

**DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE İNSAN
KAYNAKLARINDA DEĞİŞİM**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Maden Müh. Şener BAYYURT
507961109**

104 / 30

104130

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Haziran 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 27 Haziran 2001**

Tez Danışmanı :

Doç.Dr. Nilgün FIĞLALI

Diğer Jüri Üyeleri

Doç: Dr. Ziya ULUKAN (GS.Ü.)

Y. Doç: Dr. Murat BASKAK

HAZİRAN 2001

ÖNSÖZ

Tezin hazırlanmasında katkılarından dolayı Danışmanım Doç. Dr. Nilgün Fırlalı'ya, Doç. Dr. Alparslan Fırlalı'ya ve eşim Zekiye Bayyurt'a teşekkür ederim.

Haziran - 2001

Şener BAYYURT

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ

vi

ŞEKİL LİSTESİ

vii

ÖZET

viii

SUMMARY

ix

1. İNSAN KAYNAKLARINA GENEL BAKIŞ	
1.1. Dünyada İK Tarihi	1
1.2. Tez İçinde Kullanılan Bazı Tanımlamalar	5
2. DEĞİŞİM	7
2.1. Değişim Nedir ?	7
2.1.1. Değişim kavramının açıklanması	7
2.1.2. Değişim Yönetimine giriş	9
2.1.3. Kurum kültürünün değişim üzerindeki etkisi	14
2.1.4. Başarılı değişim için şartlar	15
2.2. Değişim Araçları	19
3. İNSAN KAYNAKLARINDA DEĞİŞİM	20
3.1. Dünyada İK'da Değişimi Gerektiren Koşullar	20
3.2. Türkiye'de İK'da Değişimi Gerektiren Nedenler	22
3.2.1. Yetersiz personel arzı	22
3.2.2. Öğrenim kurumları	23
3.2.3. Değişimin tabelalarda yaşanması	23
3.2.4. Uygulamaların ithal edilememesi	24
3.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişmemesi	25
3.2.6. Stratejik planlamanın yapılamaması	26
3.2.7. Misyonun olmaması	28
3.2.8. Verilerin yorumlanamaması	28
3.2.9. Merkeziyetçi yapı	29
3.3. Gelişmeler Türkiye'de İK'yı Hangi Noktaya Taşdı	30
3.3.1. Arz fazlasının verilmesi	31
3.3.2. Talep eksikliği	32
3.4. İK'da Değişim Hangi Değişim Aracıyla Gerçekleşmelidir	33
4. DEĞİŞİMDEN ÖNCE DURUM TESPİTİ	39
4.1. Değişimin Aşamaları	39
4.2. İK'da Değişimin Ana Başlıkları	40
4.2.1. İK stratejisi	40
4.2.2. İK servisleri	42
4.2.2.1. İşe alım	42
4.2.2.2. Performans değerlendirme	46
4.2.2.3. Eğitim	47
4.2.3. Organizasyonel yapı	49
4.2.4. İK ve Teknoloji	50
4.3. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi	52
5. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ	54
5.1. Değişim Mühendisliği Nedir?	54
5.1.1. Değişim Mühendisliği	54
5.1.2. Değişim mühendisliği uygulaması	57
5.1.2.1. Hammer / Champy yöntemi	59
5.1.2.2. B. Davenport yöntemi	60

5.1.2.3.	Manganelli / Klein yöntemi	61
5.1.2.4.	Kodak Yöntemi	61
5.2.	Değişim Mühendisliği Sürecinde Başarının Sağlanması	62
5.3.	Değişim Mühendisliği ve İK	64
5.3.1.	Değişimin gelişimi	64
5.3.2.	Değişim Mühendisliği ve radikal verim artışı	65
5.3.3.	İK'da değişim mühendisliği bileşenleri	66
5.3.3.1	BT sistemleri	66
5.3.3.2.	Süreç	66
5.3.3.3.	İK	67
5.3.4.	İK için değişim mühendisliği ekibi	69
5.3.4.1.	Danışmanların faydaları	70
5.3.5.	İK'da değişim mühendisliği uygulamasının sonuçları	71
5.3.5.1.	Otomasyon	71
5.3.5.2.	Elimine etme	73
5.3.5.3.	Kendi işini kendin yap	73
5.3.5.4.	Outsource	74
5.3.5.5.	Entegrasyon	77
5.3.5.6.	Ademi merkezîyetçilik	78
5.3.5.7.	Personel indirimi	78
5.3.5.8.	Hat yöneticilerinin İK fonksiyonlarını üstlenmeleri	80
5.3.6.	Değişim mühendisliği müşteriye ne sağlayacak	81
5.3.7.	İK'da değişim mühendisliği içinde yer alan kavramlar	82
5.3.7.1.	İş tekrar gözden geçirmek	82
5.3.7.2.	PC'ler ile bağlanmış merkezi veri tabanları	83
5.3.7.3.	İkincil yaklaşımlar	84
5.3.8.	Değişim mühendisliğinde geleceğe hazırlık yapmak	88
6.	DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNDE İK VE IT	89
6.1.	Bilişim Teknolojisi ve Değişim Mühendisliği ile ilişkisi	89
6.2.	Bilişim Teknolojisinin Altyapısının Oluşturulması ve Değişim Mühendisliği	92
6.3.	Teknoloji	99
6.3.1.	Bilgisayarlar	100
6.3.2.	Arayüzler	101
6.3.2.1.	Klavyeler	102
6.3.2.2.	Duyarlı ekranlar	102
6.3.2.3.	Grafiksel tabanlı arayüzler	102
6.3.3.	Uzman sistemler	102
6.3.3.1.	Uzman sistemlerin İK açısından incelenmesi	104
6.3.4.	Uzaktan erişim cihazları	105
6.3.5.	Sesli yanıt sistemleri	106
6.3.6.	İlişkisel veri tabanları	107
6.3.7.	Tarayıcılar	108
6.3.8.	CD rom teknolojisi	108
6.3.9.	Groupwareler	109
6.3.10.	İK Yazılımları	110
6.3.10.1.	İşe alım	110
6.3.10.2.	Seçme ve yerleştirme	112
6.3.10.3.	İK planlaması yazılımları	112
6.3.10.4.	Performans yönetimi yazılımları	114

6.3.10.5. Eğitim ve kariyer geliştirme uygulamaları	116
6.3.10.6. Bordro ve yan ödemeler	117
6.3.10.7. İş değerlendirme	117
6.3.10.8. Ücret araştırmaları	118
6.3.10.9. Yan fayda ödemeleri	118
6.4. İK Yönetim Sistemleri	119
6.4.1. İKYS'nin tarihi	120
6.5. İK İçinde Fragmantasyon	121
6.5.1. İK'da yaşanan parçalanma sonucu kaynakların verimsiz kullanımı	121
6.5.2. İK programları ile sinerji yaratılması	122
6.5.3. Personel azaltılması ve ademi merkezîyetçilik	122
6.5.4. Değişim mühendisliği ve İKYS ilişkisi	122
6.6. İKYS Kavramı ve Yapısı	122
7. DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	125
7.1. Ev – Ofis	126
7.2. Büyük İşletmelerde Çalışanlar	127
7.3. İletişim ve Bilgi Teknolojilerinin Gelişmesi, Ulaşımın Zorlaşması	127
7.4. Emegın Serbest Dolaşımı	129
7.5. Sosyal İhtiyaçların Tatmin Edilememesi ve Çalışanların Ruh Sağlığının Bozulması	129
7.6. Çalışan Kadın Oranının Artması	130
7.7. Şehirleşme Oranının Artması	130
7.8. Emeklilik Yaşının Yükselmesi	131
7.9. İşsizlik	132
7.10. Yabancı Kaçak İşçi Çalıştırılması	132
7.11. Sektörler Arası Geçiş	132
7.12. Bilgi İşçileri ve İnsan Sermayesi	133
7.13. İşçilerin Statülerinin Değişmesi	134
7.14. Geleceğin Meslekleri	134
7.15. Çalışan Nüfusun Eğitim Düzeyinin Yükseltilmesi	136
7.16. Nitelikli Çalışanlar Nitelsiz İşçiler	137
7.17. Globalleşme	137
7.18. Türkiye'de İK'da Küçülme	137
7.19. Eğitimden Öğretime Geçiş	138
8. GELECEKTE İK	140
8.1. İK'nın Değişen Rolü	142
8.1.1. İK ve verimlilik artışı	142
8.1.2. İK ve hizmet	143
8.1.3. İK ve kurumsal strateji	143
8.2. Stratejik Planlama ve İK Yönetimi	144
8.2.1. İK'nın stratejik partner olarak değişen rolü	144
8.3. Değişimde İnsan ve Geleceğe Hazır Olmak	144
8.4. Değişim Mühendisliği İçin Yetkinlikler	145
8.5. Değişim Sonrası Yetkinlikler	146
9. SONUÇLAR VE TARTIŞMA	149
KAYNAKLAR	151
ÖZGEÇMİŞ	154

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1.	: Yönetim prensipleri	11
Tablo 1.2.	: Değişim yöntemleri	12
Tablo 4.1.	: Önde gelen işletme konuları	41
Tablo 4.2.	: Personel temini yöntemlerinin kullanılma oranları	43
Tablo 4.3.	: Personel temini yöntemlerinin kullanılma oranları	44
Tablo 4.4.	: İşten ayrılanları azaltma yöntemlerinin kullanılma oranı	45
Tablo 4.5.	: Avrupa’da işten ayrılanları azaltma yöntemlerinin kullanılma oranları	45
Tablo 4.6.	: Performans değerlendirme sonuçlarının etkileri	46
Tablo 4.7.	: Eğitim yöntemlerinin kullanılma oranları	48
Tablo 4.8.	: İK’da yazılımlar	52
Tablo 5.1.	: TKY ve değişim mühendisliği arasındaki temel farklar	59
Tablo 6.1.	: Bilgi sistemleri ile desteklenmiş süreçler	97
Tablo 7.1.	: Yıllara göre istihdam	128
Tablo 7.2.	: Kentleşme oranı	131
Tablo 7.3.	: Okullaşma oranı	136

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1.	: İK’da yapılan işler	23
Şekil 3.2.	: Vizyon ve misyonu olan firmalar	27
Şekil 3.3.	: Vizyon ve misyon doğrultusunda belirlenmiş İK stratejileri olan firmalar	27
Şekil 3.4.	: İK uygulamalarının firma stratejilerine uygunluğu	28
Şekil 3.5.	: İK başlangıç ücretleri	30
Şekil 3.6.	: İK üst düzey yönetici ücretleri	31
Şekil 3.7.	: İK’da maliyet ve katma değer	32
Şekil 3.8.	: TKY ve Değişim Mühendisliğinin değişim ile ilişkisi	34
Şekil 4.1.	: İK Fonksiyonlarının org. dışından karşılanma oranı	49
Şekil 5.1.	: Değişim Mühendisliği bileşenleri	66
Şekil 5.2.	: Self service’nin faydaları	74
Şekil 5.3.	: Çalışan sayısı ve kar	80
Şekil 6.2.	: Uzman sistem kullanım oranları	104
Şekil 6.3.	: İKYS’nin uygulanma nedenleri	121
Şekil 6.4.	: İK sistemlerine ulaşım	123
Şekil 8.1.	: İK’nın üstleneceği roller	148

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARINDA DEĞİŞİM

ÖZET

Bu çalışmada ülkemizde İnsan Kaynaklarının yaşayabileceği çıkmazların belirlenmesi ve çağdaş İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin uygulanması için gerekli değişimin, İnsan Kaynakları konusunda dünyada yaşanan değişimleri de incelenerek; neden değişim gereklidir, nasıl bir değişim aracı gereklidir, değişim sonrasında İK nasıl yeniden şekillenecek sorularının cevapları bulunmaya çalışılmıştır.

İnsan Kaynaklarının tarihsel gelişimi incelenerek, geçmişten, geleceğin ve bugünün nasıl olması gerektiğine dair ipuçları aranmıştır.

Tüm bu incelemelerin sonucunda Türkiye’de İnsan Kaynaklarında radikal ve acil bir çözüme ihtiyaç olduğu kanısına varılmış ve böylesi bir değişimin ancak ani bir değişim ile mümkün olabileceği ve değişim aracı olarak da değişim mühendisliğinin uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Değişim Mühendisliği’nin İK’da ne şekilde uygulanması gerektiği incelenmiş ve bu inceleme yapılırken değişimi etkileyen faktörlerin tümünün değişim üzerinde nasıl etkileri olacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Gelecekte Türkiye’de yaşanacak değişimde göz önünde bulundurulması gereken faktörler belirlenmiştir.

Değişimi tetikleyen en önemli faktör olan Bilgi Teknolojilerinin İK üzerinde etkisi tüm yönlerden incelenerek, süreçlerin yenilenmesindeki rolü belirlenmiştir.

Sonuç olarak dünya değişiyor ve inkar edilmez bir gerçek ki Türkiye’de İnsan Kaynakları hem de kabul edilebilir sınırların üzerinde değişiyor. Ancak değişim bir vektörel büyüklüktür. Sadece değişim hızı değil değişim yönü de önemlidir. Türkiye için en önemli gerçek değişimin doğru yönde olmadığıdır. Değişimin yönünü çevirmek için değişim mühendisliği gerekmektedir. Ve değişim sonrasında hiç bir şey aynı kalmayacaktır. İnsan Kaynaklarının hayatta kalabilmek için katma değer üretmek yönünde değişmesi gerektiği sonucuna varılmış ve bu yönde genel bir yaklaşımla yol haritası oluşturulmuştur.

CHANGES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE WORLD AND IN TURKEY

SUMMARY

This paper aims to determine the change needed to uncover the setbacks of Human Resources Management in Turkey and for the application of modern Human Resources management systems as well as to seek the answers to the questions “Why is there need for a change? Which tools should be used to realize the change? How will Human Resources will reshape after reengineering? What will be the competencies in the future for an Human Resources staff?”

It also seeks hints of present and future developments of Human Resources Management in the field’s history of development.

Furthermore, the paper gives an account of the development of HRM in Turkey and points out the difficulties encountered during the transformation from Personnel Management to Human Resources Management.

Human Resources Management in Turkey needs an urgent and radical change and that such a change should be carried out instantaneously through Business Process Re-engineering.

Criteria for the change in future is determined and searched how will it effects the project of Business Process Reengineering for Human Resources. Also by examining the trend of Turkey’s HR, it is tried to determined where we are going and how we are changing by comparing the results with developed countries.

