuda, örgütün genel stratejilerinde insan kaynaklarının etkin ve güçlü olması durumunda işletmenin finansal performansının da olumlu yönde etkileneceğini belirtmektedirler. Longenecker ve Fink (2013) ise, etkin insan kaynaklarının yönetsel stratejik hedeflere ulaşmada ve örgütün değer zincirini ve iş gücünün stratejiyi yürütmedeki katkılarının anlaşılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun gerçekleşmesi içinse, insan kaynakları dışındaki yöneticilerde yetenek geliştirmeyi besleme, sonuç odaklı performans yönetimi ve değerlendirme sistemleri yaratma, ücret ve teşvik sistemlerinin birlikte ele alınması gibi konularda bilgi sahibi olması gerektiğini ve bu ihtiyacın diğer bölüm yöneticileri ile eşgüdümlü olarak çalışacak güçlü bir insan kaynakları departmanından geçtiğini belirtmektedir.

Kısaca özetlersek, günümüz insan kaynaklarının karşılaştığı temel sorunları iki başlık altında toplayabiliriz. Birincisi insan kaynakları departmanlarının işletme içerisinde bulunduğu mevcut konumun insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesi bakımından yetersiz olması durumudur. İnsan kaynakları yazınında genel anlamda insan kaynakları bölümlerini ve yöneticilerini işletme içerisinde daha etkin olması gerektiği vurgulanmakta ve neden böyle bir konuma sahip olması gerektiği birçok yazar tarafından ortaya konmaktadır. Diğer önemli bir sorun ise, birinci sorunla ilişkili olarak işletme genel stratejileri içerisinde insan kaynakları planlarının ve stratejilerinin yer bulması veya bu stratejiler oluşturulurken insan kaynakları stratejilerinin eşzamanlı olarak sürece dahil edilmesidir. Bu doğrultuda yazında, hem işletme genel stratejileri hem de iş birimi bazında yapılan strateji süreçlerine insan kaynakları bakış açısında eklenmesinin nasıl birim ve işletme bazında finansal performansı artıracığı tartışılmaktadır. Bir sonraki bölümde ise günümüz insan kaynaklarının yaşadığı temel sorunlar çerçevesinde yazında gelecek için nasıl bir öngöründe bulunulmuş olduğu incelenecektir.

## 2. YAZIN TARAMASI

Bu bölümde yukarıda sözünü ettiğimiz temel sorunlar çerçevesinde insan kaynakları yazınında gelecek yıllar için bulunulan bazı öngörüler tartışılacaktır. Bu öngörüler genel olarak, mevcut durumun analizi ve insan kaynakları departmanlarının ve yöneticilerinin işletme içerisinde değişen konumu ve rolleri üzerine odaklanmaktadır (Boudreau ve Ziskin, 2011). Bu öngörülerin temel kaynağında ise, günümüz yoğun rekabetçi ortamında oluşan maliyetlerin düşülmesi baskısı ve bu şartlar altında insan kaynaklarının varlığının nasıl bir

dönüşüme veya konumlanmaya gereksinim duyacağı konuları bulunmaktadır (Fitz-enz, 1984; Gow, 1989; Sheppeck ve Cohen, 1985).

Bu konuda Wintermantel ve Mattimore (1997), insan kaynaklarında kullanılan mevcut ölçümlerin uygun ve konu ile ilgili olmadığını belirtmiş ve çoğu örgütte insan kaynakları misyonunun sürekli genişleme eğiliminde olduğu bu şartlar altında insan kaynakları profesyonellerinin işletme stratejileri ile uyumlu vizyon ve misyon hedefleri belirleyip, bu hedeflere uygun metrik ölçümleri ortaya koymaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Benzer bir şekilde Beatty ve Schneier (1997), işletme içerisindeki insan kaynakları uygulamalarının işletmenin finansal ve operasyonel sonuçlarına etkisi açısından değerlendirilmesi gerektiğini, insan kaynaklarının temel işinin örgütlerin varoluş nedenlerine katkıda bulunacak ve ekonomik değer yaratmaya çalışması olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda gelecekte insan kaynaklarının görevinin mevcut işletme genel stratejileri ile tutarlılık sağlamaya çalışmakla birlikte, uzun vadeli stratejilerin gerçekleştirilmesini sağlayacak ve önemli yeni teknolojiler yaratacak yetkinlikleri oluşturması olacağını belirtmişlerdir.

Beatty ve Schneier'i (1997) destekler biçimde Becker vd. (1997), yaptıkları çalışma ile insan kaynaklarının gelecek öngörüsü için özellikle hissedar için değer yaratma misyonuna vurgu yapmışlardır. Konu ile ilgili yapmış oldukları çalışmada görüşlerini destekleyen önemli kavramsal ve ampirik kanıtlar ortaya koymuşlardır. Yazarlar, insan kaynakları sistemlerinin örgüt için bir stratejik varlığı potansiyel olarak temsil ettiğini belirtip, bu değeri yaratma da insan kaynaklarının temelde farklı perspektife ihtiyaç duyduğunu vurgulamışlardır. Bu değer yaratımı sürecinin gerçekleşmesi yöntemi olarak da uzun vadeli insan sermayesi yönetimini ortaya koymaktadırlar. Yöntemin temeline, "Rekabetçi arazide yaşanacak kaymalara hızlı uyum sağlama yeteneği ve iş öncelikleri ile birlikte ele alınan insan kaynakları stratejisi atmosferini nasıl kuracağız?" sorusunu koymuşlardır. Bunun gerçekleşmesi için, insan kaynaklarının girdi seviyesinden ziyade iş seviyesi çıktılarına odaklanması gerektiğini, stratejik yetkinliğin fonksiyonel yetkinliklerden daha önemli olduğunu ve insan kaynakları fonksiyonel uzmanlığında eksik olanın sistem perspektifi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu anlayışla sistemin fonksiyonel düzeyde çıktılarının sistem çevresi tarafından nasıl kullanıldığı ve bu çıktıların oluşumunda bulunacak insan sermayesinin uzun vadede nasıl yönetilmesi gerekliliğine vurgu yapmışlardır.

Beer (1997), insan kaynakları fonksiyonlarının başarı ile dönüştürümünde yöneticilerinin yapabilirlikleri ve örgütü geliştirme üzerinde duran yeni bir stratejik role uyarlanması gerektiğini ifade etmektedir. Yazara göre yapılan yeni araştırmalar örgüt ve insan yönetiminde örgüt şemasının alt kısmında bir fark yarattığını teyit etmiştir. Yazar stratejilerin yeniden formüle edilmesinde ve hayata geçirilmesinde bir takım temel engeller tespit etmiştir. Bunları, zayıf eşgüdüm ve takım çalışması, net olmayan strateji ve öncelikler, etkin olmayan tepe yönetimi takımı, aşağıdan yukarıya doğru akan bir yönetim tarzı, zayıf dikey iletişim, örgütün her tarafında yetersiz yönetim geliştirme olarak sıralamaktadırlar. Bu noktada insan kaynakları fonksiyonu stratejik rolünü gerçekleştirmede temel eylemsel öğrenme sürecini geliştirmeli ve kurumsallaştırmalıdır. Sonuç olarak gelecekte insan kaynaklarının işletme

içerisinde oynayacağı rolün örgüt geliştirme ve yönetici yetkinliklerini arttırma olarak ortaya koymuştur.

Anderson'a (1997) göre, insan kaynakları fonksiyonunun geleceğinin değerlendirilmesi buraya nasıl geldiğimizi hatırlamamıza yardımcı olacaktır. Yazara göre etkin insan kaynakları uygulamaları ve yetkinlikler zorunlu olarak yönetimi zenginleştirici olarak görülmesi açısından önemlidir. İki temel ve özgün süreç insan kaynaklarını iş hedeflerini desteklemede ve insan kaynakları fonksiyonlarından elde edilen değeri gerçekleştirmede yönetime yardımcı olmaktadır. Bunlardan birincisi, insani stratejilerle şirketlerin yönetim süreçlerini şekillendirilmesi, ikincisi ise insan kaynakları stratejilerinin işletme genel stratejilerini destekleyecek biçimde geliştirilmesidir. Anderson (1997), insan kaynaklarının harcadığı zaman konusunda bugün ve gelecek karşılaştırmaları yapmıştır. Stratejik insan kaynakları planlamasında %10'dan %35'e artış, danışmanlık/geliştirmede %25'den %50'ye artış, yürütme odaklı ve yönetsel konular için ise %65'den %25'e bir azalış öngörmüştür. Bu öngörümlerle insan kaynakları çalışanlarının yetkinlikleri ve kabiliyet kümesini de değiştirmesi gerektiğini vurgular. Beer'ın (1997) belirttiğine benzer bir şekilde Anderson (1997) gelecek öngörüsünün temeline işletme içerisinde, özellikle yönetici seviyelerinde, yetenek ve kabiliyet yönetimi kavramlarını koymuştur.

Ulrich (1997c) ise insan kaynaklarının geleceği konusunda insan kaynaklarının sağladıkları üzerine daha fazla ve insan kaynaklarının yaptıkları üzerine daha az odaklanan yeni bir paradigmaya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. "Neden" sorusunun yanıtının "ne yapıyoruz" sorusundan daha önem taşıdığını belirtip, yeni paradigmanın daha fazla değer yaratmaya önem veren bir bakış açısı taşıması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazara göre gelecekte insan kaynakları yalnızca bu fonksiyon içerisinde gerçekleştirilmeyeceğini, aynı zamanda dışarıdaki stratejik ortaklıkların da önem kazanacağını iddia etmiştir. Bunun gerçekleştirilmesi için yönetim mekanizmasının yaratılmasına ihtiyaç duyulduğunu ve böylece insan kaynakları işlevinin profesyonel standartlar içerisinde eylemler ve ortak sonuçlara odaklanmış formel insan kaynakları fonksiyonu içindeki ve dışındaki bireylerce gerçekleştirileceğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında yazar, insan kaynaklarının geçmişinden ziyade gelecekte yapacakları ve edinecekleri rolleri üzerinden yargılanması gerektiğini savunmaktadır. Gelecekte insan kaynakları uygulamalarının tasarımı ve sunulmasında paydaşların da katılımı ile değer zincirine odaklanılmasının daha önem kazanacağını vurgular. Gelecekte fonksiyonun yanıtlanması gereken temel sorular "İnsan kaynakları uygulamaları bir firmanın pazar değerini nasıl etkiler?", "Örgütün entelektüel sermayesini nasıl etkiler?", "İnsan kaynakları uygulamalarına yapılacak yatırımlar büyüme, maliyet ve diğer iş/finansal sonuçları ile nasıl doğrudan ilişkilendirilir?" olarak ortaya konmuştur. İnsan kaynaklarının gelecekteki konumlanması açısından entelektüel sermayenin kazanılması, belirlenmesi ve yatırım yapılmasında temel bir rol oynayacağı kesindir.

İnsan kaynakları fonksiyonunun nasıl ve ne şekilde konumlandırılacağı gelecek öngörülerinde yazında önemli bir yer edinmiştir. Galbraith'in (1992) katma değer yaratan bir fonksiyon olarak insan kaynaklarının konumlanması konusunda verdiği örnek, yönetsel ve teknik yetenek havuzlarına ulaşılması ile işletmenin

nasıl bir katma değer alacağını göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca geliştirdiği modelde ise insan kaynaklarının bir iş ortağı olması gerektiği konusunda kuramsal anlamda önemli bir mesafe alınmasına yol açmıştır. Bu noktada Schuler (1990) yeniden konumlandırmada hem insan kaynaklarının hem de hat yöneticileri için faaliyetlerde yeni yollar, yeni ilişkiler, yeni yetkinlikler ve yeni rollere sahip olmaları gerektiğini insanla ilişkili iş konularının örgütsel etkinliği artıracaklarını ifade etmiştir. Yeni yollar ve yetkinlikler arasında iş birliği, değişimi biçimlendirme, hat yöneticileri ile ortaklık kurma ve örgüte danışmanlık yapma, stratejileri formüle etme ve hayata geçirme, yetenek yöneticiliği, varlık yöneticiliği ve maliyet denetimciliği sayılmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin örgüte daha fazla rekabet avantajının ve etkinliğin nasıl sağlayacağı konusundaki zekâsı ve becerisi gelecek konumu açısından önem kazanacaktır.

Bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda bazı eleştiriler yapılmaktadır. Anderson ve Minbaeva (2013) göre, insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü üzerine çok fazla konuşulurken şirket stratejilerinin etkin yürütülmesinin etkinliğini artıracak insan kaynakları faaliyetlerine odaklanmada ciddi eksiklikler bulunduğunu söylemektedirler. Yazarlara göre bu başarısızlıkta insan kaynakları yönetiminin strateji oluşturmada tepkici-bütünleştirici yaklaşımlarla nasıl şekillendirileceğinin araştırılmasının, özgün insan kaynakları araçlarının bu stratejik süreci kolaylaştırmada nasıl uyarlanacağını sergilemesi gerekir. Bu konudaki görüşler yine yıllar önce Guest (1990) dile getirmiştir ki zaman içerisinde bağlılığı sürdürme yapabilirliği ve stratejik bütünleştirecek araştırmalara öncülük verme konularını öne çıkarmıştır. İnsan kaynakları uygun stratejilere sahip olduğunda stratejik tercihlerin analizi geliştirilmeli ve tanımlanmalıdır.

Benzer bir doğrultuda Schuler ve Jackson (1987) rekabetçi stratejiler ile çalışan rol davranışlarını belirlemişlerdir. Yazarlar örgütsel etkinliğin seçilen rekabetçi strateji ile insan kaynakları uygulamalarının sistematik olarak eritilmesi ile artacağını ve bir örgütün başarısı veya başarısızlığının tamamen insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarına bağlanamayacağını belirtmişlerdir. Her ne kadar başarısızlık insan kaynakları uygulamalarına bağlı olmasa da, uygulamaların son derece önemli olduğunu da vurgulamışlardır. Bu durumda önemli olan nokta, kilit insan kaynakları uygulamalarının işletmenin belirli ölçüde duyduğu ihtiyaç doğrultusunda, çalışan davranışlarını hem desteklemesi hem de harekete geçirmesidir.

Fulmer (1989), insan kaynakları stratejisine katkı bulunma yolları üzerinde durmuş, hem rakiplerin hem de örgütlerin yapı, sistem, çalışanlar, yetenekler ve yönetim stillerinin anlaşılmasına yardımcı olacak stratejilerin formüle edilmesine katkıda bulunacağını ifade etmiştir. İnsan kaynaklarının strateji üzerindeki en büyük katkısı, rekabetçi avantaj kazandırıcı stratejik savaş olarak insan kaynaklarından yararlanılarak stratejik planların hayata geçirilmesini kolaylaştırıcı yapı ve sistemlerin tasarımı ve yönetimi üzerine olacaktır. Bu yüzden insan kaynakları yöneticilerinde bulunması gereken yönetimsel kabiliyetler içerisinde özellikle stratejik olarak düşünme ve davranma yeteneğinin önemli olduğunu söylemekte ve insan kaynakları yöneticilerinin profesyonel olarak kendilerini düşünmekten vazgeçerek daha fazla odaklanma alanı yaratmaları gerektiğini ifade



etmiştir. Kısaca, gelecekte insan kaynaklarının örgüt stratejileri üzerindeki etkilerinden yola çıkarak insan kaynakları yöneticilerinin bu değişime uygun yetenek ve yetkinlikler kazanmaları gerekmektedir.

Bowen ve Siehl (1997) March ve Simon'un 1958 yılında yazdığı "Organizations" adlı eserini yeniden yorumlarken, "karar" kavramını üretmek ve katılmak olarak iki ayrı biçimde gündeme getirmişlerdir. Katkı kavramına "yeni" psikolojik sözleşmenin süre giden tanımı ve iletimi olacağını belirtirken, özellikle aday toplama ve işe alım kavramlarını şu anki örgütsel üyelerin beklentileri ve potansiyel katılımcıların işle ilişkili beklentileri arasındaki uyumsuzluk bağlamında incelemişlerdir. Bu doğrultuda, sözleşmenin içeriğinin netleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bunun gerekçesi olarak da, örgüte kısa dönem içerisinde katılanlar arasında dahil olma ve umursama duygusunun yaratılacağı zorlu bir mücadele alanı ortaya çıkacağını ifade etmektedirler. Bu yüzden, gelecekte insan kaynaklarının etkin liderlik değişimleri için yetenek kümesini lider geliştirmede kullanılacağı geniş ölçüde paylaşılan değerlerin yaratılması, güçlü örgütsel kültürün öneminin yeniden değerlendirilmesi, katılımcıların davranışsal yetkinliklerinin ölçümü ve geliştirilmesi ve katılımcılar arasında işbirliğinin oluşturulması gibi konuların önem kazanacağını saptamışlardır.

Alvares (1997) insan kaynakları için gelecek öngörüsünde bulunurken, piyasa temelli bir insan kaynakları modeli ileri sürmüş ve insan kaynaklarının etkin olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamada mevcut paydaşlarla müşterileri temel alan bir iş yapısını yeniden yaratması gerektiğini savunmuştur. Yazar insan kaynakları hizmetlerinin sunulması ile ilgili model oluşturarak merkezine müşterileri yerleştirmiştir. İnsan kaynakları fonksiyonunun çalışanı destekleyen sistemler kurmaktan ziyade işin ayrılmaz bir parçası olarak davranmaya ihtiyaç duyduğunu savunmuştur. Yeni insan kaynaklarının, fiyatta rekabetçi yüksek kaliteli ürünler ve hizmetleri zamanında sunacak işletme süreçlerini destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının geleceği ile ilgili diğer bir öngörü ise değer yaratma rolü ışığında insan kaynaklarının iş ve dış çevre ile eşgüdümlü ilişkide olarak bir danışmanlık konumuna geleceğidir. Bu konuda Ulrich ve Brockbank (2005: 9-10) insan kaynakları değer teklifi için bir model geliştirmişlerdir. Modelde dış çevredeki gerçekliklerin bilinmesi, iç ve dış paydaşlara hizmet etmek, insan kaynakları uygulamaları yaratmak, insan kaynaklarını oluşturmak ve insan kaynakları profesyonelleri yer almaktadır. Temelde insan kaynakları örgütün gerçek işi ile başlamalıdır, hatta yapılan işin ta kendisi olmalıdır. Lobel (1997) de, insan kaynakları fonksiyonunun hem günümüzde hem de gelecekte çok özgün bir rol oynaması gerektiğine inanırken, toplumla ilişkileri oluşturma, iş ve yaşam dengesini sağlamada danışmanlık rolünü üstlenmesi gerektiğini savunmaktadır. İnsan kaynakları rekabetçi ihtiyaçlara nasıl hizmet edileceğini iç ve dış müşterileri dinleyerek öğrenmelidir. İş sonuçları ve insanların nasıl yönetileceği arasındaki bağlantı artık büyük ölçüde bilinmektedir. İş sonuçlarından insan kaynakları da sorumlu olurken diğer yöneticilerde takım çalışması ve kararlara katılım gibi süreçlerle insanların etkin yönetimi yolu ile sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı yolları öğrenmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun yönetsel etkinliğe ulaşmada gerekli olan değişimleri anlama, anlatma ve diğer yöneticilere

danışmanlık yapması gelecek öngörüsü açısından önemli bir iddiadır. Bu yaklaşımla birlikte özellikle insan kaynakları yazınında insan kaynakları yöneticilerini değişim lideri olarak gören yayınlar ortaya çıkmıştır.

Lake (1997) başarılı ilişkilerin oluşturulması ve yürütülmesinde insan kaynaklarının rolü üzerinde durmuştur. İlişki geliştirilmesindeki birinci görev rekabetçi ilişki içerisine insan kaynaklarının getireceği özgün değerin belirlenmesidir. Diğer fonksiyonların beklentilerinin karşılanması insan kaynakları açısından değerli bir katkı olanağı sunar. Hedefler, yapı, sistemler, kültür, insan gibi değişkenler ışığında insan kaynaklarının rekabetçi ilişkileri oluşturmadaki potansiyel katkısı bu çalışmada irdelenmiştir. Kerr ve Glinow (1997), insan kaynaklarının çalışan bağlılığını belirlemek ve cesaretlendirmede ödül sistemleri ve çalışma çevresini tasarlamak sorumluluğunu üstlenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. İnsan kaynakları bölümleri çalışanların morali, bağlılığı, tatmini ve tutkusunu artıracak stratejileri ve politikaları tasarlarırken hissedar kazancı ve müşteri tatmini ile bağlantıları kurmalıdır. Bu durum ilişki kurma ve eylemlerden ziyade sonuçlar üzerinde durmayı gerektirir. Kısaca baktığımızda yukarıda olduğu gibi insan kaynaklarının işletme içinde konumlandırılması diğer işletme fonksiyonları ile eşgüdümlü rekabetçi avantaj ve değer yaratımı temelinde ele alınmıştır.

Ehrlich (1997) çalışan yönetimi ve çalışanların etkin yönetimi insanları heyecanlandırma, yetenekleri planlama, iş kararlarına katılımlarını sağlayacak ve ihtiyaçlarını bilecek liderlik tipleri üzerinde durmuştur. İnsan kaynakları stratejileri iş stratejilerini referans olarak almalıdır, programlar üzerinde değil ilişkiler üzerinden insan kaynakları bölümleri hayata geçirilmelidir. Bunun yanında değişimleri sezmede örgüt bilgilendirilmeli, insan kaynaklarının kişilikten ziyade konulara odaklanmasına olanak sağlanmalıdır. İnsan kaynakları birimi işi destekleyecek strateji ve ekonomik gerçeklikleri de anlamalıdır. İnsan kaynakları çalışanların enerjileri ve yeteneklerini örgüt içine kanalize edecek yeni yolları araştırmalıdır. Truss ve arkadaşları (1997), insan kaynakları yönetimine “sert” ve “yumuşak” biçiminde iki bakış açısı getirmişlerdir. Y teorisi bağlamında denetimi temel alan yumuşak modeli ile X teorisindeki ekonomik modeli temel alan sert model, benzer şekilde insan doğası açısından iki zıt yaklaşımları içermektedir. İnsan doğasına bakıştaki bu iki zıt kutubu çatışma temelinde inceleyen yazarlar, insan kaynaklarında yaşanan “insan” veya “kaynak” arasındaki farklılığın da temelini bu çatışmadan doğduğunu dile getirmişlerdir. Yaptıkları araştırmada her iki yaklaşımın bileşiminin uygulandığını, örgütlerin izlediği strateji, kültür ve yapının oluşturulan iç ve dış çevrenin bu yaklaşımları benimsemede hayati bir rol oynadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda gelecekte insan kaynaklarının bu çatışmanın aynı potada eridiği bir yeni yaklaşıma doğru gideceğini belirtmişlerdir.

Gelecekle ilgili diğer bir tartışma ise insan kaynaklarının gelecekte var olmaya devam edip etmeyeceği konusudur. Christensen (1997) insan kaynakları faaliyetlerinin bir diğer fonksiyonla bütünleştirilmesi ve işin merkezine yerleştirilmesi gerektiğini savunurken, insan kaynakları yönetimi ile bölümü arasında fark olduğunu ortaya koymaktadır. Rucci (1997) radikal bir soruyu yanıtlamaya çalışmaktadır; “insan kaynakları yaşamalı mıdır?” İnsan kaynaklarının odaklandığı alan durumun kuvvetlendirilmesi veya ayakta kalması değildir. Örgütlerde kendini yok edecek eylemleri üstlenmesidir. Örgüt için

stratejik insan kaynakları planı için duyulan ihtiyaç başka uygun bir odaklanmayı oluşturmaktadır. Yazar insan kaynaklarının yok edilmesi için senaryolar üretirken değişimi yaratması, liderlerin geliştirilmesi, ekonomiden anlama, müşteriye merkez konuma getirmek, çalışanları azaltma, hizmetleri artırmayı bunun içinde değerlendirmektedir. İnsan kaynaklarının kilometre taşının ise örgütteki tüm seviyelerdeki yöneticilerin yükümlülüğü ve sorumluluğu içerisine insan kaynakları adına yapılanları transfer edebilme yeteneği olduğunu da ayrıca belirtmiştir. Bu yetenek insan kaynaklarının değerini sergilemedeki en etkin yoldur.

