

## BİLGİ TOPLUMUNDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Ercüment ÖZTÜRK(\*)

Dünya gelinen noktada her yönden (sosyal, siyasal, ekonomik, teknolojik...) yeniden yapılanma süreci yaşamaktadır. Toplumların geçirdikleri tarihi aşamalar incelendiğinde ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu evrelerine sahip olduğunu görmekteyiz. İnsan belli teknolojilerin kullanımıyla, ilkel toplumdan tarım toplumuna geçmiştir. İkel toplumda, doğanın verdiğiyle yetinen insan tarım toplumunda ekip-biçerek daha çok üretmeyi başarmıştır.

Tarımsal üretimin ana girdisi toprak olmuştur. Sanayi toplumu döneminde, toprağın yerini sermaye malları yani makineler ikame etmiştir. Mekanik düşünce ve bu teknolojinin ürünü olan makineler sanayi toplumunun temel belirleyici unsuru olmuştur. Sanayi toplumunda zenginlik ve refah artışının kaynağı sermaye malları olmuştur.<sup>1</sup>

Bilgi çağı, servet yaratmada bilginin öne geçtiği dönemi tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Böylece maddi sermayenin yerini zihinsel sermaye almıştır. Zihinsel sermayenin belli bir yere sınırlanmayan yapısı, bütün yönetim ve toplum ilişkilerini değiştirmiştir.<sup>2</sup>

Bazı yazar ve düşünürler ile, gelecek bilimciler şu anda girmekte olduğumuz dönemi farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu yeni toplumsal yapıyı Daniel Bell "Endüstri sonrası toplum" Peter F.Drucker "bilgi toplumu", Zbigniev Brzezinski "Teknokratik çağ", John Naisbitt ve Patricio Aburdane, "büyük yönelimler çağı" ve Y.Masuda ise "enformasyon toplumu" olarak nitelendirmişlerdir.

Bilgi çağı ve bilgi toplumu ile ilgili değerlendirmelerde genellikle tarihsel süreç içinde belli özellikler taşıyan dönemleri, dalgalar itibarı ile nitelendirmelerden yararlanılmıştır. Bu anlamda, bir kuram Alvin Toffler tarafından yapılmıştır. Toffler bilgi toplumu ile düşüncelerini belirtirken toplumsal gelişmenin iki büyük değişim dalgası geçirdiğini ve bunlardan her birinin önceki kültürleri ve uygarlıkları yok edip yerine, yeni yaşam ve ekonomi modellerini getirdiğine dikkati çekmektedir. Birinci değişim dalgası olan Tarım Devriminin bin yılda ortaya çıktığını, ikinci dalga olan Sanayi Devriminin de üç yüzyılda ortaya çıktığını belirtmektedir. Toffler'e göre bu süreç devam ederken bir başka ve çok daha önemli bir süreç başlamıştır. 2. Dünya Savaşından sonraki on-onbeş yıl içinde sanayi dalgasının en yüksek düzeye ulaştığı sırada, henüz tam olarak anlaşılammış olan üçüncü dalga başlamıştır.<sup>3</sup> Peter Drucker' a göre kapitalist ötesi

(\*) SSK Başkanlığı Sigorta Müfettişi

<sup>1</sup>Hüsnü ERKAN: "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", **Bilgi ve Toplum Dergisi**, [www.bilgi ve toplum.com/erkan1.htm/](http://www.bilgi-ve-toplum.com/erkan1.htm/)

<sup>2</sup>İlker BELEK, **Post-kapitalist Paradigmalar** (İstanbul: Sorun Yayınları, 1999), 162.

<sup>3</sup>Alvin TOFFLER: **Üçünü Dalga**, Çev. Ali SEDEN (İstanbul: Altın Kitaplar, 1998). 32.

topluma doğru kayış 2. Dünya savaşından az sonra başlamıştır. 1960'ta ilk defa bilgi işçisi ve bilgi işi kavramlarını ortaya atmıştır<sup>4</sup>.

Her ne kadar bilgi toplumunun yapı ve kurumları henüz oluşum ve şekillenme aşamasında ise de gelecekte alabileceği yapılaşma biçimleri bugünden kısmi olarak belirginleşmiştir.<sup>5</sup>

Sanayi toplumu, ekonomiyi kıt kaynakların kullanımı ve dağıtımını ile ilgili bir bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Şu an sürecini yaşamakta olduğumuz bilgi toplumunda bu tanım geçerliliğini kaybetmiştir. Çünkü temel stratejik kaynak haline gelen bilgi, kıt bir kaynak değildir. Bu nedenle bilgi kavramı için azalan verimler yasası geçerli değildir. Aksine artan bilgi birikimi ile artan verim yasası geçerli olmaktadır. Bilgi diğer üretim faktörleri olan sermaye ve toprak gibi birbirini tamamlayan bir üretim faktörü değil tersine onların yerine ikame edilebilen bir üretim faktörüdür. Bilgi diğer üretim faktörlerine göre çok daha akışkan bir özelliğe sahiptir. Günümüzde bilgi, fiber optik kablolarla ışık hızıyla taşınabilmektedir. Bilgi aynı zamanda paylaşılabılır ve bölünebilir özelliklere de sahiptir<sup>6</sup>.

Tarım ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde üretimde meydana gelen değişimler küreselleşme süreci boyutu içinde hızla otomasyon sistemine giderek, üretimin hızı ve üretilen ürünün kalitesini değiştirmiş, en son teknolojileri kullanmak suretiyle değişik marka ve modelde ürünü üretilen sürekli bir değişim sirkülasyonu içerisinde olan talebe anında cevap verebilen bir sanayi yapısı oluşmuştur. Bu sanayi yapısına bağlı olarak da bilgi toplumu ortaya çıkmıştır.

Yirminci yüzyılın son çeyrek dönemi, bilgi toplumunun başlangıç yıllarını oluşturmaktadır. Bu konuda kesin bir tarih vermek mümkün olmamakla birlikte, 1957 yılında ABD'de ilk defa olarak beyaz yakalı çalışanların sayısının mavi yakalıları geçmiş olması, kimi yazarlar tarafından bu tarihin bilgi toplumunun başlangıcı olarak kabulüne neden olmuştur.

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilir. Bilgi, bütün yönetsel fonksiyonların temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen önemli bir güç olarak değerlendirilebilir. Yönetsel bilgi; organizasyonlarda, kurumsal işleyişe ilişkin olguları ve gözlemleri içermektedir. Başka bir ifadeyle, yönetsel bilgi, belirli amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için, verilerin bir işlem sonucunda yöneticilere yararlı duruma getirilmiş biçimdir. İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında kullanacağımız bilgi "anamlı ve yararlı bir içerik kazandırılan ve her

<sup>4</sup>Peter F.DRUCKER: **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev.B. ÇORAKCI (İnkilap Kitapevi,1994). 16.

<sup>5</sup>Hüsnü ERKAN: **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, (İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları,1997), 11.