The paper reaches the conclusion that world is changing and it is an unconfessable truth that Turkey’s HR is also changing. But as change is vectoriel quantity, so as to catch the change Turkey must follow the right way with an acceptable speed. Turkey’s speed is so high but direction is not allow us to catch the developed counties. A reengineering project is needed to cover the gap between our rivals. After reengineering tomorrow’s Human Resources of Turkey will be more different then today’s. HR of Turkey must integrate to global Human Resources and produce value. As a result in the light of all these conclusions, a way to the successful HR defined.

1.İNSAN KAYNAKLARINA GENEL BAKIŞ

1.1 Dünyada İnsan Kaynakları Tarihi

İnsan Kaynakları yönetimi kavramı insan grupları ortak amaçlara ulaşmak için bir araya geldikleri zaman ortaya çıkan bir kavramdır. İnsan kaynakları sonradan oluşan bir bilim değildir zaten çeşitli boyutlarda her işletmede İnsan kaynakları vardır. En basit halde bile olsalar bu tür organizasyonların liderliğini üstlenen kişiler diğer üyelerin görevlendirilmesi, kontrolü, motivasyonu ile ilgili çaba harcamak mecburiyetindedirler (İnkaya, 2000).

Loncalar bir ekonomik ve sosyal sistem olarak uzun asırlar boyu üretim ve çalışma ilkelerini düzenlemişlerdir. Loncalardaki küçük zanaat hayatı esas itibariyle sınırlı bir sermaye kullanmakta, mekanik üretim araçlarından ziyade el becerisine dayanmaktaydı. Üretimin geleneksel yapısı ve kapalı üretim sistemi bu rejimin ana unsurlarını oluşturmaktaydı. Çalışan işçi üretim sürecinin her safhasında faaliyet göstererek ustasıyla da ortak çıkarların peşinde çalışan iki insan ilişkisini sürdürmekteydi. (Noe ve diğerleri, 1996). Bu sistem içinde meslek bir yaşama ve çalışma statüsü belirlemektedir. Fabrika sanayiinin gelişmesi zanaat hayatına büyük bir darbe vurmakla birlikte onu ekonomik ve sosyal hayattan tamamen bertaraf edememiştir (İnkaya, 2000).

James Watt'ın icat ettiği buhar makinası ile başlayan Endüstri devrimi ve bu makinanın sanayi içinde kullanılması ile kitle üretimine geçilmesi İnsan Kaynakları açısından da bir başlangıç olarak adlandırılabilir. Personele ait sorunların önem kazanması ve bunların üzerinde durulması gerektiği 18. yüzyıl sonlarında İngiltere'de önce iplik sanayinde başlayan oradan da diğer sanayi kollarına geçen sanayi devrimine rastlar (Yalçın, 1994).

Endüstri devrimi ile birlikte “endüstri işçi sınıfı “ doğmuştur. Küçük zanaat hayatı tamamen çökmüştür. Ancak devrim sermaye birikiminde büyük rol oynamıştır. Bu gelişmeler içinde fabrika endüstrisinin ardı sıra bir sosyal sefalet ortaya çıkmıştır. Uzun çalışma süreleri, düşük ücretler kadın, çocuk istismarı ve iş kazaları bu şartları

oluşturmaktadır. İş sahipleri için durum iyiye giderken çalışanlar için giderek kötüye gitmekteydi (Ekin 1994).

Fiziksel ve ruhsal şartların olumsuz olması ilk defa İK sorunlarının ele alınmasına neden olmuştur. Endüstri devriminde yaşanan sefalet daha sonraki dönemlerde ortaya çıkacak sosyal hareketlerin ana kaynağı olmuştur.Yaşanan sefaletin sonucu halkın sağlığının iyice bozulması, işçilerin kendi kendilerini korumak için yasal olmayan koolisyonlar kurması ve insancıl bazı işverenler nedeniyle devlet endüstri ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmıştır. Böylece sosyal sorunların çözümü konusunda yeni bir devre açılmıştır.

Bu devrede işçi toplu sözleşmelerine, maddi çıkarların yanısıra sosyal bazı haklarla ilgili maddeler konmuş, işçiyi koruyan yasalar çıkmaya başlamıştır.Bu nedenlerle işverenler de çalışan sorunlarına sahip çıkmak zorunda kalmış,dolayısı ile personel yönetimine verilen önemde artmaya başlamıştır.

Personel Yönetiminin önem kazanmasına neden olan bir diğer etmen bir diğer etmen üretim yöntemlerine geçme ve bunun sonucu büyük ölçekli işletmelerin ve bürokrasinin ortaya çıkmasıdır. Bu tür örgütlerde aşırı uzmanlaşma, niteliksiz veya yarı nitelikli işçilerin artmasına neden olmuş; dolayısıyla çalışanların moralsizlik ve tatminsizlikleri sonucu ortaya çıkan sorunlar yöneticilerin zamanlarını daha fazla almaya başlamıştır (Can ve diğerleri,1995).

Personel Yönetiminin gelişmesine katkısı olan en önemli olaylardan biri de Frederick TAYLOR tarafından başlatılan Bilimsel Yönetim Akımıdır. 19. yüzyılın sonlarına doğru beşeri kaynakların etkili kullanımını sağlamak ve verimliliği arttırmak konularında teknikler geliştirmeye uğraşan küçük bir yönetici ve mühendisler grubu ortaya çıkmıştır (İnkaya, 2000).

Taylor 1911 yılında “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı çalışmada özetlediği incelemelerinde sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadığını gözlenlemiş ve tek düze işlerin etkin ve verimli bir biçimli örgütlendirilmesi ve yürütülmesi ilkeler belirlemiştir (Eren, 1993).

Taylor yönetimin amacını şöyle belirtiyordu: “ Yönetim ana amacı, ilke olarak işverenin kazancını her işgörenin maksimum refahı ile bütünleştirilmesini sağlamak olmalıdır “ (Kaynak, 1995).

Taylor'a göre iş, bölünebilir en küçük ögelere ayrılacak, her ögenin en iyi yapımı için gerekli olan bilgi ve beceri geliştirilecek ve sonra da çalışacak olan işgörenden belli bir zaman süresinde birim olarak kendisine düşen planlanmış en yüksek miktarı üretmesi istenecektir.

Taylorizm insanı bir üretim faktörü olarak ele almış ve makinalarla insanlar aynı şekilde düşünülmüştür. Bilimsel Yönetim Akımına göre işbirliği, kardan pay alma gibi unsurlar reddedilmiştir. Motivasyon ilkesi ücrettir. Uygulama mümkün olduğunca işgörenleri birbirinden ayırmaya çalışır. Bu yönetim tarzı ise sendikalaşma ile sonuçlanmıştır.

1911'den 1930'a kadar İnsan Kaynakları (İK) uygulamaları " Personel Departmanı" adı altında anıldı. Personel departmanının en önemli işlevi kayıtların tutulmasıydı. Bu dönemde işe alma, işten çıkartma ve basit kayıtların tutulması temel işlevlerdi.

1930 – 1970 arasında yeni kavramlarla karşılaşıldı. Çalışanların karar sürecine katılmaları, işgücü devir oranları, iş tatmini, sendikalaşma çabaları gibi. Motivasyon teorilerinden Y teorisi geçerli teori haline gelmişti. Çalışanlar eğer karar alma sürecine katılırlarsa ve işlerinin sorumlulukları kendilerine verilirse, işletmenin hedeflerine daha fazla katkıda bulunacaklardı.

2. Dünya Savaşı'yla birlikte psikolojik testler seçme ve yerleştirmede yaygın olarak uygulanmaya başladı.

1960-70'li yılları personel yönetiminin olgunluk çağı olarak gözlenmektedir. Bu dönemde personel yönetimi işlevleri; organizasyon ve yönetim geliştirme çalışmaları, işgücü planlama faaliyetleri ve sistematik eğitim hizmetleri ile daha da zenginleşmiştir. Davranış bilimcilerinin etkisiyle, bir çok büyük kuruluş bu dönemde organizasyonel gelişim ve iş zenginleştirme projeleri başlatmıştır (İnkaya,1999).

İnsan Kaynakları Yönetimi reaktif olmaya başlamış, yöneticiler ihtiyaç veya problem halinde İK uzmanlarına başvurmaya başlamışlardır. Ancak İK hala stratejik planlamanın bir parçası olamamıştır.

İş, işçi ve işveren ilişkilerini düzenleyen kanunların artmasıyla bu konudaki uzmanlaşma giderek artmıştır.

1980'li yıllarla beraber çalışanlar birey olarak ele alınmaya başlamış, sendikaları ortaya çıkartan temel nedenin ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte sendikalar iş

hayatı üzerindeki etkilerini yitirmeye başlamışlardır. İşverenler gruplarla değil bireylerle muhatap olmaya başlamışlardır. Her çalışan bireysel olarak değerlendirilmiş, performans yönetim sistemleri gelişmiş ve performansa dayalı ücretlendirme yaygınlaşmıştır.

1990'lı yıllarla birlikte insan, işletmelerde stratejik bileşen haline gelmiş, en yüksek katma değerini herkesin karar alma ve uygulama süreçlerine katılmasıyla gerçekleşeceği ortaya çıkmıştır. Toplam Kalite Yöneyimi (TKY) , Kaizen, ISO 9000 gibi çalışanı sürece dahil eden sistemler revaçta olmuştur. Yetkinlikler daha çok ifade edilmeye başlanmış, kültür yönetimi, performans ve ödüllendirme yönetimi, performansa bağlı ücret belirleme ve yönetim geliştirme gibi kavramlarla ilgili daha gelişkin yaklaşımlar kullanılmaya başlanmıştır. Yöneticiler iç danışman rolüne bürünüp daha çok “kıyaslama” çalışmalarına ağırlık vermeye başlarken, eleman bulma, eğitim gibi faaliyetler bu konuda uzmanlaşmaya başlayan hizmet sağlayıcı dış firmalara verilmeye başlanmıştır (Armstrong, 1996).

İK kadrosu giderek artmış ve 1978'den bu yana ortalama işletme kadrosunun %1'i civarında bir rakama ulaşmıştır.

İK konusunda en kapsamlı araştırmalardan biri IBM ve Towers Perrin danışmanlık Firması tarafından yapılmıştır. Projenin amacı İK'nın rekabette nasıl bir unsur olarak kullanılabileceği ve şirketin karar mekanizmaları için önceliklerinin ne olduğunun belirlenmesidir.

Araştırmaya 12 ülkeden 3.000 kadar uzman katılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre;

- İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) pazarın ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır.
- İKY kalite, müşteri hizmetleri, verimlilik, ekip çalışması ve esnek çalışma saatlerine odaklanmalıdır.
- Rekabetçi olmanın tek şartı günlük operasyonlara değil gelecek için stratejik planlamaya zaman ayırmaktır.
- İnsan Kaynakları uygulamaları yöneticiler ve İnsan Kaynakları Uzmanları tarafından beraberce geliştirilecek ve uygulanacaktır.

- Yöneticiler ve İnsan Kaynakları Yöneticileri için yüksek verimlilik, kalite, müşteri tatmini ve İKY'nin stratejilere entegrasyonu firmaların en önemli hedefleridir.

İnsan Kaynakları gelecekte de yöneticiler ve İnsan kaynakları uzmanlarının beraberce geliştireceği ve uygulayacağı firmanın hedeflerine ulaşmak kullanacağı en önemli araçlar arasında yer alacaktır. İnsan Kaynakları stratejik bir bileşendir ve rekabetçi olabilme, iş hedeflerinin başarılmasında giderek önem kazanmaktadır.

1.2 Tez İçinde Kullanılan Bazı Tanımlamalar

Tez içinde sıkça kullanılan 3 kavram şöyledir;

İnsan Kaynakları üç ayrı kısma bölünmüş ve her kısmın görevleri belirlenmiştir. Yapılan bu tanımlamalar sayesinde konu çok daha kolay anlaşılır bir hale getirilmiştir. Bu tanımlamalar;

1- İnsan Kaynakları Yönetimi

- Nakiller ve tayinler
- Personel ve özlük işleri
- İş güvenliği
- Sağlık, araç, servis ve yemek
- Kayıtların tutulması
- Resmi raporlamalar

2- İnsan Kaynakları Geliştirme

- Kariyer ve başarı planlama
- Ücretlendirme
- Performans Yönetimi
- Eğitim
- Organizasyon Geliştirme
- İşe alma ve yerleştirme
- İşgücü planlama

3- Stratejik Planlama

- Strateji oluşturma
- Karar Destek Sistemlerinin oluşturulması



2. DEĞİŞİM

2.1 Değişim Nedir

Literatürde değişim kavramı bir otoriteden diğerine farklı şekillerde algılanmakta, böyle olunca da değişim yönetiminde izlenen metotlar farklılık gösterebilmektedir. Kimi otoriteler süreçlerde yapılan kademeli iyileştirmeleri değişim tanımının dışında tutup devrimsel dönüşümleri değişim olarak nitelerken, bazı otoriteler ise değişimin her işletmenin yapısında bulunduğunu ve sürekli olduğunu öne sürmektedirler. Bu nedenle öncelikle değişim yönetiminde izlenen yöntemler karşılaştırılarak birbirlerine üstün tarafları tespit edilecek ve sonuç olarak da bu çalışmada esas alınacak değişim kavramı ve değişim yönetim prensipleri belirlenecektir.

2.1.1. Değişim Kavramının Açıklanması

Değişim insanlığın varolması ile başlamış bir süreçtir. Değişimin sebebine inildiğinde ağırlıklı olarak canlılara ait özelliklere rastlanır. Bunların başında da hırs ve istekler gelir. İnsanoğlu önceleri ihtiyaçlarını giderebilmek için çevresini şekillendirmeye diğer bir ifade ile değiştirmeye başlamıştır. Ancak bu ihtiyaçların sürekli artması ve bir takım beklentileri de kapsamı insanın çevresini etkileme hızında ivmelenmeye yol açmıştır.

İnsanların beklenti ve ihtiyaçları nasıl değişmeye başlamıştır? Bu sorunun cevabını verebilmek için bu çalışmayı insan psikolojisine kadar derinleştirmek gerekir ki bu detaya inilmeyecektir. Ancak burada şu kabul yapılacaktır. İnsanoğlunun ihtiyaç ve arzularındaki bitmek bilmeyen doyumsuzluk ve sahip olduğu merak duygusu onun çevresini etkilemesine dolayısıyla da teknoloji ve bilgi seviyesi olarak bugün bulunduğu konuma gelmesine sebep olmuştur.