Hall (2008: 97) insan kaynakları iş ortaklığı yeteneği olarak müşteri ve paydaş danışmanlığı, hat yöneticileri tarafından saygı duyulan, çalışanları konfor alanı dışına iten, bürokrasiden nefret eden, işi iyileştirmek için fırsatları geliştiren olarak saptamıştır. Pucik (1997) insan kaynaklarının geleceğine küreselleşme açısından yaklaşmakta, gelecekte insan kaynakları küresel örgütsel yapabilirlik kavramının rekabetin temel aracı olarak küreselleşme sürecinin merkezinde yer alması gerektiğini ifade etmiştir. Yine temel bir çelişkiye de dikkat çekmiştir: insan kaynakları küreselleşmenin önünde bir engel mi? İnsan kaynakları birimi içerisinde küresel bir akıl geliştirilmeli, küresel rekabetin yeni gereksinimleri ile temel insan kaynakları süreçleri birlikte yürütülmeli, insan kaynakları fonksiyonu içerisindeki, küresel yetkinlikler ve yapabilirlikler geliştirilmelidir. Bugünden daha çeşitli olabileceği, bu çeşitlilikten hoşlanan kişilerce eğlenceli görülebileceği de not düşülmelidir. Rakiplerine göre daha iyi müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler ve hizmetler sunulduğunda karlılık yaratılır ve sürdürülür. Mevcut ve potansiyel müşterilerin gözünde rakiplerinden daha üstün müşteri değerini oluşturan faaliyetler ve temel yetkinliklere sahip olunduğunda zaman içerisinde bu avantaj sürdürülür. İnsan kaynakları bu noktada bu sistemin kurulması, işletilmesi ve gerektiğinde bakımının yapılmasından sorumludur.

Ulrich ve Beatty (2001) insan kaynaklarının değişen rolünün değişen iş taleplerinden kaynaklandığını, insan kaynakları profesyonellerinin yetenek ve entellektüel sermaye ile ilişkili kavramlarla sürekli ilgilenileceğini, geçmişten ziyade gelecekte çalışanların yetkinliği ve bağlılığın her ikisinin de önem taşıyacağını ifade etmiştir. Yazarlar yatırımcıya güven veren soyut varlıkların gelecekte firmanın yapabilirliklerini sunmada önemli bir rol üstleneceğini belirtmişlerdir. Artan beklentileri karşılamada insan kaynakları profesyonellikten ziyade oyuncu olması gerektiğini, oyuna katkıda bulunmasının önemli olduğunu belirtip, bunu gerçekleştirmek için insan kaynakları oyuncularının birbirinden bağımsız rolleri olarak koç, lider, kolaylaştırıcı, yapıcı, mimar (Ulrich ve Brockbank, 2009) ve vicdanlı biçiminde sıralamışlardır. Lawler (2005) ise bu kavramın tersine şirketlere katma değer yaratma açısından en iyi yolun iş ortaklığından geçtiğini, bunun da en büyük nedeninin iş performansının doğrudan iyileştirilmesi açısından ele alınması gerektiğini söylemektedir. Böylece etkin yetenek yönetiminin değişim yönetimine yardımcı olacağını vurgulamıştır. Fakat insan kaynaklarının çoğu olayda ve örnekte olduğu gibi, bir iş ortağı olarak kendisini konumlandırma yeteneğinde görmediğini, bu yeni role geçişte sorunların analizinin yapılmasının zorunlu olduğunu belirtmiştir. Bunun ise yeterli olmadığı, yeni bir takım yapabilirlik ve yeteneklerin geliştirilmesi gerektiği, metrik ve analitiklerin kullanılmasının, daha da önemlisinin üst düzey

yürütücülerin insan kaynaklarını bir stratejik ortak olma kapasitesine sahip olarak görmelerinin gerekliliği gündemdeki yerini korumaktadır.

Wright ve Snell (2005) ise gelecek öngörüsüne “İnsan kaynakları bir kavşakta mıdır?” sorusu ile başlamışlardır. İlk olarak insan kaynaklarının değer yaratma açısından zorluklar yaşadığını belirtmişlerdir. Değer yaratım sürecine dahil olabilmek için insan kaynaklarının işin kritik konularını yönlendirebilecek konum ve donanımda olması gerektiğini vurgulamışlardır. Cascio ise (2005) bu değer yaratma olayı ile ilgili birtakım temel yetkinliklere sahip olunması gerektiğine değinmiştir. İnsan kaynakları rol modeli önerisinde örgütlerin iş modelinin bilinmesi, temel iş bilgilerine sahip olunması, insan kaynakları alanında fonksiyonel bilgilere hâkimiyet, dinleme kabiliyeti ve stratejik iş ortaklığı gibi yeteneklerine sahip olunmasının önemi üzerinde durmuştur. Zaman içerisinde iş başarısının yönetilmesinin iş ortaklığı konusunda bir örgütsel yükümlülük altında girişileceğini de ifade etmiştir. Armstrong (2005) bu tartışmada insan kaynaklarının profesyonellerinin sürdürülebilir başarıya öncülük edecek elit davranışları ile politika ve uygulamalar tasarlama sorumluluğu içerisinde olması gerektiğini, adım adım iş ortaklığının nasıl ortaya koyacağı ile ilgili bilgiler vermektedir.

Kısaca özetleyecek olursak, insan kaynakları yazını hem insan kaynakları alanının hem de insan kaynakları yöneticilerinin mevcut durumunu sorgulayıp, gelecekte insan kaynaklarının nasıl bir içerik kazanıp işletme içerisinde nasıl konumlanacağına odaklanmışlardır. Yazından çıkarılacak en önemli sonuç, mevcut yazının insan kaynakları departmanlarını ve yöneticilerini, işletmenin genel stratejisinin bir parçası olarak görme eğilimidir. Gelecek öngörülerinin temelinde hem işletme genel stratejisine hem de iş birimi bazındaki strateji oluşturma ve uygulama süreçlerine insan kaynaklarının neden ve nasıl katkıda bulunması yatmaktadır. Bu doğrultuda, insan kaynaklarına yüklenecek roller üzerine durulmuştur. Bunlar değişime liderlik, işletme içi ve dışı danışmanlık, işletme performansını artırıcı roller ve işletme içi iletişim kültür oluşturma rolleridir.

Bir sonraki bölümde sadece insan kaynaklarının geleceğinin ne olacağına dair yapılmış bazı çalışmalar verilecektir. Bu çalışmalar bir veya birkaç akademisyenin alanla ilgili öngörülerinden öte bazı araştırma kurumlarının ve çalışma gruplarının yağmış olduğu ve araştırma sorusunun doğrudan insan kaynaklarının gelecekte karşılaştacağı sorunların ne olacağı üzerine olan çalışmalardır.

### 3. GELECEK İÇİN ÖNGÖRÜMLER

İnsan kaynaklarının geleceğinin ne olacağına dair çalışmalardan ilki 2010 yılında Boston Consulting Group tarafından yaptırılan çalışmadır. Boston Consulting Group (2010) Avrupa’da 27 ülkedeki 1355 üst düzey yönetici ile internet sayfası üzerinden yapılan gözlemde, insan kaynaklarının 2015 yılına kadar olan zaman diliminde karşılaşılabilecek sorunlar üzerine bir takım görüşler sorulmuştur. Gözlemde en kritik ve zorlu, mücadeleci insan kaynakları alanları yetenekleri yönetmek, çalışan demografiklerini yönetmek, öğrenen bir örgüt yaratmak, iş-yaşam dengesini yönetmek, değişim ve kültürel dönüşümü yönetmek olarak ortaya çıkarken, insan kaynakları süreçlerinde ustalaşmak ve örgütleri

yeniden yapılandırmanın gelecekte öneminin az olduğu da çalışmanın sonucunda belirlenmiştir.

Society for Human Resource Management'ın (2010) öncülüğünde ise insan kaynakları alanında önemli bir yer tutan yazarlarla oluşturulan liderler masa başı toplantısında insan kaynaklarının geleceği konusu ele alınmıştır. Katılımcılar risklere daha fazla odaklanması, küreselleşmenin hızlandığını, veri ve analitiklerden daha fazla yararlanma üzerinde dururken, çoğu örgütte insan kaynakları fonksiyonlarının önemli yapabilirlikler konusunda eksiklikleri olduğunu, yetenek yönetimi için yönetsel desteğin insan kaynaklarının başarısı için kritik olduğu, insan kaynaklarından artan ölçüde yetenek, performans ve riski yönetmeye odaklanan çabalara yönelmesi beklenmektedir. İnsan kaynaklarının daha fazla veri ve analitik yaklaşımlardan yararlanmasına ihtiyaç duyulduğu ve gelecekteki küresel işgücünün yaratılması yollarına öncülük etmesi gibi konularda yazarlar arasında mutabakat sağlanmıştır. İnsan kaynaklarının örgütlerin toplam performansı üzerindeki öneminin artması ile birlikte fonksiyonun iş çevresindeki etkileyici konumlandırmasının da artacağı görüşü öne çıkmıştır.

PwC'nin (2008) hazırladığı rapor da bu önemin CEO ve diğer tecrübeli yürütücüler tarafından anlaşılabilirliğinin arttığı konusun da kanıtlar bulunurken geçmişe nazaran daha aktif rol oynadıkları varsayımı da mevcuttur. İnsan kaynakları fonksiyonu ise katma değer yaratmasının ölçülmesinde daha fazla yükümlü olması gerekir. Bu gereklilik temel paydaşlarla iletişimi yürütmede duyulan ihtiyacı karşılar. İnsan kaynakları fonksiyonu kendi iletişiminin etkisi ve etkinliğine odaklanmaya ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaca stratejik önem açısından yaklaşmak gerekir. Rapordaki bazı tespitlere baktığımızda; insan kaynakları fonksiyonunun maliyeti ve hacminde bir azalma görüldüğü, insan kaynaklarının yönetim kurulundaki etkisindeki artışı konusunda elimizde çok az kanıt bulunduğu, insan kaynaklarının iş ortaklığındaki rolünün üst düzey yöneticilerce algılanmasında ise sorunlar bulunduğu saptanmıştır. Buradaki önemli nokta insan kaynaklarının günümüzde işin merkezinde yer alması konusundaki iradedir. İnsan kaynaklarının iş ortaklığı rolünü artırmak önemli bir zorluk alanı olarak karşımıza çıkabilir. Bunun içinde güçlü bir danışmanlık kabiliyeti ve iş bilgisine ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları için insan kaynakları bölümüne doğru yetenekleri nasıl çekeriz ve mevcut bölüm çalışanları arasında zorunlu yapabilirliklerin nasıl geliştirileceği sorularının yanıtının bulunması önemlidir.

Bundan sonraki bölümde insan kaynakları yazınında tartışılan gelecek öngörüsü konusu, İzmir ili ve çevresindeki insan kaynakları yöneticileri ile yapılmış olan anket çalışması yardımıyla karşılaştırılacaktır. Buradaki temel amaç, yazında dönen tartışmalarla uygulama içerisinde olan yöneticilerin gelecek öngörülerini karşılaştırmaktır.

#### **4. GELECEK 10 YIL İÇERİSİNDE İNSAN KAYNAKLARININ YÜZLEŞECEĞİ ZORLUKLAR İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerini gelecek 10 yıl içerisinde bekleyen zorluklar, olası gelişmeler ve bu bağlamda verecekleri tepkileri

belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma doğru sonuçlar alabilmek için İzmir ilinde faaliyet gösteren işletmelerin İnsan Kaynakları birimlerinde çalışanların katılımcı olduğu anket çalışması uygulanmıştır. Çalışma PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) Ege şubesi tarafından desteklenmiştir. Çalışmanın sonucunda insan kaynakları yönetiminin gelecekte izleyeceği yollar, izlemesi gerek politikaların iş yaşamı gerçekleri ile tutarlılıkları tartışılacak ve elde edilecek sonuçlar gelecek perspektifimize bir ışık tutacaktır. Çalışma insan kaynakları birimlerinin gelecekteki etkisini anlamak ve insan kaynakları yöneticilerinin gelecek yolunu aydınlatması açısından önemlidir.