<sup>6</sup>Hüsnü Erkan : a.g.m.

alıcıya kararlarında yararlanması için iletilen verileri" ifade etmektedir. Bu çalışmada bilgi toplumu dönüşümünün sonucunda ortaya çıkan yeni koşulların, bir çok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde meydana getirdiği değişiklikler üzerinde durulacaktır.<sup>7</sup>

## Birinci Bölüm BİLGİ TOPLUMU

### I-BİLGİ TOPLUMU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

#### 1-Bilgi

Sir Francis BACON, Bilgi'yi 1597 yılında "Bilgi Güçtür" şeklinde tanımlamıştır. Eskiden bu gücün kaynağı, az üretilen bir mal olarak bilginin saklanması ve onu saklayan kişilerce imtiyazlı olarak kullanılmasından geliyordu. Günümüzde bilgi, en çok gücü, onu saklayan değil, en çabuk, en ucuz ve en etkin bir şekilde üretip yayan kişi ve kurumlara vermektedir.<sup>8</sup>

Bilgi, ele alınan konuya bağlı olarak farklılık gösteren ve tanımı üzerinde literatürde görüş birliğinin sağlanamadığı bir kavramdır. Bilgi, işletmeye değer yaratan bir tarzda organize edilebilen, gruplandırılabilen, modelleştirilebilen ve eyleme geçirilebilen veri olarak tanımlanabilir. Bilgi, süreçlerdeki bilgi ve insanlardaki bilgi olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.<sup>9</sup>

Biçimsel bilgi olarak da ifade edilen süreçlerdeki bilgi, biçimsel modeller, dokümanlar, kurallar prosedürler ve veri tabanlarında yer alabilen ve somut biçimde ifade edilebilen yazılı bilgidir. Biçimsel bilgi, patentler, prosedürler, uygulamalar ve öğrenilmiş deneyimleri kapsamaktadır. Kesin olarak ifade edilen veya kayıt altına alınabilen bilgiyi veri tabanları ve dokümanlarda tutmak ve saklamak nispeten kolaydır. Süreçlerdeki bilgi (açık bilgi) yüksek düzeyde bir doğruluk derecesiyle paylaşılmaktadır.<sup>10</sup>

Biçimsel olmayan bilgi olarak da literatürde kullanılan insandaki bilgi, insanların zihinlerinde saklı olan, deneyimler ve öğrenmenin derinliklerinde köklerini bulan know-how zenginliğidir. İnsandaki bilgi (örtülü bilgi), bireye özgü ve bireyle birlikte hareket eden, onun inanç, perspektif ve değerleriyle ilgili olan kişisel bilgidir. Anlaşılması ve

<sup>7</sup>Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Murat TUNÇBİLEK: "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü" 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_2.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_2.htm)

<sup>8</sup>Eyup BEDİR: "Yirmibirinci Yüzyılda İstihdamın Artan Önemi ve Eğitim İstihdam İlişkisi" **Seçme Yazılar - Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**, Ed. E. Tuncay KAPLAN ve Bülent BAYAT (Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.'ni Geliştirme Vakfı, Nisan 2003), 54,55.

<sup>9</sup>Şevki ÖZGENER: "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri" 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_2.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_2.htm)

<sup>10</sup>Şevki ÖZGENER: a.g.m.

ulaşılması çok güç olan insandaki bilgi, zihinsel modeller, deneyim ve beceriler olarak insanlarda bulunur. Çoğu kez başkaları tarafından bilinmemekte ve hatta çoğu insan sahip olduğu bilginin başkaları açısından değerinin farkında olamamaktadır. Bu nedenle açıkça ifade edilmesi ve bir araya getirilmesi güçleşmektedir.<sup>11</sup>

Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri, sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabılır olması, işgücü, sermaye, ve toprağı ikame edebilmesi şeklinde özetlenebilir.

## **2-Değişim ve Dönüşüm**

Değişim Kavramının farklı tanımları yapılmış ise de genel kabul gören şekli ile değişim, ekonomik, sosyal ve siyasal yaşantıda her çağda olagelmış sürekli bir gerçek şeklinde tanımlanmaktadır. Değişim ve dönüşüm kavramları genelde iç içe kavramlar olmakla birlikte, değişimin büyük çaplı olması, kurum ve davranışlarda farklı bir kavram olarak "dönüşüm" den söz edilmektedir.<sup>12</sup>

Dönüşüm, toplumun ya da sistemin felsefe, ideoloji ve kuralları ile önemli bir değişime maruz kalmasıdır. Değişim yanlıları ve karşıtlarının, üzerinde birleştiğı şekli ile 1960'lı yıllardan itibaren çok ciddi değişimin yaşandığı gözlenmekte ancak bu değişim henüz dönüşüm haline geldiğı konusunda tartışmalar devam etmektedir.

## **3-Küreselleşme**

Bilgi toplumu bölgesel ve küresel gelişmeler ve birleşmelerle de karakterize edilmektedir (Avrupa Birliğı, Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi, Karadeniz Ekonomik İşbirliğı gibi). Bilgi Çağında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı ortam içinde ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel ve hukuksal etkinlikler küreselleşme eğilimine girmiş, telekomünikasyon sistemlerinin ülke sınırlarının önemini ortadan kaldırması ile birlikte, bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimleri gündeme gelmiştir. Küreselleşme sürecinde girdilerin temini ve çıktıların pazarlaması için oluşturulan piyasalar artık dünya çapında tasarlanmakta ve gerçekleştirilmektedir.

Ulusal ekonomilerin birbirleriyle karmaşık ilişkilere girmeleri, bilgi talebi, bilgi pazarının olağanüstü biçimde gelişmesine yol açmaktadır. Ayrıca, bilgi sektörü, ulusal ve uluslararası ölçekte lokomotif sektör haline gelerek küreselleşme eğilimlerini hızlandırmaktadır. Bu bağlamda, bilgi-iletişim sistemlerinin ülke sınırlarını küçültmesi sonucunda, bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimleri canlanmaktadır.

<sup>11</sup>Şevki ÖZGENER: a.g.m.

<sup>12</sup>Eyup BEDİR: a.g.m. 55.

#### 4-Demokratikleşme

Bilgi çağı ile yakından ilgili olan diğer bir kavram da demokratikleşmedir. Dünya'da siyasi alanda son 25 yılda yaşanan değişimin insanlık tarihinde görmek mümkün değildir. Sovyet Rusya'nın öncülüğünü yaptığı Doğu Bloku ülkeleri; Orta Asya Ülkeleri yanında bütün totaliter yönetimler insan hakları, sivil ve siyasi özgürlük gibi konularda kendisini geliştirme mecburiyetinde kalmıştır. Bu gelişmeler demokratikleşme anlamında bu çeyrek yüzyılın önemini ortaya koymaktadır.<sup>13</sup>

#### 5-Bilgisayarlaşma

Bilgi toplumu genel anlamda, yoğun ve yaygın olarak kullanılan bilgisayar teknolojisi tarafından biçimlendirilmektedir. Bilgi toplumunda bilgisayarlar; bireylerin bilgi üretme gücünü olağanüstü artırarak, bilginin kitlesel biçimde üretilmesini, işlenmesini, saklanmasını, dağıtılmasını ve tüketilmesini sağlamaktadır.