Değişimin temelinde de etkileşim vardır. Bu etkileşim görsel, işitsel veya zihinsel olabilir. Etkileşimin doğasında tek taraflılık yoktur. Etkileşim denildiği zaman mutlaka birden fazla taraf olmalıdır. O halde değişimin olabilmesi için etkilenecek bir diğer varlığa ihtiyaç olacağı muhakkaktır. Bu durumda değişimi temelinde insanoğlunun varlığına dayanan “kapalı çevrimli etkileşime” benzetmek yanlış olmayacaktır.

Dünya nüfusu, insanın varolduğu günden bugüne ivmelenerek artmaktadır. Geçmişten günümüze nüfus değişimini değerlendiren araştırmacılar bu artışın devam edeceği üzerinde fikir birliği yapmaktadır. Gelinmek istenen nokta çok açıktır ki nüfus artışı hem insanoğlunun tükettiği malların talebinde hem de etkileşimde bulunduğu çevrede oluşturduğu etkide artış demektir. Talepteki artış, diğer bir ifade ile pazarın büyümesi yeni girişimcileri pazara davet etmektedir.

Pazar şartlarındaki değişim pazarın hem kendisinin büyümesi hem de pazarı paylaşan işletme/girişimci sayısının artması ile gerçekleşmiştir. Pazarın büyümesinin temel sebebi yukarıda ifade edildiği gibi nüfus artışı ve ihtiyaçların şekil değiştirmesidir. Pazarı paylaşan girişimci sayısındaki artışın sebebi ise; yeni girişimcilerin pazardan pay almak üzere işe soyunmaları ve daha önemlisi ise özellikle 1990'lı yıllarda kendini yoğun olarak hissettiren globalleşme akımıdır. Sınırların ortadan kaldırılarak ortak tek pazara geçilmesi eğilimi kısıtlı sayıda işletmelerin hüküm sürdüğü geniş pazarları tüm dünyanın önüne açmıştır. Burada sayılan her iki sebep de pastayı paylaşan kişi sayısını artırmıştır. Her ne kadar pasta büyümekte ise de paydaşların pastadan daha büyük pay alma isteği "rekabet" olarak adlandırılan savaşı giderek artırmıştır.

20. yüzyılda rekabet dünyasının özellikleri dramatik bir şekilde değişmiştir ve giderek daha büyük bir hızla değişim gösterecektir (Peters, 1987). 1960'lara kadar dünya pazarları batılı büyük firmalar tarafından paylaşılmış ve rekabet koşulları bu firmalar tarafından yönlendirilmiştir. Bu dönemde pazarda sahip olunan pay en önemli başarı kriteri olarak görülmüş ve finansal başarı öncelikli olmuştur (Peters, 1987). 1960'lardan sonra Japon firmalarının dünya pazarına girmeleri ile rekabetin kuralları değişmeye başlamıştır. Bu yıllara kadar belirli ülke ve şirketlerin elinde olan ticaret, artık tüm dünya tarafından paylaşılır ve kuralları belirlenir hale gelmiştir. Artık pazar payı ve finansal başarı yerine farklılık, kalite, esneklik, hız, hizmet vb. faktörler daha kritik olmaya başlamıştır. 1980'lere kadar olan geçiş döneminde bazı batılı firmalar rekabetin yeni kurallarını görerek kendilerini bu yeni yönde yenilemiş, büyük bölümü ise kapasitelerini daha da artırarak büyümeyi yada gümrük engelleri oluşturarak daha güçlü bir şekilde pazara hükmetme yoluna gitmiştir. Ancak bu çalışmalar başarılı sonuçlar vermemiş ve bir çok kuruluş iflasa sürüklenmiştir (Peters, 1987).

2.1.2. Değişim Yönetimine Giriş

İnsanların ihtiyaç ve beklentilerindeki artış şirketler arasındaki rekabeti ve müşterilerin isteklerini önemli derecede değiştirmiştir. Birbirlerini sürekli besleyen bu ikili(Müşteri-İşletme / Talep-Arz) arasındaki etkileşim şirketler arasındaki rekabeti tarif edilemeyecek seviyede artırmıştır. Bu durum şu ifade ile en iyi açıklanabilir; “işletmeleri ve müşterileri değiştirmeye zorlayan değişimin kendisidir.”

Müşteriler giderek daha çok şey istiyorlar; daha çok alternatifleri var, kendi gereksinimleri daha çok şey biliyorlar ve tedarikçilerine yaptıkları baskı artıyor. Eskiden sadece yerel ve yumuşak olan rekabet giderek globalleşti ve sertleşti. Jeopolitik gerçeklerde, teknolojiye ve müşteri tercihlerinde değişimin hızı baş döndürücü hale geldi. Eskiden akla bile gelmeyen şeyler artık sıradan olmaya başladı

Değişim Mühendisliği Devrimi; yeni rekabet anlayışının özünde “değişim ile başarılı olmak” yatmaktadır.”Değişime rağmen başarılı olmak” felsefesi ile hareket edenin hayatta kalabilmesi artık mümkün değildir. Değişime karşı olmak, değişime karşı tepki anlamına gelir. Fakat değişime karşı tepki değil değişimi kullanma arzusu başarının anahtarıdır. Bu iki temel yaklaşım arasındaki fark değişimi bir sorun veya bir başarı aracı olarak görmektir. Değişimi bir sorun olarak gören ve değişimin sonuçlarına göre tedbir alan reaktif yaklaşımın sonucu iflas olacaktır. Fakat, değişimi bir araç olarak gören ve değişimin yönüne göre kendini yenileyen proaktif yaklaşım ise başarıyı getirecektir.

Değişimin takip edilebilmesi amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Günümüzde popüler olan bir çok yönetim tekniği bu amaca hizmet etmektedir. Gelişen rekabet koşullarının, yönetimin değişime bakış açısını farklılaştırması ile birlikte, şirketlerin artık değişimin önünde olması gerekmektedir. Bir çok firma stratejik planlama, stratejik senaryolar v.b. yöntemlerle kendilerini geleceğe hazırlamaktadır. Ancak rekabetteki son gelişmeler ve ortaya çıkan kaos ortamında değişimi önceden görüp farklı senaryolar oluşturmaktan daha çok değişime hızlı bir şekilde uyum önem kazanmaktadır. Ortaya konulan senaryolar değişimi her zaman doğru yansıtmamaktadır. Değişim gerektiği anda, değişimi sağlayana kadar geçen sürede başka değişimler ortaya çıkabilmektedir. Değişime hızlı uyum sağlayabilmek amacıyla, kuruluş mevcut nitelikleri ve yeterlilikleri hakkında doğru bilgilere sahip olmalı ve mevcut niteliklerini ve yeterliliklerini hızlı geliştirebilmelidir. Değişime bu kadar hızlı ayak uydurabilmenin yolu proaktif yaklaşım şirketin her kademesinde

uygulanmalıdır. Şirket içinde sonuçları görüp buna göre hareket eden sistemler yerine, sonuçların nereye gittiğini izleyip olumsuzluk durumda işlerin rotasını değiştiren sistemler gereklidir. Sonuçların nereye gittiğini görmek için sahip olduğu niteliklerini ve yeterliliklerini takip etmek isteyen bir kuruluş, kendisi açısından önemli başarı kriterlerini belirlemeli ve bunları izleyecek yöntemler geliştirmelidir. Bu gerçeğin farkına varanlar ise nasıl ve ne yönde değişeceklerine ilişkin yöntemlerin arayışına girmişlerdir (Peters,1987).

Konu hayatımızın her anında yaşadığımız değişimi işletmelere entegre etmek olduğunda bir dizi prensipler ve yöntemler belirleyen çok sayıda danışman ve yönetim gurusu ortaya çıkmıştır. Tüm bu otoriteler değişimin kontrol altına alınabilmesi, yönlendirilebilmesi, gelişime dönüştürülmesi vb amaçlar için değişimin yönetilmesi gerektiği konusunda uzlaşmaktadırlar. Ancak esas konu değişimin nasıl yönetileceği konusudur ki bu konuda birbirine zıt yöntem ve teknikler öne süren çok sayıda yaklaşım ve bu yaklaşımları somut delilleriyle destekleyen otoriteler ortaya çıkmıştır. Temelinde hepsinin müşteri tatmini ve işletmenin daha karlı çalışması yatan bu yaklaşımlar ve yönetim prensipleri aşağıda kronolojik olarak sıralanmıştır;

Tablo : 1.1. Yönetim Prensipleri

Dönem	Yaklaşım	Başlatan/İlk otorite
1890	Bilimsel yönetim	Frederick Taylor
1900	Seri Üretim	Henry Ford
1920	Endüstri Mühendisliği	F. Gilbert-F.Taylor
1930	İnsan İlişkilerinde İlerleme	Elton Mayo
1950	Japon Kalite devrimi	J.M.Juram-E.Deming
1960	MRP	William Orlicky
1970	MRPII	Oliver Right
1980	Toplam Kalite	Philip Crosby
1980	JİT	Taiichi Ohno
1980	ISO 9000	NASI
1980	Benchmarking	Rank Xerox
1990	Yalın Üretim	Jones & Roos
1990	BPR	M.Hammer&T. Davenport

İşletmeler değişim sürecini farklı isimlerle adlandırabilmekte ve kullandıkları yöntemlerde birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu yöntemler ile ilgili özet bilgi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo : 1.2. Değişim Yöntemleri

Yazar	Değişimin Kapsamı	Değişimin Ölçeği	Başarının Sırrı	BT'nin Rolü	Modelin Kaynağı
Hammer	Tüm organizasyon	Radikal	İnspiration	Gerekli	Novel
Davenport and Short	Organizasyon/ Bölüm/Görev	Aşamalı	Sistematik	Önemli	Endüstri Mühendisliği
Harrington	Bölüm/Görev	Aşamalı	Sistematik	İkincil Önemli	Kaizen
Kaplan And Murdock	Tüm organizasyon	Radikal	Sistematik	Gerekli değil	TKY
Morris And Brandon	Organizasyon/ Bölüm/Görev	Aşamalı	Sistematik	Gerekli değil	Endüstri Mühendisliği

Değişim yönetiminde farklı yaklaşımlardan bahsedilmektedir. Ancak en kesin ayırım kademeli değişim ve ani değişim olarak yapılmaktadır. Japon şirketleri genellikle kademeli yaklaşımı, Batılı şirketler ise tek büyük adım yaklaşımını tercih ederler.

Bu farklılığı Japonların KAİZEN'i ile Batı'nın DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ yöntemleri çarpıcı olarak göstermektedir.

Kademeli Değişim		Ani "Yenilik"	Değişim
Japon	Güçlü	Zayıf	
Batı	Zayıf	Güçlü	

İlerleyen başlıklarda bu yaklaşımları esas alan yöntemler detaylı olarak inceleneceğinden dolayı aşağıda her iki yaklaşımdan kısaca bahsedilmiştir

Kademeli Değişim

Değişim yönetiminde kabul gören yaklaşımlardan biri kademeli değişim olarak da ifade edilen etkin ve sürekli değişimdir. Bu yaklaşım, şirketlerin veya bireylerin kolay ve doğru bir şekilde değişerek yeni fırsatlardan yararlanmalarını olanaklı kılan "sürekli değişim" fikri üzerine yapılandırılmıştır.

Bu yaklaşım, bir zamanlar değişimin bir başı, ortası ve sonu olduğu ve değişimin sonucunda her şeyin normale döndüğü şeklinde yapılan tanımlamaların aksine değişimin sonu olmadığını kabul etmektedir. Diğer bir ifade ile değişimin hem işletmelerde hem de bireylerde sürekli bir hal aldığı ve engellenemediğini öne sürmektedir.

Japonların Kaizen yaklaşımı bu düşüncenin bir ürünüdür ve japon firmalarının batılı firmalar karşısında ürkütücü bir rakip olarak çıkmalarının önemli sebeplerindendir. Kaizen stratejisinin önemi, yönetimin müşteriye tatmin için gayret sarfetmek zorunda olduğunu ve iş dünyasında kalıcı olmak, kar etmek istiyorsa müşterinin isteklerine hizmet etmesi gerektiğini fark etmesindedir. Kaizen iyileştirme için müşteriye yönelen bir stratejidir. Kaizen'de bütün faaliyetlerin er yada geç müşteri tatminini artıracığı kabul edilir (Masaaki, 1995).

Ani Değişim

Değişim Yönetiminde kabul gören diğer bir yaklaşım ise yenilik veya devrimsel nitelikli değişim olarak da ifade edilen bir anda ve ani değişimdir. Bu yaklaşım teknolojik atılımları yakından izleyen ana değişiklikler veya en son yönetim kavramlarının yada üretim tekniklerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır. Ani değişimler etkileyici ve gerçek bir ilgi odağıdır. Bu nedenle de 1990'lı yıllar bu

yaklaşım üzerine kurulan yöntemlerin ortaya çıkmasına ve popüler olmasına sebep olmuştur.

Bu yaklaşımın en bilinen yöntemi değişim mühendisliği, veya yeniden yapılandırma olarak da bilinen “Re-engineering” dir. Bu yöntemin temel özelliği işletmedeki mevcut yöntemleri tamamen yok sayarak tüm süreçlerin yeniden oluşturulması mantığı üzerine kurulmuş olmasıdır

Bu yaklaşım 1990 yılında M.Hammer'ın Harvard Business Review'da yayımlanan "Reengineering Work-Don't Automate, Obliterate" adlı makalesi ile alev almıştır. M. Hammer'a göre Değişim Mühendisliği;

“maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi günümüzün en önemli performans parametrelerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasını içerir.”

Yeniden yapılandırma, organizasyonun küçülmesi, süreçlerin gerçekçi hale getirilmesi veya otomasyona geçilmesinden tamamen farklıdır. Yeniden yapılandırma eski sürecin bir yana bırakılarak kökten ve tamamen sürecin yeniden oluşturulmasıdır (Hammer ve Champy, 1993).

Değişim mühendisliği genellikle büyük ABD şirketleri tarafından yönetim alanında gerçekleştirilen ilerlemeleri kapsayan ve 1990'lı yıllarda ortaya çıkan yeni bir terimdir. Ancak değişim mühendisliği özel bir yöntem olmaktan çok muhtelif metodolojilerin deneme yanılma yoluyla bir çok şirkette ve danışmanlık firmalarında uygulanmasıdır. Bu deneme yanılma yaklaşımı, parıltılı başarı hikayelerinin hepsinin yol üzerinde sıçrama taşı görevini yapan pek çok başarısızlığın sonucu olduğu anlamındadır.