#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi kapsamında aşağıda sırasıyla araştırmanın hipotezleri, evreni ve örnekleme, araştırmada toplanan veri toplama aracı ve verilerin analizi ele alınmıştır.

##### 4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada, gelecek 10 yıl içerisinde insan kaynakları yöneticilerinin karşılaşacağı zorlukları belirlemek üzere ordinal sorular sorulmuştur. Bu sorular ile insan kaynaklarının karşılaşacağı zorluklar ile ilgili önem sırası belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede, anketi cevaplandıran insan kaynakları yöneticilerinin çeşitli sektörlerden olması ve faaliyet alanı açısından farklı özelliklerde olması bakımından ilişkiyi ortaya koyması amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Faaliyet gösterilen sektör ile insan kaynakları yöneticilerinin karşılaşacağı zorluklar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: İşletmenin faaliyet alanı açısından insan kaynakları yöneticilerinin karşılaşacağı zorluklara bakışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

##### 4.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde faaliyetini sürdüren PERYÖN Ege üyesi işletmeleridir. Yapılan araştırmada evreni oluşturan işletmelerin sayısının 500 olduğu kabul edilmiştir. Bunun nedeni, PERYÖN üyesi işletmeler arasında aktif olarak derneğe katkı yapanların sayısının PERYÖN tarafından 500 olarak belirtilmiş olmasıdır. Bu bağlamda örneklem sayısının tespitinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Baş, 2006: 45). Araştırmada kabul edilen güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak formüldeki t değeri 1,96'dır. İncelenen olayın görülüş sıklığı (p değeri) 0,5 olarak alınmış ve keşifsel bir çalışma olması dikkate alınarak örnekleme hatası (d) ise %9 olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları şu şekildedir;

n= Örnekleme sayısı

N= Araştırmaya konu olan topluluk sayısı

p= İncelenen olayın görülüş sıklığı

q= 1-p'yi

d= Örneklem hatası

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

Formüle göre yapılan hesaplamada araştırmada uygulanması gereken anket sayısı 96 olarak bulunmuştur. Araştırma sonunda 102 anket değerlendirmeye alınmıştır. 102 kişilik katılımcılar PERYÖN üyesi olan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlarıdır. Örneklem ulaşmak için anketler PERYÖN ve Ege Üniversitesi İşletme Bölümü tarafından düzenlenen “İnsan Kaynaklarının Geleceği” isimli sempozyumda ve PERYÖN aktif üyesi olan işletmelere mail yoluyla toplanmıştır..

#### **4.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Çalışmada bilimsel araştırmalarda başvuru ana metotlardan iki tanesine yer verilmektedir. Birincisi, temel araştırma tekniğidir. Burada çalışmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili ulusal ve özellikle de uluslararası bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır. İkinci yöntem ise, teorisi oluşturulan çalışma ile ilgili yapılan alan araştırmasıdır. Alan araştırması için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin ilk 4 sorusu demografik sorulardır. Diğer 8 soruda gelecek 10 yıl içerisinde insan kaynaklarının yüzleşeceği zorlukları belirlemek amacıyla ordinal ölçekli sorulara yer verilmiştir. Dolayısıyla işletmeler açısından bu ordinal seçeneklere verilen önem derecesi, bir ölçüde işletmelerin gelecek 10 yılda yüzleşeceği zorlukları gösterecektir. Anket formunun hazırlanmasında yukarıda kuramsal tartışmaları verilmiş yazından yararlanılmıştır. Araştırma küçük çaplı pilot uygulama yapılarak test edilmiştir.

#### **4.2.4. Araştırma Verilerinin Analizi**

Anket formlarıyla toplanan veriler istatistik paket programı olan SPSS 17.00’da değerlendirilmiştir. Önce demografik sorulara verilen cevaplar sayı ve yüzde olarak yorumlanmıştır. Daha sonra, geliştirilen çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla ilgili sorular ordinal analizlerde kullanılan testlere tabi tutularak, demografik faktörler ile gelecek 10 yılda insan kaynaklarının yüzleşeceği zorluklara bakış açıları aralarındaki ilişki ve anlamlılıkları ortaya koyulmuştur.

#### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma kapsamına zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sınırlı tutulmuş. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular sadece örneklem kapsamına alınan İzmir’de faaliyetini sürdüren 102 işletmenin insan kaynakları bölümüne yapılmıştır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarına dayanarak İzmir’de faaliyetini gösteren tüm işletmelerin gelecek 10 yıl içerisinde insan kaynaklarının yüzleşeceği zorluklara bakış açısıyla ilgili bir genelleme yapmak doğru olmaz. Sadece İzmir genelindeki işletmelerin insan kaynaklarına bakış açısıyla ilgili ipucu olabilir.

#### **4.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu**

Araştırmaya katılan örneklem grubunun özellikleri (sektör, çalışan kişi sayısı, faaliyet alanı, coğrafik anlamda çalışma alanı) Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo1: İşletmelerin Demografik Özellikleri**

| Özellikler                              |                                         | f   | %     |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----|-------|
| <b>Sektör</b>                           | Hizmet                                  | 25  | 24.5  |
|                                         | Üretim                                  | 52  | 51.0  |
|                                         | Kamu                                    | 6   | 5.9   |
|                                         | Diğer                                   | 19  | 18.6  |
|                                         | Toplam                                  | 102 | 100.0 |
| <b>Çalışan Kişi Sayısı</b>              | 1-249                                   | 47  | 46.1  |
|                                         | 250-499                                 | 11  | 10.8  |
|                                         | 500-749                                 | 9   | 8.8   |
|                                         | 750-999                                 | 7   | 6.9   |
|                                         | 1000-üzeri                              | 28  | 27.5  |
|                                         | Toplam                                  | 102 | 100.0 |
| <b>Faaliyet Alanınız</b>                | Bölgesel                                | 21  | 30.4  |
|                                         | Ulusal                                  | 23  | 22.5  |
|                                         | Uluslararası                            | 48  | 47.1  |
|                                         | Toplam                                  | 102 | 100.0 |
| <b>Coğrafi Anlamda Çalışma Alanınız</b> | Tek coğrafi alanda tek fabrika          | 40  | 41.7  |
|                                         | Tek coğrafi alanda birden fazla fabrika | 20  | 20.8  |
|                                         | Uluslar arası alanda çok sayıda fabrika | 36  | 37.5  |
|                                         | Boş                                     | 6   | 5.9   |
|                                         | Toplam                                  | 102 | 100.0 |

Tablo 1’de, sektör açısından ankete katılanların %51’inin üretim, %24,5’inin hizmet, %18,6 diğer ve %5,9’unun kamu işletmesi olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin çalışan kişi sayısına bakıldığında, %46,1’inin 1-249, %27,5’inin 1000 ve üzeri, %10,8’unun 250-499, %8,8’inin 500-749 ve %6,9’ının da 750-999 çalışanı olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin faaliyet alanına bakıldığında %47,1’inin Uluslararası, %30,4’ünün Bölgesel ve %22,5’inin Ulusal alanda faaliyette olduğu görülmektedir. İşletmelerin coğrafi anlamda çalışma alanları %41,7’si tek coğrafi alanda tek fabrikada, %37,5 uluslararası alanda çok sayıda fabrika ve % geriye kalan %20,8’i tek coğrafi alanda birden fazla fabrikada çalıştığı görülmektedir.

Tablo 2’de gelecek on yıl içerisinde insan kaynaklarının yüzleşeceği konular zorluklar açısından verilmiştir. Gelecek on yıl içerisinde insan kaynaklarının yüzleşeceği zorlukların sırasını belirlemek için One Sample Kolmogorov-Smirnov Test’ten yararlanılmıştır. Tablolardan yararlanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:



• Katılımcılar gelecek on yılda insan kaynaklarının karşılaştacağı en büyük zorluğun “en iyi çalışanları elde tutma ve ödüllendirme” olduğunu belirtmiştir. Yani en iyi çalışanların elde tutulması konusu gelecekte insan kaynakları yöneticilerinin en fazla zorlanacağı konudur diyebiliriz.

• Ankete katılanlar, 2. Derecede önemli zorluk olarak “en iyi çalışanları örgüte çekecek bir örgüt kültürü yaratmayı”, 3. derecede önemli olarak “yetenek pazarında rekabetçi kalmak”, 4. derece önemli olarak “şirketi geleceğe taşıyacak liderlerin geliştirilmesi” insan kaynaklarının gelecekte on yıl içerisinde karşılaştacağı zorluklar olarak belirlemişlerdir. Burada en iyi çalışanların bulunması ve elde tutulması konusu ön plana çıkmaktadır.

• Anketi cevaplandıranlar arasında 5. derecede önemli konu olarak, “artan ölçüde ihtiyaç duyulan uzmanlık alanlarında kabiliyetli çalışanları bulmak” görülmektedir ve aşağıya doğru önem sırasında, “stratejimizi ve hedeflerimizi gerçekleştirmek anlamında doğru pazarlarda doğru insanları bulmak”, “insan kaynakları süreçleri ile örgütsel süreçleri ve stratejileri birlikte yürütmek”, “gelecek olan kuşakların yönlendirilmesi konusunda insan kaynakları süreçlerinin yetersizliği”, “düzgün ve etkin insan kaynakları yaratmak” belirlenmiştir. Yani katılımcılar gelecek on yılda düzgün ve etkin insan kaynakları süreçleri yaratmakta zorlanmayacaklarını, insan kaynakları süreçlerinin yetersiz olmayacağını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, insan kaynaklarında yapısal olarak zorlayıcı konular karşısında insan kaynakları yöneticileri kendilerini yeterli görmekteyken, başarılı çalışanları elde tutma ve bulma konusunda zorluk çekeceklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 2: Gelecek 10 yıl içerisinde insan kaynaklarının yüzleşeceği zorluklar**

| Gelecek 10 yıl içerisinde insan kaynaklarının yüzleşeceği zorluklar |          |                           |                   | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test |
|---------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Özellikler                                                          | Ortalama | Kolmogorov-Smirnov Z Test | Anlamlılık Düzeyi | Chi-Square                           | Anlamlılık                           | Chi-Square                                   | Anlamlılık                                   |
| 1                                                                   | 3.33     | 1.755                     | 0.004             | 8.406                                | <b>0.038</b>                         | <b>0.480</b>                                 | <b>0.787</b>                                 |
| 2                                                                   | 4.19     | 1.520                     | 0.020             | 2.216                                | 0.529                                | 7.540                                        | <b>0.023</b>                                 |
| 3                                                                   | 3.93     | 1.758                     | 0.004             | 15.261                               | <b>0.002</b>                         | <b>0.022</b>                                 | <b>0.989</b>                                 |
| 4                                                                   | 4.09     | 1.943                     | 0.001             | 1.106                                | 0.776                                | 5.329                                        | 0.070                                        |
| 5                                                                   | 4.59     | 1.495                     | 0.023             | 14.533                               | <b>0.002</b>                         | <b>6.468</b>                                 | 0.039                                        |
| 6                                                                   | 6.62     | 2.151                     | 0.000             | 1.862                                | 0.602                                | 9.669                                        | <b>0.008</b>                                 |
| 7                                                                   | 5.60     | 1.319                     | 0.062             | 0.608                                | 0.895                                | 5.324                                        | 0.068                                        |
| 8                                                                   | 6.16     | 1.798                     | 0.003             | 5.119                                | 0.163                                | 1.227                                        | 0.541                                        |
| 9                                                                   | 6.57     | 1.732                     | 0.005             | 6.374                                | 0.095                                | 0.603                                        | 0.740                                        |

1. En iyi çalışan elde tutma ve ödüllendirme
2. İşletme geleceğe taşıyacak liderler
3. En iyi çalışan getirecek örgüt kültürü
4. Artan ölçüde ihtiyaç duyulan uzmanlık alanlarında kabiliyetli çalışan bulundurma
5. Düzgün ve etkin İK süreçleri yaratmak
6. Doğru pazarlarda doğru insan bulmak
7. Gelecek kuşakların yönlendirilmesi konusunda İK süreçlerinin yetersizliği
8. İK süreçleri ile örgütsel süreçleri ve stratejileri birlikte yürütmek
9. Gelecek olan kuşakların yönlendirilmesi konusunda insan kaynaklarının süreçlerinin yetersizliği

• Tablo 2’de aynı zamanda Kruskal-Wallis test sonuçları verilerek, katılımcıların faaliyette bulundukları sektör açısından “şirketi geleceğe taşıyacak liderler geliştirilmesi”, “yetenek pazarında rekabetçi kalmak”, “düzgün ve etkin iş süreçleri yaratmak”, “insan kaynakları süreçleri ile örgütsel süreçleri ve stratejileri birlikte yürütmek”, “stratejimizi ve hedeflerimizi gerçekleştirmek anlamında doğru pazarlarda doğru insanları bulmak” ve “gelecek olan kuşakların yönlendirilmesi konusunda insan kaynakları süreçlerinin yetersizliği” konularında söz konusu değerler 0,05’den yüksek olduğu için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yani sektör ayırt etmeden benzer önem dereceleri verilmiştir.