### II-BİLGİ TOPLUMUNUN ÖZELLİKLERİ

Bilgi toplumunu sanayi toplumundan ayıran temel niteliklere değinmek, toplumsal dönüşümün daha iyi anlaşılması için gereklidir. Bu temel özellikleri kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür:

#### 1-Bilgi Sektörünün Oluşması

Sanayi çağında geçerli olan tarım-sanayi-hizmetler sektörleri ayrımı, bilgi çağında tarım-sanayi-hizmetler-bilgi sektörleri sınıflamasına dönüşmüştür. Bilgi çağında üst yapı olarak bilgi sektörü, bilgi-işlem ve iletişim donanım ve hizmetlerine bağlı olarak bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımını kapsamaktadır.<sup>14</sup>

Peter F. Drucker'a göre, yeni ekonomide bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>15</sup>

- Pazarlarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi.
- Günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması.
- Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informal bilgi ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması.

<sup>13</sup>Eyüp BEDİR: a.g.m., 56.

<sup>14</sup>Hüsnü ERKAN: a.g.e., 11.

<sup>15</sup>Barclay, R. O. and P.C. Murray, What is Knowledge Management? Knowledge Praxis Knowledge Management Associates, <http://www.media-access.com/whatis.html>, 1997, (28.01.2002) aktaran, Şevki ÖZGENER: "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri" 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, 484

- Erken işten ayrılmalar ve artan işgücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açması.
- Küçük ve orta boy işletmelerin ulusaşırı kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması.
- Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması.
- Bilgi varlıkları ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (İnternet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi).
- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının (yaklaşık %70'i) bilgiye dayalı olması.
- Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması.

Neticede, bilgi toplumunda bilginin kullanımı arttıkça üretim yapısı da değişmekte; bilgi, işgücü ve sermayeden de önemli bir faktör olarak üretime girmektedir.

1990'lar ve sonrası işletmelerin, bilgi ekonomisine özgü yapılanma ve karakteristiklerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Karmaşık ve kompleks iş şartları, internet protokolünün bireysel kullanıcılar düzeyinde performansının her geçen gün artması, Silikon Vadisi'ndeki gelişkin teknolojilerin hızla uygulanmaya başlanması, global yayılım ve kendi kendini örgütleyen işletme anlayışı gibi değişim kaynakları, firmaların hem iş süreçlerinde hem de strateji mimarilerinde değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler, bilgi teknolojisini temel işletme modellerinin merkezine almak durumundadırlar. Bilgi ekonomisi için bir işletme tasarlamada temel konseptlerden birisi olan bilgi teknolojisi, ürünlere ve hizmetlere uzak olan müşterilerin hem deneyim yaşamasına hem de yeni müşteri toplulukları ile etkin bir iletişime olanak sağlayarak, firmaların dinamik kastimizasyona yönelik stratejilerine kritik enformasyon sağlamaktadır.

Bir buçuk trilyon dolar tahmini global değeri olan bilgi sektörü, bilginin sunulması, organizasyonu ve değiştirilmesi işlevleri ile, dünyanın en büyük endüstrisi olma yolundadır. Unutulmamalıdır ki, profesyoneller, zamanlarının % 80'ini ihtiyaç duydukları bilgiyi arayıp bulmak (information searching), geriye kalan %20'lik kısmı da bu bilgiyi biçimlendirmek (information formation) ve karar vermek (decision-making) amacıyla kullanmaktadır.<sup>16</sup>

ABD, GSMH'nin %55'inin bilgi üretimi, işleri ve dağıtım faaliyetlerinden elde etmektedir. Gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %60'dan fazlasının artık bilgi sektörüyle ilgili iş alanlarında çalıştığı bilinmektedir.<sup>17</sup>

Microsoft'un bilançosunda kayıtlı olan binalar, arazi, makineler, arabalar,

<sup>16</sup>John NAISBITT: **Global Paradoks**. Çev: S. GÜL (İstanbul: Sabah Kitapları, 1994),37.

<sup>17</sup>Adem ÖĞÜT: **Bilgi Çağında Yönetim** (İstanbul: Nobel Basım Yayın Dağıtım, 2001), 34.

mobilya ve bankadaki nakit para gibi varlıkların değeri, tüm borsa değerinin yaklaşık %6'sı kadardır. Başka bir ifadeyle, Microsoft'un değerinin yaklaşık %94'ü yatırımcıların gözünde AR-GE, Bill Gates gibi insanlar ve Windows markası gibi biçimsel bilanço-da kayıtlı olmayan varlıklardan oluşmaktadır. Yine, IBM 1995 yılında Lotus'u 3.2 milyar dolara satın aldığında, Lotus'un AR-GE birimi ve onun fikirlerini elde etmek için 1.84 milyar dolar harcamıştır. Öte yandan, son yıllarda çeşitli Net tabanlı işletmelerin astronomik pazar payları, işletmelerin geleneksel değerlendirme modellerini yeniden gözden geçirmesiyle sonuçlanmıştır. Net'in yakın tarihinde e-Toys ve amazon.com gibi Net ortamında sanal biçimlerde doğan işletmeler "maddi varlıklar"a yaptıkları yatırımlar sınırlı olmasına rağmen tuğla-kiremit suretleriyle kıyaslandığında çok daha fazla değer kazandırmıştır.

### **2-Bireyin Merkezi Konuma Gelmesi**

En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı (information-based), yönetim sistemleri insan-merkezli (human-oriented) biçimde yeniden tasarlanmaktadır.<sup>18</sup>

Bireylerin zihinsel kapasitelerinin yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yönlendirilmesi, bilgi çağında yöneticilerin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla, birey, bireyin zihinsel sermayesi ve üretkenliği gibi konular bilgi çağı ile birlikte çok önemsenen konular arasına girmiş bulunmaktadır. Bilgi toplumunda bilgi üreten olarak insana yatırım, insan kaynağına uygun organizasyon modelleri ve insan kaynağının geliştirilmesi olağanüstü önem kazanmaktadır. Diğer yandan insan-iş ilişkileri önemli dönüşümlere uğramakta ve bilgi işi ile uğraşan insan kaynaklarının sayısı ve önemi sürekli biçimde artmaktadır.

### **3-Örgütlü Toplumun Güçlenmesi**

Bilgi toplumunda, ortak özellikler, değerler ve amaçlar ile ortak mekan ve çıkarlara sahip kişilerin oluşturduğu sosyal gruplar, örgütlenmiş gruplar olarak sivil yaşamda ağırlıklarını ve etkinliklerini göstermektedirler. Örgütlenmiş gruplar, çıkar çatışmasından çok dayanışmacı gruplar olmaktadır.