Değişim Mühendisliğinin bir parçası olarak önerilen “devrimci yaratıcı” tekniklerin çoğunun uygulanması ya çok zordur, yada yetersiz dağınık etkiye sahip bir kısım gelişmeler sağlayabilirler. Bazı düzenlemeler gerçekleştirilebilse dahi aşılması mümkün olmayan engeller ve/veya gelecek için tayin edilecek yön yetersizliği daha fazla çaba sarf edilmesini tıkamaktadır (Manganelli,1996).

2.1.3. Kurum Kültürünün Değişim Üzerindeki Etkisi

Rekabetin yeni kurallarına uyum sağlamada yani değişimi sürekli kılmanın sadece bir kaç konuyla sınırlı olmadığı ve kuruluşun tüm yönetim ve iş süreçlerinin gözden

geçirilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Klasik yönetimin öne çıkardığı yönetim sistemlerinin yanına yeni anlayışla beraber insan unsuru eklenmiş hatta bir çok konuda insan unsuru ön plana çıkmıştır (Peter, 1987).

Bir önceki bölümde değişimin sebebinin değişimi uygulayanın ve karşı koyanın da insan olduğu ifade edilmişti. Kurum kültürünün temelinde de insan yatmaktadır. İnsanoğlunun toplumsal hayatı ve çalışma hayatındaki özellikleri kurum kültürünü oluşturmakta ve bu da işletmelerdeki değişim hareketlerini etkilemektedir. Bu başlık altında Kurum Kültürü'nün değişim çabalarını ne yönde ve nasıl etkilediği ile ilgili araştırma sonuçları yer alacaktır.

Kültür, bir grup insanı diğer bir grup insandan ayıran ve ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemidir (Hofstede, 1994). Başka bir tanıma göre kültür, organizasyon üyelerinin görevlerini yapmak ve davranışlarını göstermekte kullandıkları anlamlar sistemidir (Bates ve Morris, 1995). Diğer bir tanıma göre ise kültür, dış çevreye uyum ve bunun için gerekli grup içi entegrasyonun sağlanması amacıyla grup üyeleri tarafından keşfedilen, bulunan ve öğrenilen temel varsayımlar bütünüdür (Schein, 1992).

Bir organizasyonun sahip olduğu kurum kültürü bileşenleri şu şekildedir;

- Uygulamalar
- Değerler
- Temel inanç ve varsayımlar

Uygulamalar, değerlerin, inanç ve varsayımların dışa vurumudur. Bunlar öyküler, kahramanlar, sloganlar, dil ve toplu faaliyetler şeklindedir. Kültürün temeli inanç ve varsayımlarda saklıdır. Değerler ise organizasyon için neyin önemli olduğunu gösterir. Temel inanç ve varsayımlar ise doğru olarak kabul edilirler ve tartışmaya açık değildirler.

2.1.4. Başarılı Değişim için Şartlar

Değişim her zaman tepki ile karşılanmıştır. Bu tepki en basit ve bilimsel bir şekilde newton'un etki-tepki(action-reaction) prensibi ile açıklanabileceği gibi bu durumun davranış psikolojisinde de yeri vardır. İnsanın doğasında varolan yeni ve bilinmeze karşı direnç gösterme eğilimi zamanla gerçekleşen değişim hareketlerinde de öne çıkmaktadır. Ancak değişime karşı oluşan tepkinin büyüklüğünde değişiminin

devrimsel veya radikal olmasının önemli sayılabilecek bir etkisi vardır (Manganelli,1996).

Değişim yönetiminde göz ardı edilmemesi gereken bir nokta da değişimlerin her zaman şirketleri yada işletmeleri başarılı bir geleceğe yöneltemediği gerçeğidir. O halde başarıyı hazırlayan unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Hangi değişikliği yapacağını bilmek, değişim için yüksek düzeyde bir hoşgörü ortamı yaratmak ve değişimin nasıl gerçekleşeceğini bilmek şirketlere önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Tüm bu değişim çabalarının amacı yeni ve daha büyük pazarlara açılmaktır. Ancak bu değişim çabalarının bir kısmı başarıya ulaşırken bir kısmı da beklenileni verememiştir. Başarılı olmuş değişim çabaları incelendiğinde, bu çabalardan alınacak birinci ders; değişimin gerçekleşmesinin ve sonuçlarının alınmasının oldukça uzun zaman alabildiği ve değişim sürecini oluşturan adımların hızlıca atlanması halinde ortaya çıkan durumun bir yanılsama olacağıdır.

İkinci ders ise; değişim sürecinin herhangi bir fazında yapılabilecek kritik bir hatanın değişim programını yıkabileceği, türlü zorluklarla elde edilmiş başarıların kaybedilebileceğidir.

Bir organizasyonun değişim sürecinde yapılmaması gereken önemli hatalardan aşağıda bahsedilmiştir.

1. HATA : Değişimin aciliyeti yeterince tespit edilmemesi-Mevcudu Koruma

Birçok başarılı değişim çabası bireylerin veya grupların şirketin rekabet durumu, pazarı, teknolojik eğilimi ve finansal başarısını araştırarak incelemesiyle başlamıştır. Bu dönem, araştırmacının potansiyel hasılatla gözlenen düşüşü farkedip, pazarı ve rekabetçi ortamı inceleyerek karşılaşılan veya karşılaşılmaması muhtemel krizleri ve fırsatları belirleyerek tartıştıkları bir dönemdir. Bu ilk adım bir çok bireyin işbirliğini gerektirdiğinden dolayı değişim programının başlaması için kaçınılmazdır. Bu faz kolay gibi gözükmesine rağmen birçok şirket bu devrede çuvallamaktadır. Bu dönemde liderin oldukça önemli rolü vardır. Felce uğramış üst yönetimlerde çok sayıda yönetici olmasına rağmen lider yoktur ve yönetimin görevi en az risk alarak mevcut sistemi çalışır tutmaktır. Oysaki değişim tanım gereği yeni bir sistemin kurulmasını gerektirir ki bu ancak liderlik mekanizmasının çalışması ile mümkündür. Başka bir deyişle dönüşüm

organizasyonun ihtiyaç duyduğu büyük değişimleri farkedebilen ve liderlik özelliklerine sahip bir yönetici ile başlayabilir.

2.HATA : Yeterince güçlü ve yol gösterici işbirliğinin kurulamaması-Katılımsızlık

Büyük değişim programları genellikle bir veya iki kişi ile başlar. Ancak değişim çabası başarılı olmuş ise öncü koalisyonlar zamanla gelişir ve büyür. Büyük dönüşümlerin üst yöneticiler tarafından desteklenmeksizin gerçekleşmesinin imkansız olduğu sıkça söylenir. Başarılı dönüşüm hareketlerinde, Genel Müdür, başkan veya Bölüm Müdürleri çevrelerine topladıkları 5, 15 veya 50 kişilik gruplarla bu dönüşüm için öncülük ederler. Bu dönemde başarısızlığa uğrayan şirketler, değişim üretmenin zorluklarını ve güçlü bir yol gösterici koalisyonun gerekliliğini göz ardı edenlerdir.

Değişime karşı çıkan güçleri durdurarak dönüşüme imkan tanımak için değişim çabasını yayacak, grupları birer takım olarak beraberce çalışmaya itecek güçlü bir koalisyonun kurulmasına ihtiyaç vardır.

3.HATA : Vizyon eksikliği-Körlük

Her başarılı dönüşüm çabasında değişime kılavuzluk eden koalisyon gelecek ile ilgili bir resim çizer. Vizyon olarak adlandırılan bu resim herkesin kolayca anlayabileceği ve kendini orada görebileceği uzun vadeli bir plandır. Başka bir deyişle vizyon organizasyonun hareket etmeye ihtiyaç duyduğu yönü açıkça gösterir. Açık bir vizyon ifadesinin olmadığı organizasyonlarda dönüşüm çabaları, organizasyonları yanlış yerlere götürebilecek proje ve planlar arasında kolayca yok olabilir. Başarısızlığa uğramış dönüşüm projelerinin birçoğunda vizyon yoktur. Çünkü çalışanların kalın ciltler oluşturan projelerle kendilerine değişime uygun bir yol çizmeleri mümkün değildir.

4.HATA : Vizyonun tabana duyurulmaması-Dilsizlik

Öncü koalisyon grubunun çabalarıyla oluşturulan yeni vizyon ifadesinin mümkün olan tüm iletişim araçları kullanılarak çalışanlara, müşterilere başka bir deyişle tabana duyurulması gerekir. Sadece bir kaç kişi tarafından bilinen vizyon ifadesi ne kadar açık ve etkileyici hazırlanmış olursa olsun dönüşüm programı çerçevesinde etkili olamaz. Yeni yazılan bu vizyon ifadesinin tabana yayılmasında kurulan kılavuz koalisyona önemli görevler düşmektedir.

5.HATA : Yeni vizyonun önündeki engellerin kaldırılmaması-Bürokrasi

Değişimin gereği olarak eski düzen yıkılırken mutlaka yerine yenisi getirilmelidir. Bu dönüşüm sırasında yeni vizyon ifadesi mümkün olduğu kadar çok insana ulaşmalı ve dönüşüm teşvik edilmelidir. Ancak çoğu zaman çalışanlar bu vizyonu anlasalar ve uygulamak isteseler de önlerine engeller çıkar ki bu engeller genelde insanların kafasında oluşan engellerdir. Bununla beraber organizasyonun yapısından ileri gelen engeller de söz konusu olabilir. Çalışanlar karar verirken eski sistem ile yeni sistem arasında çekimser kalabilirler. Bu noktada çalışanlar risk alınması ve geleneksel olmayan düşünce, aktivite ve aksiyonların uygulanması konularında teşvik edilmelidirler.

6. HATA :Kısa dönem başarılarının yaratılması ve planlanmasındaki başarısızlık

Gerçek dönüşümlerin sonuçlanması uzun zaman alacağından kısa dönemde elde edilen başarılar için kutlama törenleri yapılarak çalışanların değişim motivasyonları canlı tutulmalıdır. Performans gelişimleri planlanmalı, bu gelişmelerin gerçekleşmesi sağlanmalı ve dönüşümü devamlı kılabilmek için bu gelişmelere katkıda bulunan personeli ödüllendirmek gereklidir.

7.HATA : Zaferi çok çabuk ilan etmek

Bir kaç yıllık sıkı çalışmadan sonra yöneticiler ilk performans gelişimlerinin gözlenmesiyle zaferi ilan etmek isterler. Ancak yönetimde yapılan bu değişikliklerin şirket kültürüne nüfuz etmesi beş ile on yıl alacaktır. Bu dönem içinde yöneticiler zafer ilan etmek için erken davranmamalı, bu vizyonu hayata geçiren çalışanları teşvik etmeli, onların gelişimine yardımcı olmalıdırlar. Bununla birlikte değişimin kendi çarklarını kurarak zaman içinde işleyişin devamını sağlamaya imkan tanımalıdırlar.

8. HATA : Değişimi şirket kültürünün bir parçası haline getirmemek

Değişim şirket kültürü haline getirilmesi belki değişim en zaman alıcı unsurudur. Kültürün değişime uğraması ancak karalı bir yönetim ve zamanla gerçekleşir. Kültür bir kurallar bütünü değil, sadece çalışanların verdiği tepkiler bütünü olarak tanımlanması nedeniyle kültürde değişim kararlı bir yönetim ile mümkün olmaktadır. Kültürde değişimin gerçekleşmesi için çalışanların değişimin hayatının doğal sonucu olduğunu ve ancak değişim ile uyum içinde yaşamayı öğrenenlerin hayatta kalacağı düşüncesini benimsemeleri gerekmektedir (Manganelli,1996).

2.2. Değişim Araçları

Geçmiş on yıl içerisinde pazar içindeki rekabet gücünü artırmak isteyen bir çok firmaya rastlamak mümkündür. Bu değişime ayak uyduranlar arasında büyük organizasyonlar olduğu gibi, kendi ayakları üzerinde durabilen ortaklıklar ve iyi para kazanan şirketlerde vardır. Bu değişim çabaları aşağıda ifade edilen yöntemlerle karşımıza çıkmaktadır.

- Kaizen
- Toplam Kalite Yönetimi
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistem Standartlarına geçiş
- Fabrika Devrimi
- Değişim Mühendisliği/Yeniden Yapılanma
- Kültür Değişimi

3. İNSAN KAYNAKLARINDA DEĞİŞİM

3.1 Dünyada İnsan Kaynaklarında Değişimi Gerektiren Koşullar

Değişim her alanda olduğu gibi İK'da da geçerlidir. Ancak incelenmesi gereken İK'da gerçekleşen değişimin hızı, çevrede gerçekleşen değişimin İK'yı ne kadar etkilediği ve firmaların gelişimi hangi hızda hareket ederek, değişim ile uyumlu şekilde hareket edebilecek ve hayatta kalabilecekleridir.

Değişimin hem içsel hem de çevresel faktörlere bağlı olduğu Bölüm 2'de gözden geçirilmişti. İK'da değişim hem İK'da hem de çevredeki değişimlerden etkilenmektedir. Özellikle Bilgi Teknolojileri'nde (BT) yaşanan hızlı gelişim İK'da değişimi hızlandırmaktadır. Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler iş yapış şekillerini geliştirmekte, iş yapış şekillerindeki gelişme zamanla süreçleri verimsiz kılmakta, yeni ve daha verimli süreç dizaynları elde etmek mümkün olmaktadır.

Her iş yapış şekli bir süre sonra en iyisi bile olsa eskir ve doyuma ulaştıktan sonra bir gerileme dönemi yaşar. Amerikan ekonomisini dünya ekonomi liginde lider yapan GM, Ford, IBM gibi şirketler zamanının en iyi süreçlerini kullanmışlardı. Ancak bu en iyi süreçler bile 80'li yıllarda yaşadıkları krizi engelleyemedi. Her süreç bir süre sonra ne kadar iyileştirilirse iyileştirilsin yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duyar. Süreçler doğar, gelişir, doyuma ulaşır ve en sonunda gerilemeye başlar, gerileme başladığı anda iyileştirmelerin yarattığı marjinal fayda azalır ve değişim mühendisliği gerekli olur (Spencer, 1995).