Faaliyette bulundukları sektör açısından “en iyi çalışanları elde tutmak ve ödüllendirmek”, “en iyi çalışanları örgüte çekecek bir örgüt kültürü yaratmak” ve “artan ölçüde ihtiyaç duyulan uzmanlık alanlarında kabiliyetli çalışanları bulmak” konularında söz konusu değerler 0,05 altında olduğundan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. “En iyi çalışanları elde tutmak ve ödüllendirmek” konusunda üretim işletmeleri diğer işletmelerden farklı cevaplar vermektedir. Bunun sebebi olarak üretim işletmelerinin her açıdan en iyi çalışanı daha kolay çekiyor olması ve ödüllendirme konusunda daha kolay cömert olması gösterilebilir. “En iyi çalışanları örgüte çekecek bir örgüt kültürü yaratmak” konusunda da kamu işletmeleri diğer sektördeki işletmelerden ayrılmaktadır. Bunun nedeni olarak kamu işletmelerinde örgüt kültürünün daha oturmuş olacağından dolayı bir farklılık olduğu söylenebilir. “Artan ölçüde ihtiyaç duyulan uzmanlık alanlarında kabiliyetli çalışanları bulmak” konusunda da kamu işletmeleri diğer sektör işletmelerinden farklı görüşler ortaya sunmaktadır. Bunun nedeni olarak da devlet memuru olma garantisiyle kamu işletmelerinin tercih edilebilir olması gösterilebilir.

• Tablo 2’de aynı zamanda Kruskal-Wallis test sonuçları verilerek, katılımcıların faaliyet alanı açısından “en iyi çalışanları elde tutmak ve ödüllendirmek”, “en iyi çalışanları örgüte çekecek bir örgüt kültürü yaratmak”, “yetenek pazarında rekabetçi kalmak”, “stratejimizi ve hedeflerimizi gerçekleştirmek anlamında doğru pazarlarda doğru insanları bulmak”, “insan kaynakları süreçleri ile örgütsel süreçleri ve stratejileri birlikte yürütmek” ve “gelecek olan kuşakların yönlendirilmesi konusunda insan kaynakları süreçlerinin yetersizliği” konularında söz konusu değerler 0,05’den yüksek olduğu için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yani faaliyet alanı ayırt etmeden benzer önem dereceleri verilmiştir.

• Faaliyet alanları açısından “şirketi geleceğe taşıyacak liderler geliştirilmesi” cevabına farklı cevaplar verilmiştir. Uluslararası işletmeler bölgesel

ve ulusal işletmelerden farklı cevaplar vermişlerdir. Bunun nedeni olarak çalışan sayısının fazla olması nedeniyle daha çok seçenek bulundurulmasından, seçenek bolluğundan olduğu söylenebilir. “Artan ölçüde ihtiyaç duyulan uzmanlık alanlarında kabiliyetli çalışanları bulundurmak” sorusuna bölgesel işletmeler ulusal ve uluslararası işletmelerden farklı cevap vermişlerdir. Bunun nedeni olarak kabiliyetli çalışanların daha büyük ölçekli işletmelere kaçması gösterilebilir. Uluslararası işletmeler “düzgün ve etkin insan kaynakları süreçleri yaratmaya” ulusal ve bölgesel işletmelerden farklı cevaplar vermişlerdir. Bunun nedeni olarak da uluslararası işletmelerin insan kaynaklarını tam anlamıyla uygulamaya önem vermeleri gösterilebilir.

**Tablo 3: Gelecek 10 yıl içerisinde yatırım yapılması düşünülen aşağıdaki alanların ağırlık açısından incelenmesi**

| Gelecek 10 yıl içerisinde yatırım yapılması düşünülen aşağıdaki alanların ağırlık açısından incelenmesi |          |                             |                   | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Özellikler                                                                                              | Ortalama | Kolmogorov-Smirnov v Z Test | Anlamlılık Düzeyi | Chi-Square                           | Anlamlılık                           | Chi-Square                                   | Anlamlılık                                   |
| İnsan sermayesi yatırımları                                                                             | 1.98     | 2.559                       | 0.000             | 6.585                                | <b>0.086</b>                         | <b>0.295</b>                                 | <b>0.863</b>                                 |
| Finansal sermaye yatırımları                                                                            | 2.80     | 3.069                       | 0.000             | 0.896                                | 0.826                                | 4.344                                        | <b>0.114</b>                                 |
| Teknolojik sermaye yatırımları                                                                          | 2.00     | 2.375                       | 0.000             | 13.612                               | <b>0.003</b>                         | <b>7.983</b>                                 | <b>0.018</b>                                 |
| Fiziksel sermaye yatırımları                                                                            | 3.23     | 3.317                       | 0.000             | 5.342                                | 0.148                                | 8.255                                        | 0.016                                        |

Tablo 3'te gelecek on yıl içerisinde yatırım yapılması düşünülen alanlar verilmiştir. Gelecek on yıl içerisinde yatırım yapılması düşünülen alanların öncelik sırasını belirlemek için One Sample Kolmogorov-Smirnov Test'ten yararlanılmıştır. Tablolardan yararlanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- Katılımcılar gelecek on yılda en çok “insan sermayesi yatırımlarına” önem vereceklerini belirtmişlerdir. Benzer olarak “teknolojik sermaye yatırımları” önemli bir yatırım alanı olarak görülmüştür. “Finansal sermaye yatırımları” ve “fiziksel sermaye yatırımları” insan sermayesi ve teknolojik sermaye yatırımlarına göre daha az önem verilecek yatırımlar olarak belirlenmiştir. Bu da insan faktörünün işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunun ve aynı zamanda teknolojiye ayak uydurmanın çok önemli olduğunun kanıtıdır.

- Tablo 3'de aynı zamanda Kruskal-Wallis test sonuçları verilerek, faaliyette bulunulan sektör açısından gelecek on yıl içerisinde yatırım yapılması düşünülen alanlarla ilgili verilen cevaplar karşılaştırılmıştır. Bunun sonucunda, “insan sermayesi yatırımları”, “finansal sermaye yatırımları” ve fiziksel sermaye yatırımlarına” bakış açısından sektör açısından bir farklılık bulunamamıştır. Ancak “teknolojik sermaye yatırımları” açısından sektör açısından farklılık bulunmuştur. Kamu sektöründe teknolojik sermaye yatırımları daha önemsiz gözükmektedir. Bunun nedeni olarak kamu kuruluşlarındaki teknoloji geçişlerinin özel işletmelere göre daha uzun sürede gerçekleşmesi gösterilebilir.

- Tablo 3'de aynı zamanda Kruskal-Wallis test sonuçları verilerek faaliyet alanı açısından gelecek on yıl içerisinde yatırım yapılması düşünülen alanlarla ilgili verilen cevaplar karşılaştırılmıştır. Bunun sonucunda, “insan sermayesi yatırımları” ve “finansal sermaye yatırımlarına” yöneticilerin bakış açıları, faaliyet alanı bakımından bir farklılık göstermemektedir. Ancak “teknolojik sermaye yatırımları” ve “fiziksel sermaye yatırımları” için faaliyet alanı açısından farklılık bulunmuştur. “Teknolojik sermaye yatırımları” açısından faaliyet alanı bazında bakılacak olursa bölgesel işletmelerin teknolojik sermaye yatırımlarına daha çok önem verdiği belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak büyüme isteğini görebiliriz. “Fiziksel sermaye yatırımları” açısından faaliyet alanı olarak uluslararası işletmeler farklı bakış açısı sergilemiştir. Bunu uluslararası işletmelerin yatırıma öncelik vermelerine bağlayabiliriz.

Tablo 4'de gelecek on yıl içerisinde en iyi çalışanları çekme, elde tutma ve ödüllendirmede en çok kullanacağı taktiklerle ilgili bulgular verilmiştir. Gelecek on yıl içerisinde en iyi çalışanları çekme, elde tutma ve ödüllendirmede en çok kullanacağı taktiklerin sırasını belirlemek için One Sample Kolmogorov-Smirnov Test'ten yararlanılmıştır. Tablolardan yararlanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- Katılımcılar gelecek on yıl içerisinde en iyi çalışanları çekme, elde tutma ve ödüllendirmede en çok “açık iletişim, güven ve adil bir kültür yaratmak” konusuna önem vereceklerini belirtmişlerdir. 2. derece önemli olarak “gelişime önem verdiğini sergilemek”, 3. derecede önemli olarak “esnek çalışma düzenlemeleri sunmak” cevabı verilmiştir. Yani iletişim ve kültüre önem verileceği, gelişim konusunda gerekli önemin verileceği ve esnek çalışmanın ne denli önemli olacağını belirtmişlerdir.

- Katılımcılar 4. derecede önemli olarak “çalışanların kabiliyet ve yapabilirliklerini en iyi şekilde kullanacağı fırsatları sunmak” cevabını vermişlerdir. 5. derece önemli olarak “teşvik edici ve çekici örgütsel kültür yaratmak” cevabını vermişlerdir. Yani örgütsel kültürün orta derece önemli olduğu ve fırsat konusunun da katılımcılar tarafından orta derecede önemli olduğu belirlenmiştir.

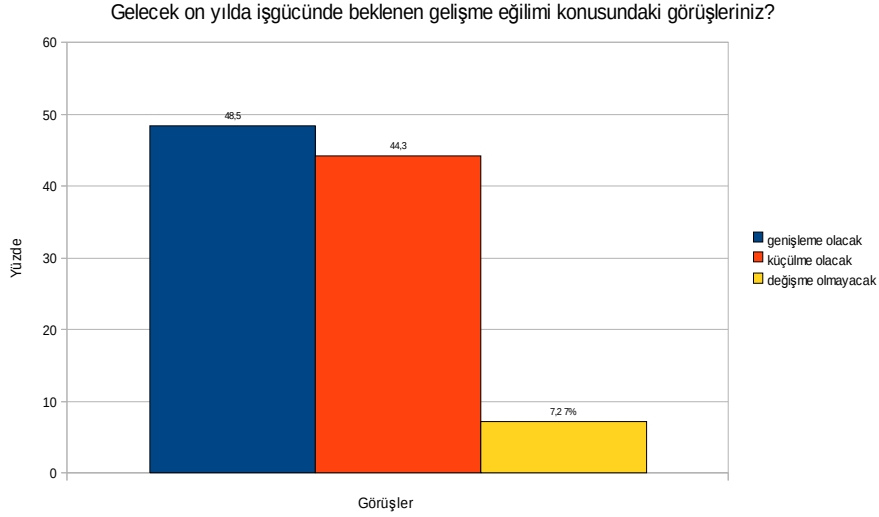
**Tablo 4- Gelecek 10 yıl içerisinde en iyi çalışanları çekme, elde tutma ve ödüllendirmede en çok kullanacağınız taktikleri**