Bilgi toplumu, örgütlü toplumdur. Böylece sanayi toplumundaki, temsili demokrasi bilgi toplumunda yerini, katılımcı demokrasiye bırakmaktadır. Bu katılımın salt yurttaş katılımı ile oluşan gönüllü kuruluşlar düzeyinde değil, çok boyutlu ve çeşitli düzeyleri içeren bir katılım olduğu dikkate alınmalıdır. Bilgi çağında bireyler, üyesi oldukları oluşumların yönetim ve denetim süreçlerine gönüllü ve bilinçli olarak katılmaktadırlar. Toplumun siyasal yapı ve organizasyonunu temsil eden devlet yönetiminin, bilgi çağında yurttaşların bilgisi ve etkin katılımından ayrı olarak sürdürülmesi düşünülemez. Diğer yandan, ekonomik yaşamda, bireyler kendilerine sunulan mal ve

<sup>18</sup>Adem ÖGÜT: a.g.e, 34.

hizmetleri veri olgular olarak kabul etmemekte ve sürekli geliştirdikleri tüketici bilinci ile kalite, fiyat ve hız gibi faktörler açısından özel ve kamusal işletmeleri sorgulamaktadırlar. Bireysel katılımları daha etkin kılma doğrultusunda, benzer çıkarılara sahip olan bireyler, toplulaşmakta ve örgütlü toplumun temelini oluşturmaktadırlar.<sup>19</sup>

#### 4-Bilgi Çağında Ekonomi

Bilişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte, sanayi ekonomisi yerini bilgi ekonomisine bırakırken, ekonominin üçlü saç ayağı olarak nitelendirdiğimiz üretim, tüketim, dağıtım ilişkileri ve ekonomik yapının tümü, bilgi temeli üzerine yeniden yapılanmış ve bilgi rekabetin temel faktörü durumuna gelmiştir.<sup>20</sup>

Dijital ekonomi ya da Tekonomi olarak da değerlendirilen bilgi ekonomisinin özellikleri Tapscott tarafından 12 madde olarak ifade edilmiştir<sup>21</sup>:

- Yeni Ekonomi Bilgi Ekonomisidir : Bilişim teknolojileri bir ekonominin bilgi temelli olmasına imkan sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Mal ve hizmetlerin içeriği müşteri fikirleri tarafından belirlenirken, bilişim teknolojisi mal ve hizmetlerin bir parçası haline gelecektir.

- Yeni Ekonomi Dijital Bir Ekonomidir : Yeni ekonomide bilgiler tamamen 1 ve 0'dan oluşan veri formlarında iletilmektedir. Günümüzde her türlü bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli obje v.s bilgisayar ağları tarafından iletilmektedir.

- Yeni Ekonomide Sanallaşma Önemli Rol Oynamaktadır : Bilginin analogdan dijital dönüşmesi, fiziki varlıkların sanal hale gelmesine imkan vermektedir. Söz konusu sanallaşma ekonominin yapısını, kurumların türlerini ve aralarındaki ilişkileri, dolayısıyla ekonomik faaliyetin bizzat kendisini değiştirmektedir.

- Yeni Ekonomi Moleküler Bir Ekonomidir: Eski büyük işletme yapıları ayrışmakta ve dinamik birey ve kurumların oluşturduğu ekonomik faaliyet temelli gruplar halinde yeniden ortaya çıkmaktadır. İşletmenin ortadan kalkması, yani kaybolması değil dönüşmesi söz konusudur.

- Yeni Ekonomi Bir Ağ Ekonomisidir: Yeni ekonomi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. Analog hatlar yerine dijital iletişim ağlarının oluşması ve klasik ana bilgisayar sisteminden web tabanlı sisteme doğru gerçekleşen kayma iş dünyasında önemli dönüşümlere neden olmaktadır. Yeni teknoloji ve iletişim ağları küçük ölçekli işletmelere büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu ölçek ekonomileri ve kaynağa ulaşma gibi ana avantajlara sahip olma imkanı sunmaktadır.

<sup>19</sup>Serkan BAYRAKTAROĞLU: a.g.m.

<sup>20</sup>H.Inceler SARIHAN:Teknoloji Yönetimi, (İstanbul: Desnet Yayınları, 1998), 164.

<sup>21</sup>Bahadır Akın, "2000 yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri", *Verimlilik Dergisi*, (Ankara, MPM Yayınları, 1999), 67-75.



- Yeni Ekonomide Aracılar Büyük Ölçüde Ortadan Kalkacaktır: Özel ve kamu sektöründe bir çok kurum tüketicileriyle ağırlar aracılığıyla doğrudan temas kuracaklar ve aracılarını büyük ölçüde elimine edeceklerdir.
- Yeni Ekonominin Hakim Sektörü Üçlü Bir Oluşumdur: Sanayi ekonomisinde otomotiv anahtar sektör konumundayken, yeni ekonomide hakim ekonomik sektör diğer tüm sektörlerin refah yaratmasına giden yolu teşkil eden bilgisayar, iletişim ve eğlence sanayilerinin bütünleşmesiyle oluşan yeni medya sektörüdür
- Yeni Ekonomi Yenilik Temelli Bir Ekonomidir: Yeni ekonominin ilkesi "kendi ürününün modasını kendin geçir" olacaktır. Eğer yeni ve başarılı bir ürün geliştirilmiş ve piyasaya sürülmüşse, hedefin bu ürünün daha gelişmişinin ortaya çıkarılması ve ilk ürünün modasının geçirilmesi olması gerekir.
- Yeni Ekonomide Üretici ve Tüketici Farkı Belirsizleşmektedir: Kitle üretiminin yerini büyük miktarlarda müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler bireysel tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına uygun özel mal ve hizmetler oluşturmak zorunda kalmışlardır. Yeni ekonomide tüketiciler fiilen üretim sürecine katkıda bulunabilmektedirler.
- Yeni Ekonomi Bir Hız Ekonomisidir: Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve iktisadi faaliyetler açısından hız anahtar bir değişkendir.
- Yeni Ekonomi Küresel Bir Ekonomidir: İki kutuplu dünyanın ayrışmasından sonra, iktisadi duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik, yeni ve değişken küresel bir çevre ortaya çıkmıştır.
- Yeni Ekonomi Bazı Sosyal Problemleri Beraberinde Getirmiştir: Yeni bir ekonominin eşiğinde, güç, güvenlik, eşitlik, kalite, iş hayatı kalitesi ve demokratik sürecin geleceği gibi bir takım sorunları beraberinde getiren yeni bir politik ekonominin başladığı da görülmektedir.

##### 5- Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri

Bilgi çağı ve teknolojileri beraberinde yeni meslek ve vasıflar getirmektedir. Bu değişim temelde sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine doğru ortaya çıkan çok temel bir dönüşümü ifade etmektedir<sup>22</sup>. Ne var ki yeni işler mavi yakalı işçinin sahip olmadığı ve elde edebilmek için çok az donanımlı olduğu vasıflar talep etmektedir. Yeni işler önemli miktarda biçimsel eğitim ve teorik , analitik bilgi elde etme ve uygulama yeteneği gerektirmektedir. Çalışma, farklı bir yaklaşım ve değişik bir kafa yapısı talep etmektedir. En önemlisi sürekli bir öğrenme alışkanlığı istemektedir<sup>23</sup>. Nitekim ABD başkanlarından Clinton, ortalama bir Amerikalının yaşamı boyunca yedi defa eğitilmek zorunda olduğunu ifade etmektedir. Bu sayı önümüzdeki dönemde muhtemelen çok daha artacaktır.

<sup>22</sup>Nusret EKİN: "Türkiye'de İstihdam artışında Yeni Boyutlar: İş Piyasasında Dönüşüm ve Elektronik İş Bulma", Mercek, MESS, (Ekim 2001), 16.