Değişim araçlarını 2 ayrı grupta değerlendirilebilir;

Kaizen, TKY vb

Kademeli Değişim Araçları

Değişim Mühendisliği

Radikal Değişim Aracı

Değişim araçları birbirinin alternatifi değildir, çoğu zaman herhangi bir değişim aracını başarı ile kullanan şirketler diğer araçları da aynı başarı ile kullanabilmektedir. Ayrıca süreçlerde tüm araçlar aynı anda kullanılabilir.

Değişim sürekli ve giderek artan hızda hareket etmektedir ve daha önce de değişim hiç yok olmamıştı. Ancak değişimin fenomen haline gelmesi ve sürekli olarak bilinç eşliğimiz üzerinde olması son 10 senede gerçekleşmektedir. İnsanoğlu değişimin

mevcut hızına göre eşik düzeyi ayarlamakta, ancak değişimin giderek ivmelenmesi değişimi sürekli hissedilir kılmaktadır. Değişimi bilginin paylaşılmasına ve yaygınlaşmasına bağlı olarak ivmelendiği düşünülürse, son yıllarda değişimin niye bu kadar ön plana çıktığı anlaşılabilir. Bilgiyi paylaşmakta en verimli araç olan internetin ülkemizdeki penetrasyonunun sadece %1 olduğunu düşünürsek değişimin aynı hızla uzunca bir süre yol alacağını söylemek yanlış olmaz.

Değişim giderek ivmelenerek yol alırken, ancak değişimle uyum halinde hareket edenler hayatta kalmakta, değişimi kriz olarak görenler elenmektedir (Peters, 1987). Firmaların değişimi yönetmek için kullandığı araçların (Kademeli ve radikal değişim) her ikisinin de kullanılabilmesi mümkündür. 1990'dan itibaren Değişim Mühendisliği'nin ön plana çıkmasının temel nedeni süreçlerin iyileştirmelere beklenen cevabı verememesi olmuştur. Yukarıda da belirtildiği gibi bu yöntemler birbirine alternatif olmadığı gibi birbirini desteklemektedir. Ancak göz önünde bulundurulması gereken temel nokta kademeli değişim araçları kullanılarak değişimin hızının yakalanıp, yakalanmadığıdır. Kademeli değişim araçları radikal değişim araçlarına göre çok daha risksiz ve ucuz değişim yöntemleridir. Bunun yanı sıra radikal değişim araçları sürece uygulanır ve süreç iyileştirmelere beklenen cevabı veremeyinceye kadar tekrar uygulanmaz. Radikal değişim araçları riskli ve pahalıdır. Amerika'da değişim mühendisliği uygulayan şirketlerin % 70'i başarısızlıkla karşılaşmaktadır (Hammer ve Champy, 1993).

Dünyada İK süreçlerinde değişimin yönetilmesi için kademeli ve radikal değişim araçlarının her ikisi de kullanılmaktadır. İK'da değişimi sürekli ve etkin kılan nedenler şunlardır.

- Yeni teknolojinin iş yapış şekillerini değiştirmesi,
- İK da yaşanan işin içeriği ile ilgili gelişmeler,
- Değişen müşteri beklentileri,
- Eskiyen süreçlerin yenilenme ihtiyaçları,

Yukarıda yer alan nedenlerden tamamı dünyada lider konumda olan şirketler için bile geçerli olan nedenlerdir.

3.2 Türkiye’de İK’da Değişimi Gerektiren Nedenler

1990’lı yıllarda batıdan esen İnsan Kaynakları rüzgarları Türkiye’yi de etkisi altına aldı. Birinci bölümde açıklandığı üzere İnsan kaynakları biliminin gelişmesi batıda 200 yıllık bir süreç içinde gerçekleşmişti. Türkiye’de ise İnsan Kaynakları 1990’lı yıllara kadar kısıtlı olarak ve daha çok ücretlendirmeye ilgili kayıtların tutulması, işe alma ve işten çıkarma işlemlerinin yapılması gibi operasyonlarla ilgileniliyordu. İlk defa personel departmanlarının kurulması 1970’den itibaren gerçekleşti (Can ve diğerleri, 1995). Bu kapsamda işlerin dünyada 1911 – 1930’lu yıllar arasında gerçekleştirildiğinden 1. bölümde bahsedilmişti. İnsan Kaynaklarının dünyadaki gelişimine, sanayi öncülük etmişti, ancak Türkiye’de ilk toplu iğne üretiminin bile 1957 yılında yapıldığı düşünülürse, batıda yer alan sürecin aynı anda Türkiye’de niye gerçekleşmediği çok kolay açıklanabilir. Bunun yanı sıra uzun yıllar Koruyucu veya Yasaklayıcı Gümrük duvarlarının arkasına saklanmış olan sanayimiz rekabet kavramı ile ilk defa Gümlük Birliği ile birlikte ve öldürücü şekilde karşılaştı. Tüm dünyada İnsan Kaynakları uzun yıllardan beri rekabette şirketi öne geçirebilen stratejik bileşen olarak kullanılmaktaydı. Gümrük Birliği ile birlikte şirket İnsan Kaynakları gibi rekabette öne geçirebilen bir unsurun farkına vardı, ancak uygulaması konusunda ülkenin hiç deneyim yoktu, en kolay yol seçildi ve süreci baştan ele almak ve işlemleri sırasıyla yapmak yerine bir kaç senede batının 100 senede aldığı yol almaya çalışıldı. Amaç yaratılan katma değerden mahrum kalmamaktı, rekabet öldürücüydü, bu nedenle hızla katma değer yaratmak adına süreci yaşamadan sonuca ulaşmaya çalışıldı. Ancak batıda 1930’dan itibaren gelişen uygulama ve yaklaşımın Türkiye’de bir anda yapılmaya çalışılması sonucu;

3.2.1. Yetersiz Personel Arzı

Personelcilikten İnsan Kaynaklarına geçişin bir anda oluşması ve her işletmenin kendi bölümünde istihdam etmek üzere personele ihtiyaç duyması nedeniyle konu ile ilgili uzman arzının yetersiz kalması,

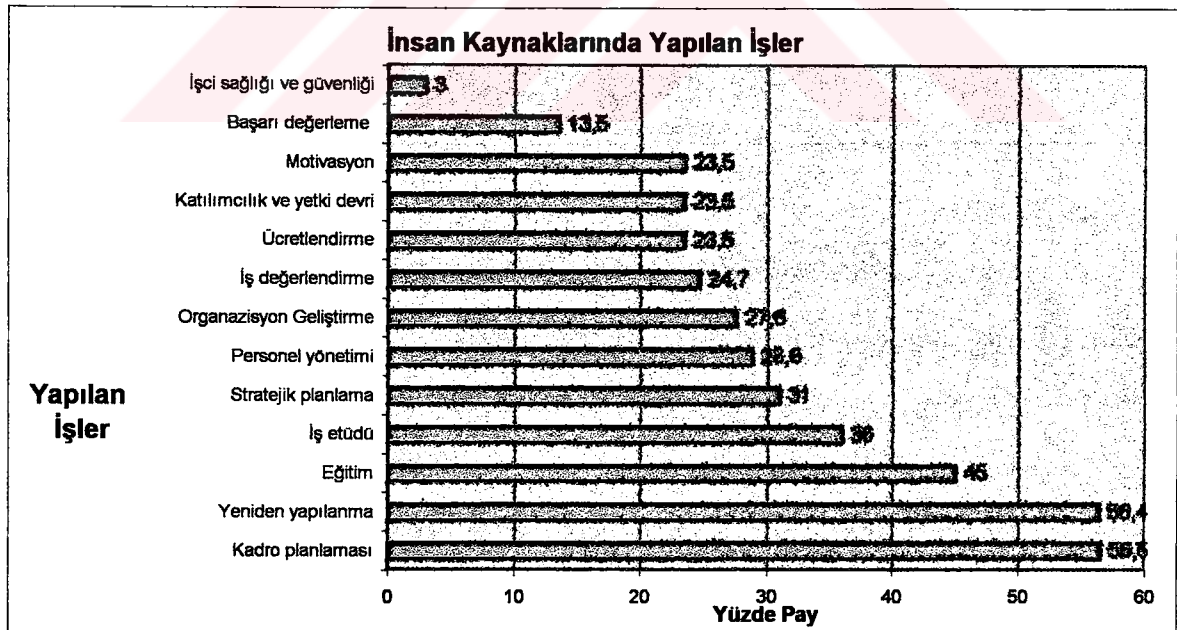
3.2.2. Öğrenim Kurumları

Öğrenim kurumları için bile bu konunun yeni olması ve İnsan Kaynakları Uzmanı yetiştirecek programların hazır olmaması. Hali hazırda İnsan Kaynakları programı Lisans düzeyinde bulunmamakta, sadece bir kaç üniversite de Yüksek Lisans Programı olarak okutulmaktadır.

3.2.3. Değişimin Tabelalarda Yaşanması

İnsan Kaynakları kavramının bir anda ithal edilmesi sonucu kavramın doğru anlaşılamamış olması ve değişimin sadece tabelalarda yaşanması;

Personelcilikten İnsan Kaynaklarına geçiş süreci dünyada bir kaç sene içinde yaşanan bir süreç değildir, bu nedenle böyle bir geçişin nasıl yapılması konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır. Ancak ülkemiz gerçeklerinde bu geçiş yaşanmış ve geçişin nasıl yapılabileceği konusunda bir yol haritası bulunmaması nedeniyle geçiş ilk etapta tabelalarda başlamış, ancak uygulamalara yansımamıştır. Şekil 3.1.'de ülkemizde İnsan Kaynakları departmanı adı altında çalışan departmanlarda yapılan işler görülebilir.



Şekil 3.1.İnsan Kaynaklarında yapılan işler (İnkaya, 1999)

Tabloda yer alan verilerden ülkemizde yüzdesel olarak pek az departmanda tüm uygulamaların yapıldığı sonucuna gidilebilir. Ancak uygulamalardan birinin veya

birkaçının eksik olması İnsan Kaynaklarına geçişin sadece şeklen yapıldığı anlamına gelmez. İnsan Kaynaklarına geçişin uygulamalar haricinde göstergesi iç ve dış müşteri memnuniyetini ön planda tutan yaklaşımdır. Gerçek anlamda İnsan Kaynakları yapıldığının en temel göstergesi olan yaklaşımda değişimin ne kadar gerçekleştirildiğinin belirlenmesinin bir sayısal modeli olmamasına rağmen bu bölümün sonunda sezgisel sonuca ulaşılabacaktır.

3.2.4. Uygulamaların İthal Edilememesi

Donanım ve sadece belirli yazılımların ithal edilebilmesi, ancak bir çok spesifik yazılımın ithal edilememesi. Teknolojik araçların dünyada yavaş yavaş gelişen İnsan Kaynakları biliminde geline son nokta ile ilgili uygulamalar ve uygulamaların üzerinde çalıştığı teknolojik araçlar ithal edildi. Teknolojik araçların ithal edilmesi çok kolay olmasına rağmen teknolojik araç üzerinde çalışan uygulama eğer motamot Türkiye şartlarına uygun değil ise uygulamaların yerelleştirilmesi gerçekleştirilmeye çalışılmış, eğer yerelleştirme yeterli olmuyor ve uygulamanın baştan tasarlanarak Türkiye’de gerçekleştirilmesi gerekiyor ise çoğu zaman gerçekleştirilememiştir. Örnek olarak CD Rom ile eğitimi verebiliriz.

CD Rom ile eğitim birebir eğitime göre çok daha ucuza gerçekleşmekte, ancak ilk yatırım maliyeti yüksek olmaktadır. Sadece eğitim amaçlı networklerin kurulması rasyonel olmamasına rağmen, tesis edilmiş networklerden eğitim amaçlı yararlanmak mümkündür. CD Rom ile eğitim yurtdışında yaygın olarak kullanılmakla birlikte Türkiye uygulamasına pek rastlanmamaktadır. Halbuki eğitime İnsan Kaynakları bütçelerinin büyük bir kısmını ayıran ve eğitim amaçlı da kullanılabilecek networklere sahip olan bankalar bile CD Rom ile ilgili eğitimlere programlarında yer vermemektedir.

CD Rom ile eğitim bir çok örnek içinden sadece bir tanesidir. Örnekleri çoğaltmak mümkündür.

İnsan Kaynaklarının dünyadaki tüm uygulamaları ile birlikte en son teknolojiyle çalışabilecek şekilde geliştirilmiş İnsan Kaynakları paket programları satın alınmaktadır. 20 banka ile yapılan araştırmada bu bankaların tümünde İnsan Kaynakları uygulamalarını destekleyen paket programların olduğu belirlenmiş ve bu paket programların % 35’inin yazılımı yurtdışında gerçekleştirilmiştir. Bankalarda

sık rastlanan Oracle ve SAP tarafından gerçekleştirilen İK yazılımlarının incelenmesi sonucu;

- Paket programların bir çok modülünün yerel yapı ve şartlara uygun olmadığı,
- Desteklediği bir çok uygulamanın halen Türkiye’de gerçekleştirilemediği,
- Bazı uygulamaların veri eksikliği nedeniyle kullanılmadığı,
- Veri tabanı ile çalışmaya geçişimizin çok yeni olması nedeniyle yapılabilecek analizden yeterince faydalanılmadığı,
- Stratejik Planlama (Stratejik Planlamanın Türkiye’deki yerine Bölüm 3.2.6.’da değinilecektir.) yapılmaması sonucu elde edilebilecek bilgilerin Karar Destek Sistemlerinde kullanılmadığı,

sonuçları gözlenmiştir.