| Gelecek 10 yıl içerisinde en iyi çalışanları çekme, elde tutma ve ödüllendirmede en çok kullanacağınız taktikleri |      |                           |                   | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Özellikler                                                                                                        | Ort. | Kolmogorov-Smirnov Z Test | Anlamlılık Düzeyi | Chi-Square                           | Anlamlılık                           | Chi-Square                                   | Anlamlılık                                   |
| Esnek çalışma düzenlemeleri sunmak                                                                                | 4.49 | 1.279                     | 0.076             | 2.092                                | <b>0.553</b>                         | <b>0.049</b>                                 | <b>0.976</b>                                 |
| Açık iletişim, güven ve adil bir kültür yaratmak                                                                  | 3.72 | 1.607                     | 0.011             | 3.341                                | 0.342                                | 1.932                                        | <b>0.381</b>                                 |
| Rakiplerden daha yüksek toplam ödül paketi teklif etmek                                                           | 6.18 | 2.463                     | 0.000             | 6.711                                | <b>0.082</b>                         | <b>0.030</b>                                 | <b>0.985</b>                                 |
| Gelişime önem verildiğini sergilemek                                                                              | 3.93 | 1.496                     | 0.023             | 0.485                                | 0.922                                | 2.213                                        | 0.331                                        |
| Örgütün hedefleri ile tutarlı anlamlı işler sunmak                                                                | 5.94 | 1.860                     | 0.002             | 6.425                                | <b>0.093</b>                         | <b>2.196</b>                                 | 0.334                                        |
| Tespik edici ve çekici örgütsel kültür yaratmak                                                                   | 5.02 | 1.208                     | 0.108             | 2.746                                | 0.432                                | 3.834                                        | <b>0.147</b>                                 |
| Çalışanların risk üstlenmeleri ve karar vermede cesaretlendirme                                                   | 5.93 | 1.507                     | 0.021             | 3.713                                | 0.294                                | 3.219                                        | 0.200                                        |
| Çalışanların görev performansı ile tutarlı tanınma ve ödüllendirme sunmak                                         | 5.19 | 1.348                     | 0.053             | 2.561                                | 0.464                                | 0.757                                        | 0.685                                        |
| Çalışanların kabiliyet ve yapabilirliklerini sunmak için en iyi şekilde kullanacağı fırsatları sunmak             | 4.61 | 2.679                     | 0.018             | 5.676                                | 0.128                                | 2.686                                        | 0.261                                        |

• Katılımcılar açısından çok az öneme sahip konu olarak “çalışanlara görev performansı ile tutarlı tanınma ve ödüllendirme sunmak”, önemsiz gördüğü konu olarak “çalışanların risk üstlenmeleri ve karar vermede cesaretlendirme”, daha önemsiz gördüğü konu olarak “örgütün hedefleri ile tutarlı anlamlı işler sunmak”, en önemsiz konu olarak da “rakiplerden daha fazla toplam ödül paketi teklif etmek” seçeneği gösterilmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi katılımcı işletmelerdeki yöneticiler ödül paketi ile pek bir sonuca ulaşamayacaklarını düşünmektedir. Ödüllendirme ve risk üstlenme konusunda da katılımcılar önemsiz bir görüş belirtmiştir.

• Tablo 4’de aynı zamanda Kruskal-Wallis test sonuçları verilmiş, gelecek on yıl içerisinde en iyi çalışanları çekme, elde tutma ve ödüllendirmede en çok kullanılacak taktiklerin faaliyette bulundukları sektör açısından farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Çıkan sonuçlar sonucunda hiçbir taktik için sektör açısından farklılık bulunmadığı, tüm sektörlerin benzer cevaplar verdiği belirlenmiştir.

• Tablo 4’de aynı zamanda Kruskal -Wallis test sonuçları verilmiş, gelecek on yıl içerisinde en iyi çalışanları çekme, elde tutma ve ödüllendirmede en çok kullanılacak taktiklerin faaliyette alanı açısından farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Çıkan sonuçlar sonucunda hiçbir taktik için faaliyet alanı açısından farklılık bulunmadığı, tüm faaliyet alanı benzer cevaplar verdiği belirlenmiştir.

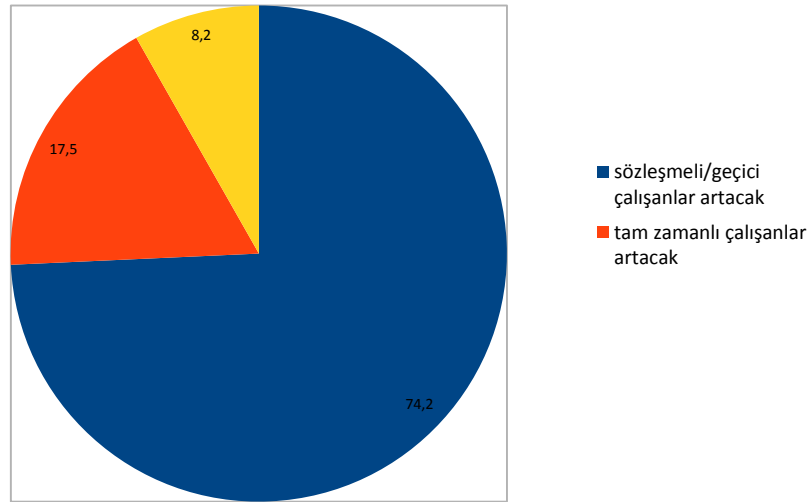


**Şekil 1: Gelecek 10 yılda işgücünden beklenen gelişmelerle ilgili görüşler**

Şekil 1’de gelecek on yılda işgücündeki beklenen gelişme eğilimi konusunda görüşlere verilen cevaplara bakılacak olursa: yöneticilerin %48.5’i işgücü hacminin genişleyeceğini, %44.3’ü işgücü hacminin küçüleceğini, %7.2’si ise herhangi bir değişme olmayacağını belirtmiştir.

• Gelecek on yılda işgücündeki beklenen gelişme eğilimi konusunda faaliyette bulunulan sektör açısından farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Yani sektör ayırmadan benzer cevaplar verilmiştir.

• Gelecek on yılda işgücündeki beklenen gelişme eğilimi konusunda faaliyette bulunulan alan açısından farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Yani faaliyet alanı ayırmadan benzer cevaplar verilmiştir.



**Şekil 2: Gelecek on yıl içerisinde örgütlerin kullanacağı işgücünün dağılımı**

Şekil 2’de gelecek on yıl içerisinde örgütlerin kullanacağı işgücünün dağılım oranı konusunda görüşlere verilen cevaplara bakılacak olursa: yöneticilerin %74.2’si sözleşmeli/geçici çalışanların sayısı artacak, %17.5’u tam zamanlı çalışanların sayısı artacak, %8.2’si ise herhangi bir değişim olmayacağını belirtmiştir.

- Gelecek on yıl içerisinde örgütlerin kullanacağı işgücünün içerisindeki dağılım oranına verilen cevaplara faaliyette bulunulan sektör açısından farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Yani sektör ayırmadan benzer cevaplar verilmiştir.
- Gelecek on yıl içerisinde örgütlerin kullanacağı işgücünün içerisindeki dağılım oranına verilen cevaplara faaliyette alanı açısından farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Yani faaliyet alanı ayırmadan benzer cevaplar verilmiştir.

Tablo 5’de gelecek on yıl içerisinde en önemli olacak insan kaynakları yetkinlikleri ile ilgili veriler verilmiştir. Gelecek on yıl içerisinde en önemli insan kaynakları yetkinliklerinin sırasını belirlemek için One Sample Kolmogorov-Smirnov Test’ten yararlanılmıştır. Tablolardan yararlanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- Katılımcılar gelecek on yıl içerisinde en önemli insan kaynakları yetkinliği olarak “örgütsel liderlik ve yol göstericilik” seçeneğini belirlemiştir. Yani önümüzdeki on yılda liderlik ve yol göstericiliğin örgütler açısından önemli bir yetkinlik olacağı belirlenmiştir. 2. önemli yetkinlik “kurum kültürünü yönetmek ve olabilecek değişimlere karşılık örgüte yol gösterme ve yönlendirmede danışmanlık yapmak” olarak belirlenmiştir. Bu yetkinliğin en 2. önemli seçenek olarak belirlenmesi liderliğin önemini vurgulayıcı bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. 3. önemli yetkinlik “çalışanlar arasında güvenilir olmak ve iletişim” olarak belirlenmiştir. 4. önemli yetkinlik “stratejik ortak olmak” olarak belirlenmiştir. İletişimin önemi ve çalışanların insan kaynaklarına bakışındaki güven duygusu önemli olarak ortaya çıkarken, stratejik ortak olarak işletmeye aidiyet duygusunu geliştirmekte önemli faktörler olarak belirlenmiştir.

**Tablo 5: Gelecek 10 yıl içerisinde en önemli olacağı düşünülen insan kaynakları yetkinlikleri**

|                                                                                                                     |      |                           |                   | Sektör<br>açısından<br>Kruskal<br>Wallis Test | Sektör<br>açısından<br>Kruskal<br>Wallis Test | Faaliyet<br>alanı<br>açısından<br>Kruskal<br>Wallis<br>Test | Faaliyet<br>alanı<br>açısından<br>Kruskal<br>Wallis Test |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Özellikler                                                                                                          | Ort. | Kolmogorov-Smirnov Z Test | Anlamlılık Düzeyi | Chi-Square                                    | Anlamlılık                                    | Chi-Square                                                  | Anlamlılık                                               |
| İş bilgisi                                                                                                          | 4.42 | 1.987                     | 0.001             | 0.520                                         | <b>0.914</b>                                  | <b>13.883</b>                                               | <b>0.001</b>                                             |
| Örgütsel liderlik ve yol göstericilik                                                                               | 3.42 | 1.310                     | 0.065             | 8.898                                         | 0.031                                         | 4.631                                                       | <b>0.099</b>                                             |
| Çalışanlar arasında güvenilir olmak ve iletişim                                                                     | 3.73 | 1.653                     | 0.008             | 0.959                                         | <b>0.811</b>                                  | <b>2.633</b>                                                | <b>0.268</b>                                             |
| Stratejik ortak olmak                                                                                               | 3.74 | 1.485                     | 0.024             | 3.186                                         | 0.364                                         | 4.522                                                       | 0.104                                                    |
| İnsan kaynakları teknik bilgisi ve uygulamalarını teknoloji ile bütünleştirmek                                      | 4.51 | 1.558                     | 0.016             | 9.946                                         | <b>0.019</b>                                  | <b>2.056</b>                                                | 0.358                                                    |
| Kurum kültürünü yönetmek ve olabilecek değişimlere karşılık örgüte yol gösterme ve yönlendirmede danışmanlık yapmak | 3.66 | 1.801                     | 0.003             | 0.499                                         | 0.919                                         | 11.017                                                      | <b>0.004</b>                                             |
| İnsan kaynakları süreçlerine sürekli buluşçu ve bütünleştirici gözle bakmak                                         | 4.55 | 1.614                     | 0.011             | 0.058                                         | 0.996                                         | 2.875                                                       | 0.238                                                    |

- Ankete katılan yönetici ve uzmanlar “iş bilgisi” yetkinliğini ne önemli ne önemsiz bulurken, “insan kaynakları teknik bilgisi ve uygulamalarını teknoloji ile bütünleştirmek” yetkinliğini önemsiz, “insan kaynakları süreçlerine sürekli buluşçu ve bütünleştirici gözle bakma” seçeneği en önemsiz yetkinlik olarak belirlenmiştir.

- Tablo 5’de aynı zamanda Kruskal -Wallis test sonuçları verilmiş, gelecek on yıl içerisinde en önemli olacağı düşünülen insan kaynakları yetkinliklerinin sektörler açısından farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Çıkan sonuçlar sonucunda “örgütsel liderlik ve yol göstericilik” ve “insan kaynakları teknik bilgisi ve uygulamalarını teknoloji ile bütünleştirmek” yetkinlikleri açısından kamu sektörü açısından farklı bakış olduğu görülmektedir. Örgütsel liderlik ve yol göstericiliği diğer sektörlerden daha önemli bulurlarken, insan kaynakları teknik bilgisi ve uygulamalarını teknoloji ile bütünleştirmeye de diğer sektörlerden soğuk bakmışlardır. Bunlar dışında kalan diğer yetkinliklerde sektör açısından farklılık bulunmadığı, tüm sektörlerin benzer cevaplar verdiği belirlenmiştir.