<sup>23</sup>Peter F. DRUCKER: *Değişim Çağının Yönetimi*, (Türk Henkel Dergisi Yayınları 4, 1995), 210.

Teknoloji, ticaret ve örgütsel değişmelerin etkisiyle hem yeni işler yaratılmakta hem de varolan işler yıkılmaktadır. Fakat işten çıkarılan sanayi işçileri kolaylıkla bir bilgi işine geçememektedirler. İşgücü piyasalarında yapısal işsizliğin yanında bu dönüşümden kaynaklanan bir işsizlik de sözkonusu olmaktadır. Teknolojik yenilikler ve yüksek vasıf isteyen yeni işler , özellikle eğitim ve vasıf seviyesi düşük çalışanlar açısından oldukça ciddi riskleri beraberinde getirmektedir.Yani yeni teknolojiler ve oluşumlar,avantaj ve dezavantajları ile birlikte gelmektedirler. Meslekler rehberine göre; 25 yıl önce dünyada 14.000 meslek varken bugün herbiri çok daha fazla nitelik isteyen 36.000 farklı meslekten bahsedilmektedir.

Günümüz dünyasında bilgisayar ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler ile, sanal şirket ve e-ticaret gibi oluşumlar ortaya çıkmış, üretimdeki mekan ve zaman birliği nerdeyse tamamen parçalanmıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde iş, işyeri, mesai gibi kavramların tarihe karışmaya başladığını da görebiliyoruz. Ayrıca işin enformasyon içeriğinin artması, işgücü piyasalarındaki geleneksel ayrımcılığı da aşındırmıştır. Standart-dışı istihdam biçimleri ise, hızla yaygınlaşmaktadır.

Sonuçta, işgücü piyasasında çeşitliliğin artması, çalışanların çıkarlarının örgütlenmesi ve temsili için bir meydan okuma olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>24</sup>. 20. yy.lın ilk yarısı boyunca sendikalaşmanın yoğunlaştığı üye tabanı, daralmaktadır. 1970'lerin ortalarından sonra hızlanan bu daralma, sendikaları temsil sistemlerinde geleneksel alanlarda yitirdikleri üyelerin yerine, gelişmekte olan yeni istihdam alanlarından üye edinmelerini sağlayacak biçimde reform yapmaya zorlamaktadır<sup>25</sup>.

Bilgi çağında bilgi ve birey ön plana çıkmakta, çalışma ilişkilerin de de, işletme düzeyinde işçi-işveren ilişkileri yaygınlaşmaktadır. Sendikalaşmaya olan ilgi azalmakta, İnsan Kaynakları yönetimi gibi yeni uygulamalarla da sendikaların işyerindeki gücü zayıflamaktadır.<sup>26</sup>

<sup>24</sup>"Enformasyon Toplumunda İşin Niteliği -ILO Dünya İstihdam Raporu 2001'den",Sendikal Notlar, Petrol-İş Yay. Sayı 9, Haziran 2001,122

<sup>25</sup>Aytül ÇOLAK, Ayhan GENÇLER: "Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri", 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_2.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_2.htm)

<sup>26</sup>Aytül ÇOLAK, Ayhan GENÇLER: a.g.m.

## İkinci Bölüm BİLGİ TOPLUMUNDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### I-BİLGİ TOPLUMUNDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları yönetimi yavaş yavaş yerini İnsan Sermayesi yönetimi kavramına bırakmak üzere iken kavramın gelişim tarihine baktığımızda aslında Personel Yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Personel Yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır.

Endüstri Devrimi'ne kadar olan süreçte insanlığın çalışma koşullarının geçirdiği evrelere baktığımızda çalışan insanlar başlarda aristokrasi sınıfı tarafından yönetilen basit kölelerdi. Ortaçağ feodalitesinde toprak sahipleri soylulardı ve aynı dönem çalışmaları karşılığında kendilerine şato sahibine ait olan toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serf sınıfı bulunuyordu. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez insiyatif kullanma kavramı girmektedir. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izlemeye başladı. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa personel yönetimi kavramı doğmuş oldu. Yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başladı.

18. yüzyılda Endüstri Devrimi ile yeni bir enerji kaynağı doğdu; yepyeni bir ekonomi doktrini geliştirdi. Makinalaşma arttı ve insanlar evlerinde kendi işlerini yapmak yerine fabrikalarda işçi olarak çalışmaya ve dolayısıyla toplu üretimin bir parçası olmaya başladılar. Endüstri Devriminin erken dönemlerinde fabrika sahiplerinin işçiler üzerinde mutlak kontrol sağlamak amacı ile uyguladıkları baskılar işçilerin gösterdikleri tepkiler sonucu işçilere korumacılık ve yardımseverlik hareketlerini geliştirmiş, endüstriyel refahı ortaya çıkarmıştır.

Endüstri Devriminin otomasyon üzerinde yoğunlaşması sonucunda Ford, Rockefeller ve Chrysler gibi dev firmalar geliştirdi. Bu yıllarda personel yönetimi kavramı tarihinde önemli bir yere sahip Robert Owen, üretkenliği artırmak için çalışma koşullarını geliştiren bir takım önlemler aldı.

I. Dünya Savaşı'nın patlak vermesi ile, orduya doğru kişilerin alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlandı. Böylelikle personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da ilk defa bu tarihte literatüre girmiş oldu. Kadın işgücünün artması, nitelikli elemanların çekilmesi, emeği daha önemli bir pozisyona getirmiş, verimlilik ve çalışma refahı arasındaki ilişki değerlendirilerek bazı sonuçlar elde edilmiştir. Sistemik yönetim anlayışı zorunluluk haline gelmiştir. Personel departmanlarına ihtiyaç duyulmuş ve önemi giderek artmıştır.

II. Dünya Savaşı ile yetenekli çalışanların askere alınması endişesi ve çalışanların düşük olan morallerinin düzeltilmesi için Endüstri Psikolojisi ve Kültürel Antropoloji gibi kavramlar gelişmeye başladı. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarının artması için ilk defa "ek kazançlar" kavramı ortaya çıktı. II. Dünya Savaşı sonrası insanlık bilgisayar teknolojisi ile ilk defa karşılaştı. Ancak bunun yanısıra insanlık, Peter Taylor'ın yıllar evvel ortaya attığı "Bilimsel Yönetim" kavramındaki katı otomasyon fikrine taban tabana zıt düşen "Sosyal İlişkiler" kavramını öğrendi. 1923 yılında Western Electrics Firması'nda başlayan Hawthorne Çalışmaları sayesinde çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve moralin çok büyük önem taşıdığı ispatlandı.

Özellikle 1980'lerden sonra artan uluslararası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir. Dünya çapında bir çok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmekte ve yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemektedir. Şirketler, organizasyonlar ve stratejik planlamadan gelen uygulamalar, yapıya, kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını almaya gayret ederken, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş işgücüne ihtiyaçları vardır. Çünkü sonuçta işletmelerin başarısını sahip oldukları işgücü potansiyeli belirleyecektir. Eğer bu değişimi benimsemezlerse birçok işletme için vizyonun, planlamanın ya da stratejinin hiçbir anlamı olmayacaktır. Çünkü ulusal piyasalardan uluslararası piyasalara geçiş ve bu piyasalarda rekabet edebilme güçleri olmayacaktır. İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanılmıştır.