3.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişmemesi

İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda (Özlük, Bordro, SSK, Tayin, Terfi, Raporlamalar v.s.) belirli bir olgunluğa erişilmeden İnsan Kaynakları Gelişimi servislerinin uygulamaya alınması sonucu servislerden yeterli verim alınamaması; İnsan Kaynakları Yönetimi en çok maliyetin harcandığı ve en az katma değer yaratıldığı alandır. Resmi ve gayri resmi raporlamalar, kayıtların tutulması, bordro işlemleri gibi çok az katma değer yaratan bir çok işlemin gerçekleştirildiği servistir. Temel işlevlerinden biri diğer İnsan Kaynakları uygulamalarına zemin hazırlamasıdır. İnsan Kaynakları Yönetim kısmının bir çok uygulaması kanuni zorunlulukların bir sonucudur ve olmazsa olmaz uygulamalardır. İşletmelerde bu alanda çıkan herhangi bir sorun nedeniyle tüm kaynaklar bu alanda çıkan sorunu bertaraf edebilmek üzere seferber edilebilmektedir. Yapılan resmi işlemlerin bir çoğu yoğun bürokrasi ile gerçekleştirilmekte ve terminli olmaktadır. Ve yine yapılan resmi işlerin kalitesi pek önemli olmamakla birlikte yapıp, yapılmadığı önem kazanmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetim alanı katma değer yaratamaması nedeniyle uzun yıllar yönetimin ilgisini çekmemiş ancak İnsan Kaynaklarının bir parçası olarak düşünölmeye başlandığından beri ve İnsan Kaynakları ile ilgili bilgilerin stratejik olarak önem kazanmasından sonra böyle bir departmanın varlığı farkedilmiştir. Ancak batıda İnsan Kaynakları Yönetim servisinde senelerdir süren

alışmalar sonucu hem Resmi makamlar açısından, hem de işletmeler açısından verimli ve tatmin edici bir düzeye ulaşılmıştı (Spencer, 1995).

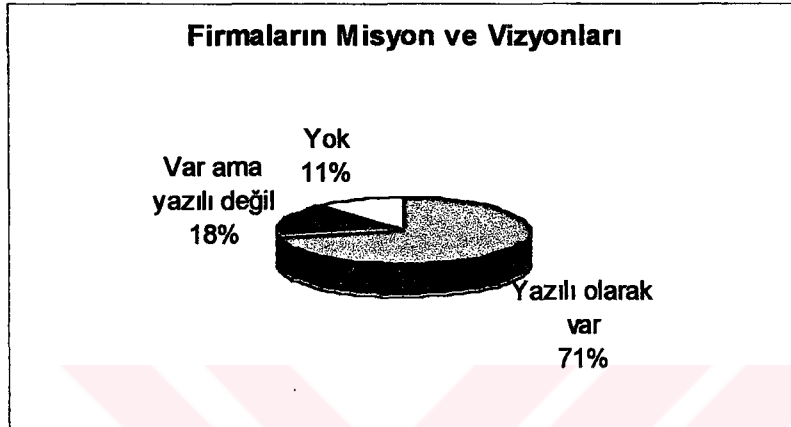
Ülkemizde ise resmi kurumlarla ilgili süreçlerin senelerden beri iyileştirilmemiş olması, İnsan Kaynakları Yönetimi ile süreçlerin ne kadar iyi düzenlenmiş olsa bile resmi uygulamalar nedeniyle bir türlü beklenen verimlilik elde edilememiştir. Resmi kurumlarla ilgili uygulamalar ve raporlamalar İnsan Kaynakları Yönetim servislerinin zamanının bir çoğunu işgal etmektedir (İnkaya,1999).

Resmi ve gayri resmi bütün süreçlerin zamanla iyileştirilmesi ve daha az maliyet ile katma değer yaratan hale getirilmesi gerekli iken birden bire rekabetin öldürücü hale gelmesi katma değer yaratan İnsan Kaynakları gelişim Servisinin n plana çıkmasına neden oldu. Ancak altyapı sayılabilecek İnsan Kaynakları Yönetimi Servisi bu yaklaşım sonucu eskimiş süreçleri ile Geliştirme servisinin uygulamalarını desteklemek yerine, sürekli sorunlar çıkartarak köstek oldu. 2000 yılında SSK taban ve tavanının 4 kere değiştirilmesi gibi bürokrasinin eskiyen süreçleri nedeniyle, Yönetim Servisi mükerrer iş yapmaya ve katma değer yaratmamaya devam edilmiştir.

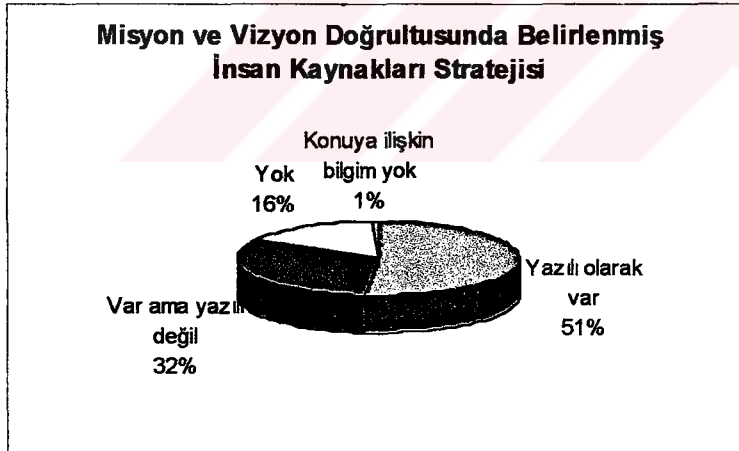
3.2.6. Stratejik Planlamanın Yapılamaması

İnsan Kaynaklarının en fazla katma değer yaratan işlevi ise stratejik planlamadır. İnsan Kaynakları Yönetimi Servisinin içsel ve çevresel nedenlerden ötürü diğer servislere yeterli destek verememesi nedeniyle, İnsan Kaynakları Geliştirme Servislerinden yeterli verim alınamamış ve Geliştirme Servisinin rk temeller üzerine bina edilebilmesi için gereğinden fazla çaba ve para harcanmış, ancak beklenen katma değer yaratılamamıştır. Binanın temellerin rk olması nedeniyle daha fazla maliyet ile daha az katma değer yaratılmıştır. Society for Human Resources ve The Bureau of National Affairs tarafından her yıl düzenlenen araştırmaya göre Amerika’da 100 alışana 1 İnsan Kaynakları uzmanı, Türkiye’de ise Arthur Andersen’in 2000 yılında yaptığı araştırmaya göre 58 alışana 1 İnsan Kaynakları uzmanı düşmektedir. Buradan Türkiye’de % 77 oranında daha fazla İnsan Kaynakları Uzmanı ile çalıştığı ve personel başına daha fazla maliyet düştüğü anlaşılmaktadır. İnsan Kaynaklarında Stratejik Planlamanın ne düzeyde yapıldığı veya yapılıp, yapılmadığı konusunda yeterli bilgi bulunmazken, Arthur Andersen’in 2000 yılında yaptığı araştırmada bu konu ile ilgili ipuçları yakalayabiliyoruz. şekil

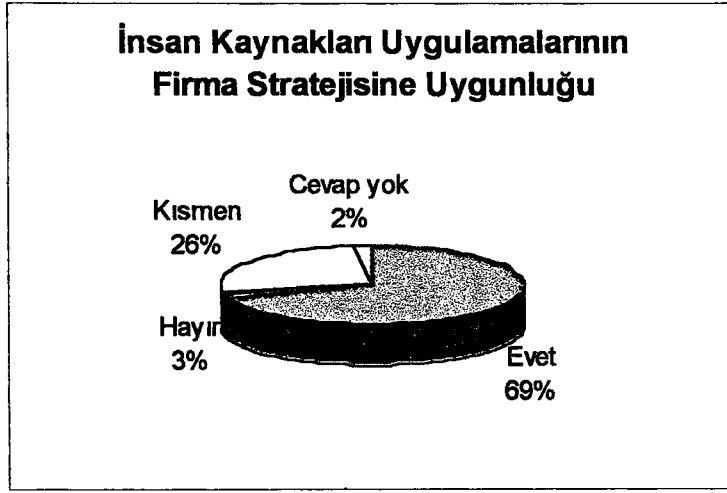
3.2., 3.3. ve 3.4. incelenirse yazılı ve firma stratejilerine uygun İnsan Kaynakları stratejisinin ancak firmaların % 25'sinde olduğu sonucuna ulaşabiliyoruz. Ancak % 25'lik sonuç beyanlara dayalı olarak firmanın İnsan Kaynakları stratejisinin olup, olmadığı araştırmasının sonucudur ve firmada İnsan Kaynakları konusunda stratejik planlama yapılıp yapılmadığı sorusunun cevabını vermez. Araştırma beyana dayalı olduğu halde tüm veriler doğru kabul edilse bile stratejik planlama yapanların oranının çok daha düşük olduğu tahmin edilmektedir.



Şekil 3.2 Vizyon ve misyonu olan firmalar (Arthur Andersen, 2000)



Şekil 3.3 Vizyon ve Misyon Doğrultusunda Belirlenmiş İnsan Kaynakları Stratejileri (Arthur Andersen, 2000)



Şekil 3.4 İnsan Kaynakları uygulamalarının firma stratejisine uygunluğu (Arthur Andersen, 2000)

3.2.7. Misyonun Olmaması

Daha önce değinildiği üzere İnsan Kaynakların yapıldığının belirlenmesi için personellikten geçiş sürecinde ilk önce yaklaşımın değişmesi gerekmektedir. Yaklaşımın değiştiğinin somut göstergelerinden biri de firmanın İnsan Kaynaklarının ne için varolduğunu ortaya koyması ile mümkündür. İnsan Kaynaklarının ne için varolduğunun ortaya konması yani misyonun belirlenmesi yaklaşımın değişiminin gözlenmesi için bir fırsat olacaktır. Stratejik bir yaklaşımda mutlaka misyon belirlenmelidir. Misyonu olmayan bir İnsan Kaynakları departmanında İnsan Kaynaklarının yapıldığı iddia edilemez. Stratejik yönetimin ilk halkası firmanın ne için varolduğunu tanımlamak ile başlar ve her şey misyon tanımı üzerine geliştirilir. Bu bakış açısıyla firmanın misyonun olmadığı % 29'lık kesimde (Bakınız Şekil 3.2.), İnsan Kaynaklarının misyonununda tanımlanmaması büyük olasılıktır. İnsan Kaynaklarını gerçek anlamda yapan ve bu işten katma değer almak isteyen firmalarda misyon tanımı içinde mutlaka iç ve dış müşteriye yer vermelidir (Noe ve diğerleri, 1995). Yaklaşımın değişmesinde en önemli kriter İnsan Kaynaklarının müşteri odaklı olmasıdır.

3.2.8. Verilerin Yorumlanamaması

Bir kaç senede gerçekleşen hızlı gelişme sonucu daha önce bahsedildiği üzere veri tabanları yurtdışından satın alınmış ve veri tabanları gerekli, gereksiz verilerle doldurulmaya başlanmıştır. Verilerin girilmesi sırasında temel yaklaşım” Çok veri en

iyidir” yaklaşımıydı. Bu güne kadar sadece personel hakkında bir kaç veri tutan İnsan Kaynakları veri tabanlarının yardımıyla bir anda aklına gelen her türlü veriyi tutacak teknolojik altyapıya erişmiştir. Veriler bir süzgeçten geçirilmeden içeriye aktarılmış ancak verileri yorumlamak için zamanla oluşan bilgi birikimi olmadığı için tüm veriler sadece bilgi olarak değerlendirilmiştir. Türkiye’de son dönemde en çok satılan programlardan biri olan Oracle Human Resources Management System (HRMS) İnsan Kaynakları Paket programının en büyük artısı veri tutulacak alanların ve tutulacak verinin niteliğinin müşteri tarafından belirlenmesine olanak tanıyan “esnek alan “ tabir edilen alanları boş kolonlarının olmasıdır. Oracle HRMS Programını tercih eden 6 banka ile yapılan araştırmada yöneticilerin Oracle’ı tercih etmelerinde bu özelliğin çok önemli olduğu ifade edilmiştir.

Veri tabanları ile çalışılırken elde edilen her veri bilgi değildir ve verilerin her yönetici tarafından değerlendirilmesi farklı olur (Drucker, 1999). Bu nedenle veri tabanları Karar Destek Sistemi olarak çok faydalı olarak kullanılabileceği gibi, kullanılması belirli bir birikim sonucu olmaktadır.

Gerekli birikimin oluşması için hangi verinin hangi şartlar altında bilgiye dönüştüğünün bilinmesi gereklidir. Bu bilgi ancak uygulamalar ve bilgi birikimi geliştikçe ortaya çıkacaktır. Verilerin bilgiye çevrilmesi ileride veriler çok daha fazla arttığı zaman bir ihtisas konusu olacaktır.

3.2.9. Merkeziyetçi Yapı

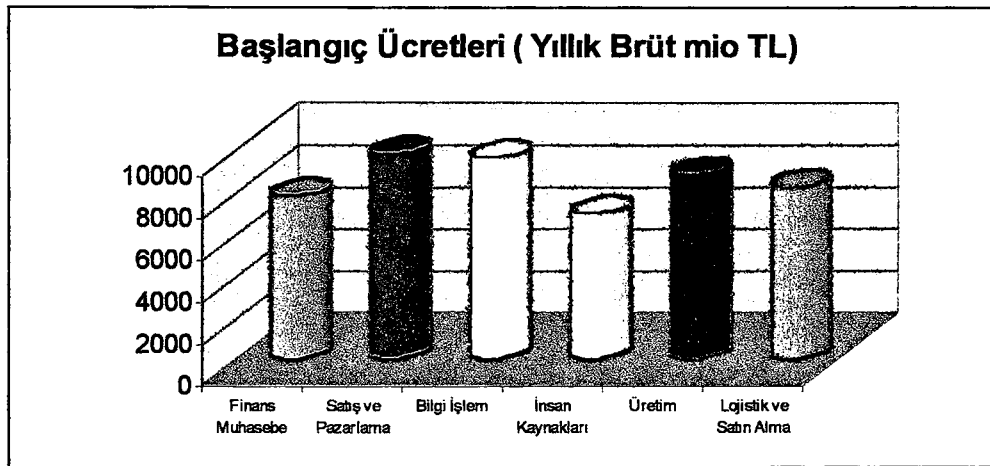
Uygulamaların hemen başlatılabilmesi için merkeziyetçi bir yapı tasarlandı ve uygulamaya konuldu. Merkeziyetçi yapı esasında personelciliğin bir uzantısı olarak varlığını sürdürdü. Çalışanlara İnsan Kaynakları süreçleri içinde kısıtlı olarak yer verildi. Merkeziyetçi karar ve uygulama mekanizmaları yöneticilerin İnsan Kaynakları konusunda gelişmesini engelledi ve süreçlere katılımların tam olarak sağlanamaması nedeniyle beklenen katma değeri yakalanamadı. IBM tarafından 1991 yılında yapılan ve dünya çapında 3000 uzmanın katıldığı bir araştırmaya göre İnsan Kaynaklarının ancak diğer yöneticilerle birlikte geliştirilebilir olduğuna değiniliyor. Merkeziyetçi yapılar katılımı engelleyerek İnsan Kaynakları uygulamaların etkinliğinin azalmasına neden oluyor ve geliştirilmesine engel teşkil ediyorlar.