- Tablo 5’de aynı zamanda Kruskal-Wallis test sonuçları verilmiş, gelecek on yıl içerisinde en önemli olacağı düşünülen insan kaynakları yetkinliklerinin işletmelerin faaliyet alanı açısından farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda “iş bilgisi” ve “kurum kültürünü yönetmek ve



olabilecek değişimlere karşılık örgüte yol gösterme ve yönlendirmede danışmanlık yapmak” yetkinlikleri açısından bölgesel bazda çalışan işletmeler açısından farklı bakış olduğu görülmektedir. İş bilgisi konusunda ulusal ve uluslararası işletmelerden daha önemli olduğu konusunda görüş belirtmişlerken, kurum kültürünü yönetmek ve olabilecek değişimlere karşılık örgüte yol gösterme ve yönlendirmede danışmanlık yapmak yetkinliği konusunda daha önemsiz bir görüş belirtmişlerdir. Bunlar dışında kalan diğer yetkinliklerde faaliyet alanı açısından farklılık bulunmadığı, bölgesel, ulusal ve uluslararası işletmelerin benzer cevaplar verdiği belirlenmiştir.

**Tablo 6: İK yöneticileri açısından iş bilgisi yetkinliği kavramında bulunan alt yetkinliklerin 10 yıl içerisinde alacağı eğilim**

| İK yöneticileri açısından iş bilgisi yetkinliği kavramında bulunan alt yetkinliklerin 10 yıl içerisinde alacağı eğilim |      |                           |                   | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Özellikler                                                                                                             | Ort. | Kolmogorov-Smirnov Z Test | Anlamlılık Düzeyi | Chi-Square                           | Anlamlılık                           | Chi-Square                                   | Anlamlılık                                   |
| İK analitik metrikleri ve göstergeler                                                                                  | 4.03 | 1.609                     | 0.011             | 0.396                                | <b>0.941</b>                         | <b>0.230</b>                                 | <b>0.891</b>                                 |
| Operasyonel ve lojistik iş bilgisi                                                                                     | 6.71 | 1.260                     | 0.084             | 8.666                                | 0.034                                | 1.434                                        | <b>0.488</b>                                 |
| Stratejik atiklik                                                                                                      | 4.23 | 1.760                     | 0.004             | 4.508                                | <b>0.212</b>                         | <b>3.385</b>                                 | <b>0.143</b>                                 |
| Sektör, Pazar ve ürün bilgisi                                                                                          | 5.69 | 1.332                     | 0.058             | 1.889                                | 0.596                                | 0.469                                        | 0.791                                        |
| Finans ve muhasebe bilgisi                                                                                             | 7.04 | 1.748                     | 0.004             | 1.161                                | <b>0.762</b>                         | <b>6.225</b>                                 | 0.044                                        |
| Ulusal ve küresel ekonomik farkındalık                                                                                 | 6.12 | 1.366                     | 0.048             | 2.746                                | 0.432                                | 4.953                                        | <b>0.084</b>                                 |
| Emek piyasası bilgisi                                                                                                  | 6.23 | 0.977                     | 0.296             | 0.589                                | 0.899                                | 0.257                                        | 0.879                                        |
| Teknik ve teknolojik bilgi                                                                                             | 6.32 | 0.940                     | 0.340             | 1.668                                | 0.644                                | 3.886                                        | 0.143                                        |
| Sistemsel düşünme                                                                                                      | 5.24 | 1.448                     | 0.030             | 1.292                                | 0.731                                | 1.316                                        | 0.518                                        |
| Süreçleri etkin olarak yönetme                                                                                         | 5.46 | 1.409                     | 0.038             | 5.101                                | 0.165                                | 5.244                                        | 0.073                                        |
| Satış ve pazarlama bilgileri                                                                                           | 8.86 | 2.014                     | 0.001             | 12.510                               | 0.006                                | 2.495                                        | 0.287                                        |

Tablo 6’da insan kaynakları yöneticileri açısından iş bilgisi yetkinliği kavramında bulunan alt yetkinliklerin on yıl içerisinde alacağı eğilimin önem sırası ile ilgili veriler verilmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri açısından iş bilgisi yetkinliği kavramında bulunan alt yetkinliklerin on yıl içerisinde alacağı eğilimin

önem sırasını belirlemek için One Sample Kolmogorov-Smirnov Test'ten yararlanılmıştır. Tablolardan yararlanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- Katılımcılar iş bilgisi yetkinliğinin alt yetkinlikleriyle ilgili soruda en önemli olarak “insan kaynakları analitik metrikleri ve göstergeler” cevabını vermiştir. Yani gelecek on yılda insan kaynaklarında analitik göstergelerin ön plana çıkacağını belirtmişlerdir. 2. önemli konu olarak “stratejik atiklik” üstünde durmuşlardır. 3. önemli konunun “sistemsel düşünme”, 4. önemli konunun “süreçleri etkin olarak yönetme” olduğu belirlenmiştir. Gerekli stratejiyi hemen uygulama konusu ön plana çıkmakla beraber, sistemsel düşünüp, hareket etmede önemli bir konu olarak belirlenmiştir.

- 5. önemli konu olarak “sektör, pazar ve ürün bilgisi” belirlenmiştir. Ne önemli ne önemsiz konular olarak sırasıyla “ulusal ve küresel ekonomik farkındalık”, “emek piyasası bilgisi” ve “teknik ve teknolojik bilgi” konusu belirlenmiştir. Az önemsiz konu olarak “operasyonel ve lojistik iş bilgisi” belirlenmiştir. Görüldüğü gibi insan ile ilgili olmayan dış çevre ile ilgili iş bilgilerinin alt yetkinlikleri daha önemsiz olarak belirlenmiştir.

- Katılımcılar önemsiz yetkinlik olarak “finans ve muhasebe bilgisini” belirlerken, hiç önemli olmayan yetkinliği “satış ve pazarlama bilgisi” olarak belirlemişlerdir. Anlaşılabileceği üzere önemsiz kabul edilen iki yetkinlik daha bilinebilir iş bilgileridir.

- Tablo 6’da aynı zamanda Kruskal -Wallis test sonuçları verilmiş, İnsan kaynakları yöneticileri açısından iş bilgisi yetkinliği kavramında bulunan alt yetkinliklerin on yıl içerisinde alacağı eğilimin sektörler açısından farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Çıkan sonuçlar sonucunda “operasyonel ve lojistik iş bilgisi” seçeneğine verilen cevapların kamu sektörü açısından daha önemsiz görüldüğü belirlenmiştir. Bunun dışında “satış ve pazarlama bilgileri” konusunda sektörler açısından farklılıklar bulunmuştur. Bunun nedeni olarak üretim ve kamu sektöründe faaliyet sürdüren işletmelerin daha önemli, hizmet ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin daha önemsiz görmelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu iki yetkinlik dışında kalan diğer yetkinliklerde sektörler açısından farklılık bulunmadığı, tüm sektörlerin benzer cevaplar verdiği belirlenmiştir.

- Tablo 6’da aynı zamanda Kruskal -Wallis test sonuçları verilmiş, İnsan kaynakları yöneticileri açısından iş bilgisi yetkinliği kavramında bulunan alt yetkinliklerin on yıl içerisinde alacağı eğilimin faaliyet alanı açısından farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Yalnızca “finans ve muhasebe” bilgisi yetkinliğinde farklılık bulunmuştur. Farklılığın bölgesel işletmelerin daha az önemli bulmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu yetkinlik dışında kalan diğer yetkinliklerde faaliyet alanı açısından farklılık bulunmadığı, tüm sektörlerin benzer cevaplar verdiği belirlenmiştir.

**Tablo 7: 10 yıl sonra insan kaynakları yöneticileri açısından insan kaynakları bilgisi içerikleri**

| 10 yıl sonra insan kaynakları yöneticileri açısından insan kaynakları bilgisi içerikleri |      |                           |                   | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Sektör açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test | Faaliyet alanı açısından Kruskal Wallis Test |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Özellikler                                                                               | Ort. | Kolmogorov-Smirnov Z Test | Anlamlılık Düzeyi | Chi-Square                           | Anlamlılık                           | Chi-Square                                   | Anlamlılık                                   |
| Stratejik iş bilgisi                                                                     | 3.69 | 1.957                     | 0.001             | 5.938                                | <b>0.115</b>                         | <b>0.536</b>                                 | <b>0.765</b>                                 |
| Yetenek yönetimi                                                                         | 3.41 | 1.918                     | 0.001             | 8.666                                | 2.109                                | 3.950                                        | <b>0.139</b>                                 |
| Değişim yönetimi                                                                         | 3.68 | 2.006                     | 0.001             | 2.002                                | <b>0.572</b>                         | <b>4.566</b>                                 | <b>0.102</b>                                 |
| İşgücü planlaması                                                                        | 5.10 | 1.609                     | 0.011             | 0.497                                | 0.919                                | 13.382                                       | 0.001                                        |
| Ücretleme ve yan haklar                                                                  | 6.02 | 1.774                     | 0.004             | 6.149                                | <b>0.105</b>                         | <b>7.787</b>                                 | 0.020                                        |
| İnsan kaynakları geliştirme                                                              | 5.04 | 1.347                     | 0.053             | 4.761                                | 0.190                                | 1.127                                        | <b>0.569</b>                                 |
| Çalışma ve emek ilişkilerini düzenleme                                                   | 6.34 | 1.763                     | 0.004             | 6.016                                | 0.111                                | 2.181                                        | 0.336                                        |
| İnsan kaynakları teknolojilerini sürekli izleme                                          | 5.98 | 1.684                     | 0.007             | 1.976                                | 0.577                                | 15.948                                       | 0.000                                        |
| İnsan kaynakları ile ilgili sayısal metrikler ve analitiker kurulması ve işletilmesi     | 5.66 | 1.550                     | 0.016             | 4.310                                | 0.230                                | 0.218                                        | 0.897                                        |

Tablo 7’de insan kaynakları yöneticileri açısından insan kaynakları bilgisi içeriklerinin önem sırası ile ilgili veriler verilmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri açısından insan kaynakları bilgisi içeriklerinin önem sırasını belirlemek için One Sample Kolmogorov-Smirnov Test’ten yararlanılmıştır. Tablolardan yararlanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- Katılımcılar insan kaynakları bilgisinin içerikleri açısından en önemli olarak “yetenek yönetimi” konusunu bulmuşlardır. Ardından da sırasıyla “değişim yönetimi” ve “stratejik iş bilgisi” konularını belirtmişlerdir. Buradan da anlaşılabileceği gibi insan kaynakları açısından yetenek yönetimi gelecek on yılda önemli bir yer tutacaktır.
- İnsan kaynakları yöneticileri 4. önemli konu olarak “insan kaynakları geliştirme”, 5. önemli konu olarak “işgücü planlaması” konularını önemli olarak görmüşlerdir. Görüldüğü gibi bu konular yetenek yönetimi, değişim yönetimi gibi konuların arkasında kalmıştır.
- İnsan kaynakları yöneticilerinin ne önemli ne önemsiz gördüğü konular sırasıyla “insan kaynaklarıyla ilgili sayısal metrikler ve analitikler kurulması ve işletilmesi” ve “insan kaynakları teknolojisini sürekli izleme”’dir. Önemsiz konu olarak “ücretlendirme ve yan haklar”, en önemsiz konu olarak da “çalışma ve emek ilişkilerini düzenleme” konusu gelmektedir. Yani insan kaynakları

yöneticileri ücretlendirme, yan haklar ve emek düzenleme konularının diğer konulardan önemsiz olduğunu belirtmişlerdir.

- On yıl sonra insan kaynakları yöneticileri açısından insan kaynakları içeriklerinin önemine bakış açısı yönünden sektör açısından farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Yani sektör ayırmadan benzer cevaplar verilmiştir.

Tablo 7’de aynı zamanda Kruskal -Wallis test sonuçları verilmiş, on yıl sonra insan kaynakları yöneticileri açısından aşağıdaki insan kaynakları içeriklerinin önemine bakış açısında faaliyet alanı açısından üç konuda farklılık bulunmuştur. Bunlar, “işgücü planlaması”, “ücretler ve yan haklar” ve “insan kaynakları teknolojisini sürekli izleme” konularıdır. İşgücü planlaması konusunda uluslararası işletmelerin farklı görüş belirttiği, daha çok önem verdiği görülmektedir. Ücretler ve yan haklar konusuna bölgesel faaliyet gösteren işletmelerin daha az önem verdikleri görülmektedir. İnsan kaynakları teknolojisini sürekli izleme konusunda yine bölgesel işletmelerin farklı görüşler bildirdiği görülmektedir. Bu kez bölge işletmeleri konunun daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu konular dışında kalan diğer yetkinliklerde faaliyet alanı açısından farklılık bulunmadığı, tüm sektörlerin benzer cevaplar verdiği belirlenmiştir.