1980'li yıllara gelindiğinde başta batılı büyük ekonomiler olmak üzere tüm ekonomiler Japon ekonomik büyümesi gibi yeni bir konseptin etkisi altında kalır. Amerikan ekonomisi okyanusun öbür tarafında hızla gelişen Japon ekonomisi karşısında avantajını kaybetmek hatta sahip oldukları avantajı kaptırmak gibi bir sorunla karşı karşıya kalmıştı. Bu dönemde Amerikan ekonomisiyle ilgili tartışmaların odağında iki temel konu bulunmaktaydı;

Amerikan işçilerin verimliliği; Amerikan işçilerle Japon işçilerin ayırıcı özelliklerinin karşılaştırılması.

Amerikan endüstrisinin yenilikleri kabul etmedeki esnekliği.

Bu tartışmalar Amerikan endüstrisine yeni bir perspektif kazandırır. Bunun sonucu olarak örgütsel ve endüstriyel yapı yeniden şekillenir. Aynı dönem içinde İngiltere de de Japon ekonomisinin baskısı bulunmaktadır. Oluşan baskılarla, Fodist-Taylorist kitle üretim sistemi yerine Japon üretim modeline ağırlıklı olarak terk etmek zorunda kalmıştır.

Özellikle ikinci dünya savaşı sonrasındaki gelişmelerle ortaya çıkan Japon endüstri ilişkileri/yönetim modeli, insan kaynakları yönetimi temelli bir yaklaşım olup,

şu üç ilke üzerine yapılmıştır; a) Bilgi akışına verilen önem; b) Karar verme süreçlerinde aşağıdan yukarıya bir model; c) Yönetmel işlerin alt kademedeki yöneticiler arasında paylaşılması. Görülüyor ki, Japon modeline esas olan ve Amerikan ve İngiliz ekonomilerindeki değişimin yönünü belirleyen en önemli unsur temelde örgütsel imkanlarla, işgücünün sahip olduğu özellikler arasında zihinsel ağırlıklı bir bütünleşmenin gerçekleşmesidir.<sup>27</sup> İşte, bu değişimin ve yeni anlayışın endüstri ilişkileri boyutundaki adı, "İnsan Kaynakları Yönetimi" olmuştur.

### 1-Yönetim

İnsan kaynakları yönetimi, yönetimin bütünleyici kısmı olduğundan bu alandaki değişiklikler birbirine yakından bağlıdır. Yönetimin insan kaynağına dokunan en önemli görünüşü yetki devri gibi görünüyor. Gelecekte kararların işletmenin en aşağı seviyesine kadar devredilebileceği tahmin ediliyor. Bu durum çok sayıda özerklik bulunan iş birimlerinin yaratılmasıyla sonuçlanacaktır.

Yönetimde esnekliğin sağlanması önemlidir. Çünkü yönetim takımına piyasa değişikliklerine etki etme ve işçi beklentilerini aşmayı sağlar. Gelecekte esnek istihdamın daha da artacağı göz önünde bulundurulsa, ortaya çıkacak esnek işgücünü yönetmek insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir görev olacaktır. Bu konuda özellikle iki tür esneklik vardır. İçsel ve dışsal esneklik. İçsel esneklik, motive eksikliğini, işe devamsızlığı azaltmaya ve isteksizliği değiştirmeye yardım ederken; dışsal esneklik insan kaynakları politikaları hazırlama, esnek çalışanların yönetimini sağlama, makro ekonomik değişiklikleri hesaba katma, ekonomik dalgalanmalar sırasında işgücünü düzenleme ve performansı sağlamaya ilgilidir.

Bilgi çağına geçiş sürecinde, geleneksel yönetim anlayışı yetersiz hale gelmekte ve gittikçe daha fazla yetersizleşmektedir. Bu yetersizleşmenin ana faktörlerinden birisi de değişimdir. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı bilgi toplumunda yöneticinin kullanacağı araç, yöntem, teknik ve donanacağı becerilerin bu hız oranında kendisini dönüştürmesini bilmelidir. Günümüz organizasyon dünyasının özellikle tüketici beklentileri ve teknolojik yenilik boyutlarında hızla dönüşen çevresel faktörler başta olmak üzere, organizasyon yönetimlerinin karşısına bilgi yıpranması ve bilgi erozyonu olarak nitelendirilen aşılması güç sorunları çıkarmıştır. Hızlı gelişen teknoloji kavramıyla birlikte, organizasyon yönetim sistemlerinin vurgu noktalarında kaymalar gözlemlenmiştir. Klasik yönetim yaklaşımı bağlamında en temel vurgu, iş veriminin artırılması için faaliyetlerin farklılaştırılması ve bölümlendirilmesi (iş bölümü ve uzmanlaşma) iken, hızlı teknolojik gelişmeler bu bölümlenmiş işlevlerin koordinasyonunu ve bütünsel bir açıdan düzenlenmesini gerekli kılmaktadır.<sup>28</sup>

<sup>27</sup>Bülent BAYAT: Seçme Yazılar - Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ed. E. Tuncay KAPLAN ve Bülent BAYAT (Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.'ni Geliştirme Vakfı, Nisan 2003), 162

<sup>28</sup>Adem ÖĞÜT: a.g.e, 68

Sanayi çağı organizasyonları görece az bilgili organizasyonlardır ve sanayi toplumuna özgüdürler. Az bilgili organizasyonlarda zihinsel etkinlik genellikle tepe yönetiminde yoğunlaşmakta ve diğer yönetici ve çalışanlar ise emek-yoğun etkinlik gerçekleştirmektedirler. Bilgi çağında, bilgi toplumu (üçüncü dalga) ekonomisi yürürlükte. Üçüncü dalga dönemini tecrübe eden bütün organizasyonlar, yönetim süreçlerinde ve kurumsal işleyişte bilginin rolünü yeniden düşünmek ve değerlendirmek durumundadırlar.<sup>29</sup> Bilgi çağında her kurumda öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve teşebbüslerin birer öğrenme kurumu olması gerekir. Bu doğrultuda, çağımızın organizasyon yönetiminin en temel işlevi; bilgiyi, çalışmaya, araçlara, ürünlere süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamak olmalıdır.<sup>30</sup>

## 2-Yöneticilik

Bilgi çağı ile birlikte, yönetici kavramının sanayi toplumundaki genel kabul gören anlamında ciddi bir farklılık oluşmaktadır. Bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevapları bilen yöneticiden, sorun ve sorunları tayin eden, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren yöneticiye doğru gerçekleşen bir dönüşüm söz konusudur. Çağdaş organizasyon yönetimi, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil, farklı alanlarda eğitim almış ve liyakatli bireylerden teşekkül eden takımlarca sağlanmakta ve takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri, kurumsal performansın artırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler.<sup>31</sup>