3.3 Gelişmeler Türkiye’de İnsan Kaynaklarını Hangi Noktaya Taşdı

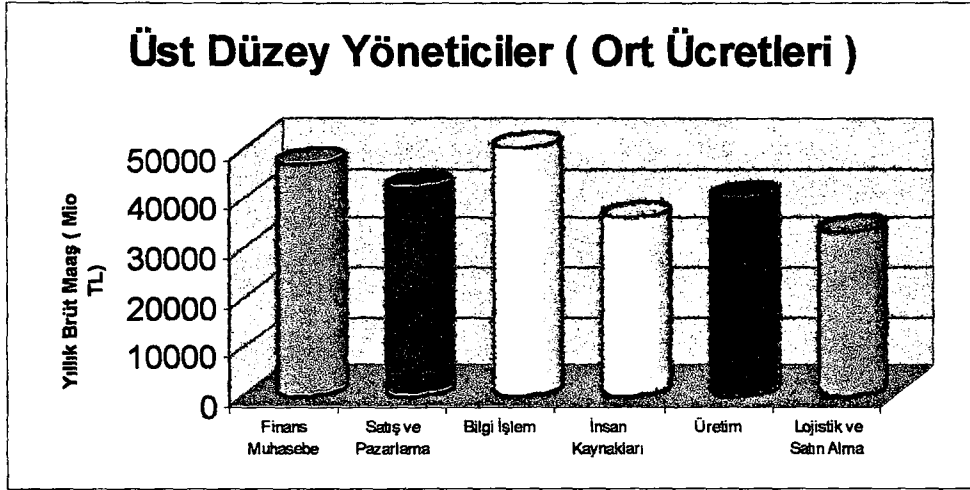
Çok basit bir yaklaşımdan hareketle İnsan Kaynaklarında geline son noktayı özetlemek mümkün;

Ücretler geline son noktanın en somut göstergesidir. PriceWaterHouseCooper’s tarafından 2000 yılında yapılan araştırmaya göre ortalama İnsan Kaynakları yönetici ücretleri ve İnsan Kaynakları başlangıç ücretleri geçmiş senelere göre oldukça düşmüştür. Geçmiş araştırmalarda İnsan Kaynakları Yöneticileri ve bu işi kendilerine meslek olarak seçen çalışanlar seneler itibariyle farklılık gösterse de, hep ilk 3 içinde ücret almaya alışkınlardı. 2000 yılında ortaya çıkan bu tabloda görüldüğü gibi İnsan Kaynakları Yöneticileri tabloda yer alan fonksiyonlar içinde en az ücret ile çalışan yönetici olmuştur. Ancak yine aynı araştırmaya göre ücretlerin üst limitinde ise İnsan Kaynakları Yöneticisi Bilgi Teknolojileri Yöneticisinin ardından ikinci sırada gelmektedir. Bu bulgu da şu ana kadar geldiğimiz noktayı destekler niteliktedir, şöyle ki;

İnsan Kaynakları konusunda yeterli arz ve yetişmiş personel yoktur, bir çok işletme katma değer yaratmayan İnsan Kaynakları Yöneticileri ile çalışmaktadır, ancak tüm bunların ötesinde başka ülkelerden çok daha fazla kaynak ayırarak İnsan Kaynaklarından katma değer almaya çalışılmaktadır. Bu nedenle yetişmiş ve katma değer yaratan yöneticilerin sayısı azdır, ancak bu yöneticilerin ücretlerinin çok yüksek olması gayet doğaldır.



Şekil 3.5. İK başlangıç Ücretleri (Prizewaterhousecooper’s, 2000)



Şekil 3.6. İK Üst Düzey Yönetici Ücretleri (Prizewaterhousecooper's, 2000)

Ücretlerde başlayan bu radikal düşme eğiliminin temelinde ne yattığı dikkatlice incelenmelidir. Muhtemel nedenler;

- Arz talep dengesinde şartlar değişmiş ve işgücü pazarı arz fazlası vermiştir.
- Yine arz talep dengesinde şartlar değişmiş ve işgücü pazarında talep eksikliği meydana gelmiştir.

3.3.1 Arz Fazlası Verilmesi

İnsan Kaynakların Türkiye'deki tarihi yaklaşık 10 yıl gibi bir süre olması nedeniyle İnsan Kaynakları departmanları bir çok işletmede henüz oluşturulamamıştır. İnsan Kaynakları adı altında bir departmana sahip olanların toplam içindeki oranı % 65.4'tür. Firmaların % 34.6'sının İnsan Kaynakları departmanı henüz kurulamamıştır. Yaklaşık 10 yıllık bir mazisi olan bir fonksiyonun tüm işletmelerde yeterli kadro ile kurulmuş olması rasyonel değildir.

İnsan Kaynakları departmanı olmayan firmaların İK departmanı kurma yönünde bir talebi olsa ve piyasada bu niyetle personel arasaydı, ücretleri mevcut ücretlerin bir kaç katı üstünde bile durması pek mümkün olmazdı.

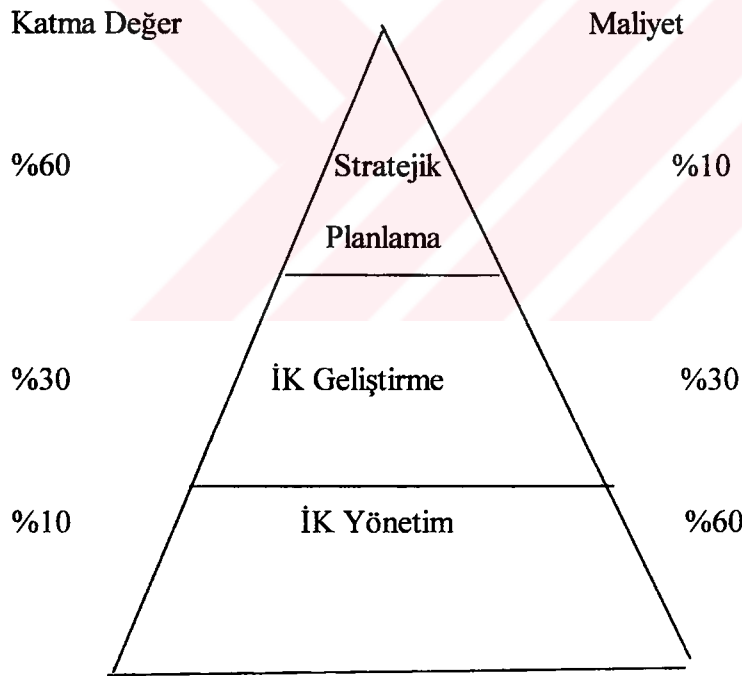
Bunun yanı sıra akademik kurumlarında personel arzı sağlayamadığına daha önce değinilmiştir. Sektör akademik kurumlardan yetişmiş personel sağlayamaması nedeniyle kendi personelini kendisi yetiştirme yoluna gitmiştir, bu yaklaşımı başlangıç ücretleri de doğrulamaktadır.

Bu şartlar altında sektörün arz fazlası vermesi düşünülemez.

3.3.2. Talep Eksikliği

İkinci ve son ihtimal talep eksikliğidir. Kağıt üzerinde kadrolar eksik görünmesine rağmen firmalar eksik kadrolarını temin etmek istemeyebilirler. Diğer kadrolar konusunda bir tasarrufa gidilmez iken İnsan Kaynakları kadroları konusunda bir tasarrufa gidilmesi veya hiç talep edilmemesinin yegane nedeni beklenen katma değer yaratılamaması olmuştur. Daha önce değinildiği üzere öldürücü rekabet ile birlikte İnsan Kaynaklarını rekabette bir avantaj olarak gören firmalar hızla İnsan Kaynakları departmanlarını oluşturmuş ve ivedilikle katma değere ihtiyaç duyması nedeniyle İnsan Kaynakları Geliştirme Servislerine ağırlık vermişlerdir. Yurtdışından daha fazla kaynak ayrıldığı ve işverenin İnsan Kaynakları Yöneticisine gerekli kaynağı sağladığı halde, bir türlü tüm uygulamalar oluşturulamamış ancak kısıtlı uygulama hayata geçirilmiştir (Bakınız Şekil 3.1.).

Şekil 3.7. 'de görüleceği üzere İnsan Kaynakları servislerinden en fazla katma değeri stratejik planlama ile sağlamak mümkündür.



Şekil 3.7. İK'da maliyet ve katma değer (Spencer, 1995)

Stratejik planların kısıtlı firmada yapıldığı sonucuna 3.2.6. 'da varılmıştı. Basit bir hesaplama şeklinde görülen İnsan Kaynakları Yönetim ve gelişiminin (% 40) yarattığı katma değer tamamını, ki bir çok İnsan Kaynakları gelişim uygulamasının yapılmadığına 3.2.3.'te bahsedilmişti, ve stratejik planlamanın ise neredeyse hiç

uygulanmamasına rağmen % 10 katma değer yarattığını gibi global bir kabul yapılırsa, (Toplam % 50) Amerika'da 1 çalışan tarafından elde edilen bir birim katma değer, (Amerika'da 100 kişiye 1 uzman, Türkiye'de 58 kişiye 1 uzman düşmektedir) Türkiye'de 3.4 personel tarafından yaratıldığı bulunabilir. % 300'leri geçen bir verimsizliğin ise rekabet şartlarının bu kadar ağır olduğu ve ekonomideki sınırların yavaş yavaş ortadan kalktığı bir dönemde kabul edilebilir bir oran olmadığı muhakkaktır. İnsan Kaynakları Departmanları olmayan firmaların İnsan Kaynakları departmanı kurmak istememesinin temel nedeni İK'dan gerekli verim alınamamasıdır. Piyasada ücretlerin düşmesine neden olabilecek, beklenenin dışındaki gelişmenin, katma değer yaratılamaması nedeniyle ücretlerin düşmesi olması kuvvetle muhtemeldir. Ücretlerin düşüşü piyasa dengeyi bulana kadar devam edecektir. İşverenlerin İnsan Kaynaklarını gerçeğin üstünde notlamaları ve beklenti içine girmeleri ve beklentilerinin karşılanmamasının doğal sonucu ücretlere yansımıştır.

Pazarda bir malın değerini özellikleri, maliyeti vs değil sadece ve sadece fiyatı belirler. Malın piyasa değerinin düşmesi ürünün ileride kendine pazar bulamayacağı anlamına gelir ve düşüş dramatik şekilde hızlı gerçekleşmesi ise pazarın o ürünü ikame edebildiğini gösterir. Ürünün İnsan Kaynakları Yönetimi olduğu ve kağıt üstünde ikamesi mümkün görünmediği göz önüne alınırsa, böylesi bir düşüş ancak İK'nın feda edilebilecek düzeyde katma değer yarattığını göstermektedir.

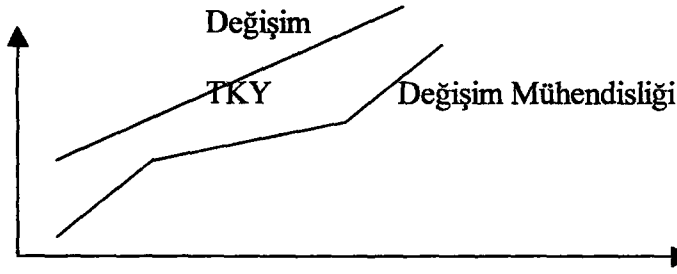
Netice olarak İnsan Kaynaklarında temel sorun beklenen katma değer yaratılamamış olmasıdır ve bunun neticesinde piyasa doğal tepkilerini vermektedir.

3.4 İK'da Değişim Hangi Araçla Gerçekleşmelidir

İnsan Kaynaklarında bir değişimin gerekli olduğu ortadadır. Gerekli katma değer yaratılması ve Türkiye'de diğer ülkelerde olduğu kadar aranan bir bilim olması için İK'nın süreçlerinde bazı değişimler yaşanmalıdır.

Bugün İK'nda katma değer yaratamayan bir çok firma kademeli değişim yöntemlerini kullanmaktadır. Firmaların diğer süreçlerinde iyileştirmeye gittiği halde, sorunlu olarak gözüldüğü İnsan kaynakları sürecinin üzerine gitmemesi düşünülemez. İnsan Kaynaklarında yaşanan sorunların çözümü olarak daha fazla verim almak için gerek teknolojik gerekse maddi diğer tüm imkanlar seferber

edilmiş, ancak süreçler değişime halen ayak uyduramamıştır. Değişim her zaman firmaların yakalayabileceğinden her zaman çok daha hızlı hareket etmektedir.



Şekil 3.8. TKY, Değişim Mühendisliğinin değişim ile ilişkisi (Spencer, 1995)

Şekil 3.8.'de görüldüğü üzere değişim mühendisliğinin ve TKY'nin değişimi yakalama hızları birbirinden farklıdır. Değişim mühendisliği radikal ve riskli olması nedeniyle getirisi de aynı oranda fazladır. Şekilde görüldüğü üzere hiç bir değişim aracıyla değişim önüne geçmek mümkün olmaz, değişim teknoloji ve bilimin ulaştığı en son noktadır. Şirketler birer organizasyondur ve organizasyonlar en son teknolojiyi hedeflese bile karar süreci ve uygulama süreçlerinin uzunluğu nedeniyle hiç bir zaman değişimin son noktasına ulaşamazlar. TKY Kademeli Değişim aracı olduğu için ve mevcut süreci geliştirmeye ve iyileştirmeye odaklandığı için marjinal fayda giderek azalmaktadır. Şekil 3.8.'de ifade edildiği üzere TKY'nin aynı süreç üzerinde yarattığı katma değer zamanla ters orantılı olarak gerçekleşmektedir. Değişim mühendisliğinin hızı ise mutlaka değişimden daha hızlı olmalıdır, aksi takdirde Değişim Mühendisliğinin riskinin karşılanması fizibl olmaz. Ancak şu da açıktır ki geçmişte 100-200 yıl kullanılan süreçler yakın gelecekte 3-5 yıl içinde iyileştirmelere beklenen cevabı veremeyecek hale geleceklerdir (Spencer, 1995). Bu noktadan hareketle ilerki yıllarda değişim mühendisliğinin çok daha pratik ve risksiz uygulamaları için sistematikler geliştirileceği öngörülmektedir. Değişimin daha da hız kazanması kademeli ve radikal değişim araçlarının aynı anda kullanılmasını beraberinde gerektirecektir.