## 5. SONUÇ

Yukarıda yapılmış olan yazın taraması ve İzmir ili genelinde uygulanmış olan anket sonuçları doğrultusunda bazı önemli bulguların elde edildiği söylenebilir. En önemli nokta, insan kaynakları yazını ile İzmir ilindeki insan kaynakları uygulayıcılar arasında gelecek öngörüsü ve yaşanacak zorluklar açısından temel ve keskin farklılıklar bulunmasıdır. İnsan kaynakları yazını genel olarak insan kaynakları departmanlarının gelecekte nasıl konumlanması, insan kaynaklarının işletme genel stratejileri içerisinde neden ve nasıl yer alması gerektiği ve insan kaynakları yöneticilerinin hangi roller üstlenmesi gerektiği üzerine odaklanırken, İzmir ilindeki insan kaynakları uygulamacıları daha çok iyi ve yetenekli personelin işletmeye kazanılması konusuna odaklanmışlardır. Bunun nedeni olarak bazı önemli noktalar verilebilir.

Birincisi, insan kaynakları yazınının genel işletme yazını mantığı ile belirli bir ülkede elde ettiği verileri genelleme yaparak ve her yere ve zamana uyacak model yaratma istekleridir. Bunun sebebi olarak, insan kaynakları yazınının, insan kaynakları departmanlarının ve yöneticilerinin üst düzey kararlarda etkili olması ve işletme içinde güçlü bir pozisyonda bulunması gerekliliği fikri doğrultusunda kendilerini meşrulaştıracak söylemler ve modeller oluşturma çabasına girmeleridir. Bu yüzden, belirli ve sınırlandırılmış alanda elde ettikleri verileri genelleyerek insan kaynakları alanının meşruiyetini ve etkinliğini devam ettirmeye çalışılmaktadır.

Yukarıdaki nedenle bağlantılı olacak biçimde uygulamacılar ile yazın arasında farklılıklar oluşmasının diğer bir nedeni olarak, her işletmenin içinde bulunduğu makro çevrenin farklı olabileceği olgusudur. Yazında genel olarak model yaratım süreçlerinde, çevresel etkiler ya hiç dikkate alınmamış ya da çevre kavramı genel ve soyut olarak irdelenmiştir. O yüzden analiz düzeyini örgütten makro düzeye

taşıdığımızda çıkan bu farklılık daha anlamlı hale gelebilir. İşletmelerin içinde bulunduğu İzmir ilinin şu anki mevcut sosyo-ekonomik yapısına baktığımızda, yetişmiş insan gücünün ücret düzeyleri ve iş olanakları bakımından İzmir’de kalmak istemedikleri söylenebilir. Bu doğrultuda yapılan anketin sonuçları anlamlı hale gelebilir, çünkü İzmir ili genelinde asıl meselenin insan kaynaklarının işletme içerisinde nasıl konumlanacağı değil, insan kaynakları departmanlarının temel işlevlerinden biri olan nitelikli insan gücünü istihdam edilmesi ve işletmede tutulması olduğu söylenebilir. Tabii, bu durumun işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceğini belirtmek gerekir.

### KAYNAKÇA

- Alvares, K. M. (1997), “The Business of Human Resources”, *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 9-15.
- Amit, R. and Belcourt, M. (1999), “Human Resource Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage”, *European Management Journal*, 17(2):174-181.
- Anderson, R.W. (1997), “The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind?”, *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 17-22.
- Andersen, T. J. and Minbaeva, D. (2013), “The Role of Human Resource Management in Strategy Making”, *Human Resource Management*, September-October, 52(5): 809-827.
- Armstrong, G. (2005), “Differentiation Through people: How can Hr move beyond Business Partner”, *Human Resource Management*, Summer, Vol.44, No.2: 195-199.
- Baş, T. (2006), *Anket: Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir?*, 4. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Beatty, R. W. and Schneier, C. E. (1997), “New HR Roles to Impact Organizational Performance: From ‘Partners’ to ‘Players’”, *Human Resource Management*, Spring, 36(1):29-37.
- Becker, B. E. , Huselid, M. A., Pickus, P.S. ve Spratt, M. E. (1997), “HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations”, *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 39-47.
- Beer, M. (1997), “The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role”, *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 49-56.
- Boudreau, J. W. and Ramstad, P. M. (2007), “Beyond HR: The New Science of Human Capital”, Mass., Boston: Harvard Business School Press.
- Boudreau, J. W. and Ziskin, I. (2011), “The future of HR and Effective Organizations”, *Organizational Dynamics*, 40: 255-266.
- Boudreau, J. W. (2011), *Retooling HR*, Mass., Boston: Harvard Business Press.

- Bowen, D. E. and Siehl, C. (1997), "The Future of Human Resource Management: March and Simon (1958) Revisited", *Human Resource Management*, Spring, 36(1):57-63.
- Cascio, W. F. (2005), "From Business Partner to Driving Business Success: The Next Step in the Evolution of HR Management", *Human Resource Management*, Summer, 44(2): 159-163.
- Christensen, R. (1997), "Where is HR?", *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 81-84.
- Effron, M. and Ort, M. (2010), *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*, Mass., Boston: Harvard Business Press.
- Ehrlich, C. (1997), "Human Resource Management: A Changing Script for a Changing World", *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 85-89.
- Fink, L. S., Longenecker, C. O. and Cutcher, A. (2009), "Creating human-resource management value in challenging economic times", *HR Advisor Journal*, May/June:13-22.
- Fulmer, W. E. (1989), "Human Resource Management: The Right Hand of Strategy Implementation", *Human Resource Planning*, 12(4): 1-11.
- Galbraith, J. (1992), "Positioning Human Resource as a Value-Adding Function: The Case of Rockwell International", *Human Resource Management*, Winter, 31(4): 287-300.
- Gow, J. F. (1985), "Human Resource managers must remember the bottom line", *Personnel Journal*, April: 30-32.
- Guest, D. E. (1990), "Human Resource Management and The American Dream", *Journal of Management Studies*, 27(4): 377-397.
- Hall, B.W. (2008), *The New Human Capital Strategy*, New York: AMACOM.
- Hunter, R. A. (1999), "The New HR and The New HR Consultant: Developing Human Resource Consultants at Anderssen Consulting", *Human Resource Management*, Summer, 38(2): 147-155.
- Kerr, S. and Glinow, M. A. V. (1997), "The Future of HR: Plus Ça Change, Plus C'est Ça Meme Chase", *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 85-89.
- Lake, D. G. (1997), "Frameworks for Human Resource Professionals Participating in Business Relationships", *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 129-134.
- Lawler, E. E. (2005), "From Human Resource Management to Organizational Effectiveness", *Human Resource Management*, Summer, 44(2):165-169.
- Lawler, E. E. (2006), *Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organizations*, Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Lobel, S. A. (1997), "In Praise of the 'Soft' Stuff: A Vision For Human Resource Leadership", *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 135-139.

Longenecker, C. O. ve Fink, L. S. (2013), "Creating human-resource management value in the twenty-first century", *Human Resource Management International Digest*, 21(2): 29-32.

Pucik, V. (1997), "Human Resources in the Future: An Obstacle or a Champion of Globalization?", *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 163-167.

PwC (2008), "Managing people in a changing world: Key trends in human capital: A global Perspective", Working Paper, 2008.

Rucci, A. J. (1997), "Should HR Survive? A Profession at the Crossroads", *Human Resource Management*, Spring, Vol.36, No.1: 169-173.

Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.

Schuler, R. S. (1990), "Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise", *Academy of Management Executive*, 4(3): 49-60.

Sheppeck, M. A. and Cohen, S. L. (1985), "Put a dolar value on your training programs", *Training and Development Journal*, 39: 59-62.

SHRM (2010), SHRM Foundation Leadership Roundtable: What's Next for HR?, Philadelphia.

Ulrich, D. (1997a), *Human Resource Champions*, Mass., Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1997b), "HR of the Future:Conclusions and Observations", *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 175-179.

Ulrich, D. (1997c), "Judge me more by my future than by my past", *Human Resource Management*, Spring, 36(1): 5-8.

Ulrich, D. and Beatty, D. (2001), "From Partners to Players: Extending the HR Playing Field", *Human Resource Management*, Winter, 40(4): 293-307.

Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005), *HR the Value Proposition*, Mass., Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. and Brockbank, W. (2009), "The Role of Strategy Architect in Strategic HR Organization", *People and Strategy*, 32(1): 24-31.

Ulrich,D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. and Nyman, M. (2009), *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside*, New York:Rbl Institute.

Yeung, A. K. ve Berman, B. (1997), "Adding Value Through Human Resources:Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance", *Human Resource Management*, 36(3): 321-335.

The Boston Consulting Group (2010), "The Future of HR in Europe: Key Challenges Through 2015", <https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>, Erişim tarihi: 12.08.2014.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Harley, V., McGovern, P. Ve Stiles, P. (1997). "Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, 34(1): 53-73.

Wintermantel, R. E. and Mattimore, K. L. (1997), "In the Changing World of Human Resources: matching measures to Mission", 36(3): 337-342.

Wright, P. M. ve Snell, S. A. (2005), "Partner or Guardian? HR's Challenge in Balancing Value and Values", *Human Resource Management*, Summer, 44(2): 177-182.

1982 İzmir doğumlu Hakan Erkal lisans eğitimini ODTÜ Uluslararası İlişkiler Bölümünde 2005 yılında tamamladı. Daha sonra özel sektörde satış yöneticisi ve yönetim danışmanı olarak çalıştı. 2009 yılında İsveç'te "Linnaeus University Baltic Business School'da Leadership and Management in International Context" isimli yüksek lisans programını tez birinciliği ile bitirdi. Ege Üniversitesi İşletme Bölümü'nde doktorasını Yönetim Ontolojisi üzerine yapmaktadır.

Hakan Erkal, born in İzmir, 1982, was graduated from International Relations department at Middle East Technical University in 2005. After graduation, he worked in private sector as sales manager and management consultant. In 2009, he completed his master degree at Linnaeus University from the master program in "Leadership and Management in International Context" with best thesis award. Now, he has been continuing Phd education at Ege University, Business Administration department and studying on the subject "Management Ontology".

1963 İzmir doğumlu Tamer Keçecioğlu Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora eğitimini İstanbul Üniversitesi'nde İşletme ve İnsan Kaynakları üzerine tamamlamıştır. 1995 yılından bugüne Ege Üniversitesi İşletme Bölümü'nde Yardımcı Doçent ünvanı ile ders vermeye devam etmektedir. İnsan Kaynakları, Değişim Yönetimi ve Stratejik Yönetim alanında basılı 12 adet kitabı bulunmaktadır.

Tamer Keçecioğlu, born in 1963, İzmir, completed his bachelor, master and doctoral degrees from İstanbul University, Business Administration Department. From 1995 up to today, he has been Assistant Professor at Ege University, Business Administration Department. He has 12 books over the subject Human Resource Management, Change Management and Strategic Management.

1982 İzmir doğumlu Mustafa Kemal Yılmaz Ön Lisansını Celal Bayar Üniversitesi Pazarlama Bölümü'nde bitirip Dikey Geçiş Sınavı Türkiye 17. si olup Lisans, Yüksek Lisans eğitimini Ege Üniversitesi'nde İşletme ve Yönetim Bilimi ve Organizasyon üzerine tamamlamıştır. Şu an İzmir Büyükşehir Belediyesinde



görev yapmaktadır. İnsan Kaynaklar ve Stratejik Yönetim alanında yayımlanmış çeşitli makaleleri bulunmaktadır.

Mustafa Kemal Yılmaz, born in 1982, İzmir, has completed his bachelor degree from Ege University, Business Administration Department. He continued his master education at Ege University at master program "Management Science and Organization. Noe, he is working at Municipality of İzmir as Specialist. He has many academic articles on Human Resource Management and Management and Organizations.