Kar realizasyonu, maliyet optimizasyonu ve yüksek katma değer yönetimini, bilgi teknolojisinin verimliliğiyle bütünleştirmek yöneticilerin bugünkü sorumluluğu olmaktadır. İkinci Dünya savaşı sırasında ve sonrasında, yöneticinin tanımı, " astlarının işinden sorumlu olan kimse, " biçiminde verilirdi. Yani yönetici, başka bir deyimle " patron " du, yönetimde bir mevkii, bir güçtü. Bugün bile pekçok insan, yönetici ya da yönetim sözlerini duyduğunda herhalde kafasında aynı düşünce belirliyordu. Ama 1950'lerin başlarında bu tanım değişmiş, " bir yönetici, insanların performansından sorumludur," denilmeye başlanmıştı. Bugün bunun da çok dar bir tanım olduğunu biliyoruz. Doğru tanım artık şöyledir: " Bir yönetici, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur<sup>32</sup>"

<sup>29</sup>Alvin TOFFLER ve Heidi TOFFLER: Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Çev: Z. Dicleli, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, 57

<sup>30</sup>Adem ÖĞÜT: a.g.e, 69

<sup>31</sup>Peter DRUCKER: Değişim Çağında Yönetim, Çev: Z.Dicleli (İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayını, 1995), 79.

<sup>32</sup>Peter DRUCKER: a.g.e., 69

Bilgi çağında başarı ve sosyal sorumluluk temel değer ve motivasyonlar olarak gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, sorumluluk verilen yönetsel birimleri bilgi ile çağına dönüşümde, yönetimin odak noktası komutadan bilgiye kaymaktadır. Organizasyonlar sofistike, iyi eğitilmiş, teknik olarak düzeyli yönetici ve çalışanlarıyla bilgi toplumunun en başat özelliği olan teknolojiyi bireye göre uyumlaştırabilmektedirler. Zira, kullanılan yöntem ve teknikler insan merkezli olmak zorundadırlar.

Bilgi çağı ile yoğunlaşan bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda neden olduğu yapısal ve davranışsal değişimlerin çoğu, ilk dönemlerde, genellikle alt kademelerde hissedilmekteydi. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin kullanımının yönetsel düzeylere yaptıkları etkiler yeterince önemli sayılmamıştı. Ancak günümüzde bu nitelenen durumda yaşanan hızlı farklılaşmalar gözle görülür şekilde artmaktadır. Bu nedenle birçok orta ve yüksek kademe yöneticileri, bilgi teknolojilerinin yarattığı nihai etkiyi algılamaya başlamışlardır.

Bilindiği gibi, orta kademe yöneticiler ve aynı düzeyin personeli, tepe yönetimi ile alt kademe arasında bir iletişim bağı oluşturmaktadırlar. Tepe yönetimine gönderilen veya alt düzey yöneticilerin faaliyetlerini yürütmelerinde yararlandıkları bilgiler, orta kademe personeli tarafından toplanmakta, irdelenmekte ve yorumlanmaktadır. Ayrıca, orta kademe personeli kimi zaman yönetime belirli uzmanlık alanlarında görüş bildirmektedirler. Dünya ekonomisinde; 1950-1960 ve 1970'lerin yüksek kurumsal büyüme kaydedilen dönemlerinde, bir dizi işletme organizasyonlarında, orta kademe yöneticileri ve personel sayısında önemli artışlar gözlemlenmiştir. Ancak, günümüzde, orta kademe yönetimi yapısal ve işlevsel açıdan, bilgi teknolojilerinin etkilerine karşı korumasız durumdadırlar.<sup>33</sup> Bilgi çağı çalışanlarının, kurumlarından ve yöneticilerinden beklentileri, iş güvencesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışma, katılımçılık, bilgilenme, yöneticinin ilgisi, mesleki gelişme ve ilerleme, yeni teknoloji ve yöntemler ile ilgili eğitim ve esnek çalışma saatleri, buna karşılık, bilgi çağı organizasyonlarının, çalışanlardan beklentileri ise, değişikliğe uyum, yenilikçi fikirler, risk alabilme, ürün ve süreçleri sürekli geliştirme ve müşteri için değer yaratma biçiminde sıralanabilir.

Bilgi çağında, organizasyonların kurumsal etkinli ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak nitelikli insan gücü ve bu güce önderlik edecek dışa dönük yöneticilerle mümkün olacaktır. Drucker, bu bağlamda, çağdaş organizasyonlarda, otorite ve rapor verme kavramları yerine bilgi kavramının kullanıldığı ve otorite kavramının yönetim sözlüğünden çıkartılması gerektiğini savunmaktadır.<sup>34</sup>

<sup>33</sup>Adem ÖĞÜT: a.g.e, 71.

<sup>34</sup>Serkan BAYRAKTAROĞLU, Murat TUNÇBİLEK: a.g.m. 545

#### 4- İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, içerik olarak akademik ve kuramsal yönü ağır basmakla birlikte insan ilişkilerine yönelik pratik uygulamaları da kapsamaktadır. Hızlı bilgi artışının, birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>35</sup>

- Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi, yaşanan hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışının bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaktadır,
- İnsan merkezli işlevleri kapsamakta ve çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi amaçlanmaktadır,
- Kurumsal sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemektedir,
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığıyla örgütsel gelişmeyi sağlamaktadır,
- Etkin kurumsal sürekliliğin sağlanması amacı ile ilgili olarak kurumsal kültürün paylaşılmasını gerçekleştirmektedir,
- İnsan kaynakları iç müşteri mantığı çerçevesinde değerlendirilmektedir,
- Tüm çalışanları optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedeflemektedir,
- Bilgi çağı, teknokratik çağ, iletişim toplumu, küreselleşme ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün birey ve organizasyon düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.
- Bilgi çağı organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlamaktadır.

Günümüz insan kaynakları yöneticilerinin kendi uzmanlık alanlarındaki yeni gelişmeleri yakından izlemeleri gerekmektedir. Bilgisayar teknolojisi, yazılım olanakları, telekonferans ve insan kaynakları bilgi sistemleri artık emek-yoğun ve zaman alıcı işlerde personelin yerine geçmektedir. Bu durum da, insan kaynakları yöneticilerinin en son teknolojiden yararlanabilme konusunda gerekli niteliğe sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Teknolojinin daha yoğun kullanıldığı bilgi toplumu anlayışının ürünlerinden birisi de insan kaynakları bilgi sistemleridir.

<sup>35</sup>İlhami FINDIKÇI; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999), 15-21.



## II-İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

Bilgi toplumu anlayışının ve bilginin stratejik öneminin vurgulandığı son zamanlarda insan kaynakları yönetiminde görülen en önemli değişmelerden birisi de insan kaynakları bilgi sistemlerinin (human resources information systems) kullanımının yaygınlaşmasıdır. Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek, ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir.<sup>36</sup> Bununla birlikte, insan kaynakları bilgi sistemlerinin (İKBS) salt bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımlarından oluştuğu düşüncesi bir yanılsamadır. İKBS, yazılım araçlarına ilaveten, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır. İKBS'nin temel amacı, sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine "bilgi" formunda hizmet sunmaktır. İKBS çalışanların,

- Seçilmesi ve istihdam edilmeleri,
- Görevlerin belirlenmesi,
- Performanslarının değerlendirilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin analizi,
- Yetiştirme ve geliştirme,
- Sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır.

21. Yüzyıla kadar, İKBS yönetimi, projelerin yürütülmesini yönetilmek ve satıcılardan alınan paket programlarının geliştirilmek ve sonra da bu projelerde kullanmak için kontrol altına aldığımız oldukça iyi bir takım araçlar geliştirmekle eş anlamlı olarak anılmaktaydı. 21. Yüzyıla adımıımızı atarken, bu kullandığımız proje ve araçlar tamamen ya da kısmen kullanılmayacaktır. Bunun sebeplerinden bir kısmı dışsaldır - küreselleşme, kompleks ve karşılıklı bağımlı sistemler ve kontrol altına almadığımız internetle birlikte gelen özgürlükler gibi.

<sup>36</sup>Adem ÖĞÜT: a.g e. 78.

## SONUÇ

Bilgi toplumuyla birlikte bilgi ve teknoloji kavramları öncelik kazanarak klasik üretim faktörleri olan sermaye, emek, doğal kaynaklar ikinci plana düşmüştür. İşletmelerin başarısı, gelecekle ilgili tahminlerde başarılı olmalarıyla doğrudan bağlıdır. İsa-betli tahmin yapabilmek, gelecekteki değişimleri yakalayabilecek planlama ve strateji-lerin geliştirilmesi için, işletmelerin gerekli bilgilere en hızlı ve sağlıklı şekilde ulaşabilmesi gerekmektedir. Bu bilgileri değerlendirecek ve karar verecek kişilerin de gerekli eğitimi almış olmaları gerekir. Dolayısıyla teknik alt yapı ile beraber insan kaynaklarının da belli niteliklere sahip olması gerekmektedir.<sup>37</sup>

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyu-tudur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurul-masını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve orga-nizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Teknolojinin onu etkin kullanacak insan gücü olmadığı takdirde hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde gelişmelidir ki işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilsin. Değişimin bu safhasını "değişimin kurumsallaşması" olarak adlandırabiliriz. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizas-yonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır.<sup>38</sup>

Değişimin değişmez bir kural olduğu dünyamızda, teknolojinin etkisiyle değişimin ivmesinin katlanarak artması sonucunda işletmeler, ayakta kalabilmek için, bu değişimi bünyelerinde hissetmek ve izlemek zorundadırlar. Bu dönüşümün gerçek-leşmesi için ön şart olarak, değişimi fark etmenin gerekli ve en önemli bir faktör olduğu aşıkardır. Bu değişimi fark edebilecek en önemli unsur organizasyonun insan kay-naklarıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine büyük rol düşmektedir. Çünkü, insan kaynakları fonksiyonu, değişimi algılayıp insan kaynakları profilini değişime ayak uyduracak şekilde tasarlayacak; eğitim ihtiyaçları, personel seçimi, işe alımı ve işe yer-leştirmesi gibi fonksiyonları yerine getirirken bu değişimi algılamasına göre şekillendi-recektir.

Diğer taraftan şirketlerin İKY ile ilgili birimlerinin bu değişimi algılaya-bilmelerinde ihtiyaç duyacakları bilgiyi, düzenli bir şekilde, istenilen zamanda, ihtiyaçlarını tamamen karşılayacak şekilde temin edebilmeleri ancak etkin yönetim bilgi sistemleri ile mümkün olabilecektir.

<sup>37</sup>Serkan BAYRAKTAROĞLU: İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri (Sakarya: Sakarya Kitabevi,2002), 22.

<sup>38</sup>Akın ARSLAN; "Değişime Meydan Okumak: Korkuları Yenmek, Kendine Güvenmek ve Gelecek için Yeniden Yapılanmak", www.stratejyinetim.com , 2001, 4.

**KAYNAKÇA**

- AKIN, Bahadır. "2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri" Ankara: Verimlilik Dergisi MPM Yayınları, 1991/1
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Murat TUNÇBİLEK: "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü" 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm)
- BAYRAKTUTAN, Yusuf ve Ayhan ORHAN: "Bilgi-Kaynaklı Global Sosyo-Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları:Plastik Para" 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm)
- BEDİR, Eyüp: "Yirmibirinci Yüzyılda İstihdamın Artan Önemi ve Eğitim İstihdam İlişkisi" Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazıları. 1. Baskı, Ed. E. Tuncay KAPLAN ve Bülent BAYAT, Ankara: Hazar Reklam Matbaacılık,2003
- BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem yayıncılık 1996
- ÇOLAK, Aytül ve Ayhan GENÇLER : "Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri" 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm)
- DRUCKER, Peter: Değişim Çağında Yönetim, Çev:Z.DİCLELİ. İstanbul:Türk Henkel Dergisi Yayını, 1995
- DRUCKER, Peter: Kapitalist Ötesi Toplum, Çev: Belkıs ÇORAKÇI. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1999.
- DRUCKER, Peter: Yeni Gerçekler, Çev:Birtane KARANAKÇI. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1989
- DRUCKER, Peter: " 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları ", Çeviren: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, İstanbul: Epsilon yayıncılık, 1994.
- DURUSOY, Serap ve Meltem VELİOĞLU: "Yeni Ekonomi Kavramına Farklı Bir Bakış Tekno-Ekonomi ve Elektronik Ticaretin Türkiye Üzerine Yansımaları", 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm)
- ERKAN, Hüsnü: Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme. İstanbul: T.İş Bankası Yayınları, 1998
- ERKAN,Hüsnü: "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", Bilgi ve Toplum Dergisi, <http://bilgi.ve.toplum.com/erkanl.htm>
- EKİN, Nusret: Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam. İstanbul: İTO,Yayın No, 1997.
- FINDIKÇI, İlhami (1999) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Alfa Basım Yayım Dağıtım
- HİRA, İsmail () "Bilgi Toplumu Bağlamında Toplumsalın Yapısal Dönüşümü ve Türkiye Gerçeği" 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm)
- ÖZGENER, Şevki,() "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri" 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm)

- ÖĞÜT, Adem (2001) Bilgi Çağında Yönetim. İstanbul:Nobel Basım Yayın Dağıtım
- TOFFLER, Alvin (1981) Üçüncü Dalga. (Çev: Ali SEDEN) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi
- TOFFLER, Alvin TOFFLER, Heidi (1996) Yeni Bir Uygarlık Yaratmak. (Çev: Z. DİCLELİ) İstanbul:İnkılap Kitabevi.
- KAZAN, Halim, UYGUN, Mutlu, "Tarım ve Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Üretimde Meydana Gelen Değişmeler
- ŞEN Ahmet, KOÇ, Oktay() "Bilgi Toplumunun Taşıdığı Risk Unsurları" 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri [http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli\\_1.htm](http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm)
- ŞENKAL, Abdulkadir, "Yenibinyılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi C.6 Sayı:1 <http://www.lsguc.org>
- TEKİN, Mahmut, ÇİÇEK,Ercan() "Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi"
- YAKUT, Fatih() "Sanayi Toplumundan Günümüze Organizasyonlarda Değişen Eğitim Konsepti"
- ŞANLISOY, S.: "Bilgi Toplumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar" , B.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. 14, S.2,1999