Değişim Mühendisliği süreci radikal olarak yeniden yapılandığı için Şekil 3.8.'de görüldüğü üzere değişim mühendisliği neticesinde iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinden daha iyi sonuçlar alınabilmektedir. Değişim mühendisliği sonucu ortaya çıkan yeni süreç yine aynı döngüden geçer. Aynı değişim süreci İnsan Kaynaklarında çok daha hızlı yaşanmaktadır. İnsan Kaynaklarında yaşanan değişim iki yönlüdür. İşin yapılış şekli ve içeriği sürekli olarak yenilenmektedir. Bölüm 1'de

incelenen İK'nın tarihçesine bakılırsa İK'nın diğer bilimler gibi çok eski bir geçmişi olmadığı görülür. Bu nedenle İK her geçen gün hem içerik hemde işin yapılış şekli olarak sürekli değişime maruz kalmaktadır. Her iki yönde gerçekleşen gelişim birbirini tetiklemektedir. İşin niteliğinde yapılan değişimler, yapılış tarzının değişmesine neden olmakta, yapılış tarzında meydana gelen değişiklikler işin niteliği üzerinde etkili olmaktadır.

Her iş yapış şekli başlangıçta en iyisi bile olsa bir süre sonra eskir ve doyuma ulaştıktan sonra bir gerileme dönemi yaşar. Her süreç bir süre sonra ne kadar iyileştirilirse iyileştirilsin yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duyar. Süreçler doğar, gelişir, doyuma ulaşır ve en sonunda gerilemeye başlar, gerileme başladığı anda iyileştirmelerin yarattığı marjinal fayda azalır ve değişim mühendisliği gerekli olur. Değişim mühendisliği sonucu ortaya çıkan yeni süreç yine aynı döngüden geçer. Değişim mühendisliği bir sefere mahsus yapılması gereken bir işlem değil, değişimin bir parçasıdır. Özellikle ülkemizde, İK'nın dünyada bile köklü bir geçmişi yokken, çok daha sığ olmaktadır. Bu nedenle dünyada mevcut olan işin niteliği ve yapılış tarzları ile teknik ve yöntemlerin bir çoğu hala ülkemizde uygulanmamaktadır. Bu nedenle ülkemizde İK'da yaşanan değişimin 3. boyutu ise dünyada mevcut olan teknik ve yöntemlerin uygulanması ile yaşanan değişimdir. Bu değişim nedeni de diğer iki yöntem gibi her ikisini de tetiklemektedir. Ülkemiz ve diğer gelişmiş ülkelerde değişim mühendisliğinin boyutu birbirinden farklıdır. Ülkemizdeki değişimi gerektiren temel nedenler;

- 1- Yeni teknolojinin iş yapış şekillerini değiştirmesi,
- 2- İK da yaşanan işin içeriği ile ilgili gelişmeler,
- 3- Eskiye süreçlerin yenilenme ihtiyaçları,
- 4- Değişen müşteri talepleri,
- 5- Personelcilik mantığından, iç ve dış müşterinin odaklandığı İK mantığı ile süreçlerin yenilenmesi,
- 6- Dünyada hali hazırda kullanılan teknolojinin yarattığı değişim ihtiyacı.
- 7- Katma değer yaratmayan ve iyileştirmelere cevap vermeyen süreçlerin değişim ihtiyacı.

Yukarıda yer alan nedenlerden ilk 4 tanesi dünyada lider konumda olan şirketler için bile geçerli olan nedenlerdir. Geri kalan son 3 neden ise ülkemize özgü şartlar nedeniyle ortaya çıkmış olan değişim nedenleridir.

Ülkemizde değişime ihtiyaç duyulmasını sağlayan nedenleri (5-7) hazırlayan şartların ortadan kalkması ile ancak diğer nedenler tam anlamıyla geçerli olabilirler. Bu şartların sağlanması diğer 3 nedenle ilgili değişimi başlatmak için gerek şarttır ancak yeter şart değildir.

Ülkemizde yapılan temel yanlış son 3 maddede yer alan yapısal değişikliklerle ilgili değişim gerçekleştirilmeden ilk 3 maddeye değişimin gerçekleştirmeye çalışılması ve teknolojiye yatırım yaparak sorunların çözülmesini beklemektir. Verimliliğin sadece teknolojik yatırımlar ile artması düşünülmektedir. Morgan Stanley'den ekonomi uzmanı Stephen Roach, ABD'de bile aynı nedenden ötürü şirketlerinin çok kere gereksiz yere teknolojiye fazlasıyla yatırım yaptıkları görüşündedir.

Kademeli değişim araçları senelerdir uygulanmasına rağmen başarı elde edilememiş ve kademeli değişim araçlarının yarattığı katma değer giderek azalmış ve değişimi yakalama talebine cevap veremez olmuştur.

Bu nedenle Türkiye'de İnsan Kaynaklarında ilk etapta değişim aracı olarak değişim mühendisliği kullanılmalı ve süreçlerin yeniden yapılandırılmasını müteakip kademeli değişim araçları ile süreçler desteklenmelidir.

Ancak önerilen değişim aracı olan Değişim Mühendisliğinin gerçekten uygun değişim aracı olup olmadığının anlaşılması için Hammer ve Champy'nin belirlediği değişim mühendisliği için gerekli şartlar ile Türkiye'nin şartlarını karşılaştırmak gerekir. Hammer ve Champy'e göre değişim mühendisliği 3 şart altında uygulanmalıdır.

- İlk gruptaki firmalar gerçekten büyük sorun içinde olanlardır. Rakiplerine kıyasla performans ölçütleri çok düşük seviyede seyrediyorsa bu firmanın değişim mühendisliğinden başka şansı kalmamıştır.
- İkinci grup işletmeler henüz problem içinde olmayan ancak ileride sorunlar olacağını gören işletmelerdir. Mevcut finansal durum yeterli görünse de çevrede oluşan gelişmeler işletmenin gelecekteki hayatını tehdit eder nitelikteyse bu işletmeler problemle karşılaşmadan önce değişim mühendisliği uygulamaya eğilimlidirler.

- Üçüncü tip işletmeler ilk ikisinin tersine pazarda lider konumda olanlardır. Bunların yönetimi hırslı ve saldırgandır. Değişim mühendisliğini rakiplerin tamamen üstesinden gelmek için bir şans olarak görürler. Rakipleriyle aralarındaki farkı ulaşılmaz şekilde açarak diğer herkes için hayatı zorlaştırırlar. Bazı davranışların sebebi başarılı bir işletmenin hiç bir zaman mevcut performansı ile tatmin olmaması ve kendini sürekli yenileme isteğidir (Hammer ve Champy, 1997).

Değişim mühendisliği her sorunlu sürece uygulanmamalıdır. Kademeli değişim yöntemleri değişimi yakalama konusunda gerekli ilerlemeyi sağlayamaz ve madde 1’de açıklanan durum gerçekleşirse, hayatta kalabilmek adına değişim mühendisliği uygulanabilir veya madde 2’de yer alan durum gerçekleşir ve yöneticiler uzun vadede kademeli değişim araçlarının yetersiz kalacağını düşünürler ise yine hayatta kalabilmek için değişim mühendisliği uygulayabilirler, madde 3’te yer alan durum gerçekleştiği durumlarda ise şirketler değişim mühendisliği projesinin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda bile yine hayatta kalmaya devam edeceklerdir (Hammer ve Champy, 1993).

Her ne kadar yukarıda yer alan açıklamalar firmalar için düşünülmüş olsa da, belirli iş kolları için de geçerlidir.

Son iki seçenekte değişim mühendisliği bir zorunluluk değil, alternatiflerden biridir. Firma isterse farklı alternatiflere de yönelebilir. Firmanın değişim mühendisliğini tercih etmemesinin, yaşaması ile bağlantısı yoktur. İlk seçenekte ise firma büyük sorun içindedir ve süreç iyileştirmeleri sonuç vermemektedir. Rakipleri ile arasındaki fark açılmıştır. Bu durumda değişim mühendisliği bir çözüm olabilmektedir (Hammer ve Champy, 1993).

Türkiye İK’sı aynı bakış açısıyla incelenirse, hali hazırda hiç bir İnsan Kaynakları Departmanı çok sorunlu görünmemekte, ancak ileriye yönelik olarak batılı ülkelerde yaşama savaşı adına yapılan değişim mühendisliği uygulamaları bizimle aralarına duvar örülmesine neden olmaktadır.

Rekabette çok büyük avantaj olan İnsan Kaynaklarını kullanabilmek için İK’da değişimin yakalanması gerekmektedir. Değişimin yakalanması için batıda şartları bizden çok daha farklı olan firmalar bile kendilerini değişim mühendisliği için gerekli olan 3 şarta uygun buluyorlarsa, ülkemizde yapısal değişikliklerin

yakalanması için değişim mühendisliği bir zorunluluktur. Firmaların kaizen, TKY, ISO 9000 gibi kademeli değişim araçlarını kullanarak değişim ile aralarındaki farkı kapaması söz konusu olmamaktadır. Son 10 yılda Türk İK'sı kısır bir döngü içine girmiş ve çözüm İK'ı bugüne getiren çözümlerden farklı bir çözüm olmalıdır.

Bunun yanı sıra Amerika'da İnsan Kaynaklarında değişim mühendisliği uygulamaları personel sayısında % 50 - % 90 arası ve maliyetlerde % 70 - %90 düşüş sağlanabilmesi bile değişim mühendisliğinin tercih edilmesi için önemli faktör olabilir (Spencer, 1995).



4. DEĞİŞİMDEN ÖNCE DURUM TESPİTİ

4.1. Değişimin Aşamaları

Değişimin nasıl seyredeceğini belirlemek amacıyla değişim süreci teorisi ile Türkiye'deki değişimi ilişkilendirmek doğru olacaktır. Değişim süreci teorisi organizasyonlar içindeki dinamikleri açıklamaya çalışır. Değişim süreci teorisi ilk defa Kurt Lewin tarafından 1958 yılında tanımlandı. Lewin'e göre değişim 3 aşamada gerçekleşir. Çözülme, hareket etme, tekrar donma. Çözülme aşamasında değişimin organizasyondakiler tarafından kaçınılmaz olduğu kabul edilmelidir. Hareket aşamasında, yeni ve istenilen durumun yani değişimin yönünün belirlenmesi ve belirlenen yönde harekete geçilmesi sağlanmalıdır. Yeniden donma aşamasında ise insanlar yeni durumun getirdiklerini kabul ederek, yeni durumun şartlarına göre her şeyi tekrar değerlendirmeye başlamalıdır (Gomez, 1998).

Lewin'in modeli Shein tarafından 1987 yılında yeniden incelendi ve yine Shein'de değişim sürecini aynı üç başlık altında açıkladı.

Çözülme: Organizasyonda değişim için hazırlık yapmak ve motivasyonu sağlamak.

Mevcut durumda kişilerin iş yapılarını düzeltmelerini sağlamak amacıyla performanslarının kabul edilmez olduğuna ikna etmek.

Harekete geçme : Yeni durum için harekete geçmek. Sürecin yeniden yapılandırılması. Yeni durum ile birlikte çalışanlar süreçte gelişme olacağı ve performanslarının artacağını gözlemelidir.

Yeniden donma : Çalışanlar yeni konuma ve sürece entegre olmalıdır. Yeni performans standartları belirlenmelidir (Gomez, 1998).

3. bölümde bahsedilen değişimin niye gerekli olduğu ve hangi değişim aracı kullanılacağı sorularının cevapları çözülme aşamasında yapılmak istenenler ile örtüşmektedir.

Çözülme aşamasında yer alan çalışanların mevcut performanslarının yeterli olmadığı gerekçeleri ile ispat edilmeye çalışıldı. Ancak mevcut durumun tam analizi yapılmadan gelecekte sürecin nasıl olması gerektiği tanımlanamayacağı için mevcut durumun analizinin yapılması gerekmektedir. Her ne kadar Hammer değişim

mühendisliğinin nasıl bir sistematik olduğunu açıklarken mevcut süreç üzerinde çok fazla vakit kaybedilmemesi gerektiğini savunsa da, değişimin yönünün tespitinde geçmişten gelen ve geleceğe giden değişim trendi titizlikle incelenmelidir (Hammer ve Champy, 1993).

Türkiye’de durum tespiti yaparken yapılması gereken hangi konuların acil değişime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi ve süreçlerde yapılacak değişikliklerin önem sırasına göre yerleştirilmesidir.

Bunun yanı sıra 2000 yılı içinde 2 ayrı yabancı danışmanlık firmasının yaptığı araştırma raporlarına göre değişim sürecinde kritik sayılabilecek konuların incelenmesiyle ortaya çıkan konuları aşağıda yer alan ana başlıklar halinde izlemek mümkün;

- İK Stratejisi
- İK Servisleri
- İK Organizasyonu
- İK ve Teknoloji

4.2. İK’da Değişimin Ana Başlıkları

4.2.1. Stratejisi

İK stratejileri konusuna 3. bölümde de değinilmişti. Önde gelen işletme konuları hakkında Tablo 4.1’de görüldüğü üzere 1999 ve 2000 yılı arasında özellikle büyüme ve organizasyonel kalite iyileştirme konularında dramatik artışlar gözlenmektedir. Ancak trend incelenecek olursa “Özelleştirme”, “ Dış Kaynaktan Faydalanma” ve “ Bir iş birimini satma” gibi işletme konularının önemini yitirdiği görülmektedir. Aynı kriterler Avrupa için incelendiği zaman bu kriterlerde geçen seneye göre bir artma gözlenmektedir. Bu kriterler ileride tek tek incelenecektir, ancak genel yapı içinde önemlerini yitirmeleri dikkat çekicidir.

Tablo 4.1 Önde Gelen İşletme Konuları (Pricewatercoopers,2000)

ÖNDE GELEN İŞLETME KONULARI		
	1999	2000
Organizasyonel Maliyet İndirimi	58	55
Organizasyonel Kalite İyileştirme	58	66
Büyüme	40	60
Yeni ürün / servis atılımı	40	42
Outsourcing	19	14
Küçülme	14	3
Birleşme satınalma	14	14
Küreseleşme	11	16
İş birimi satma	3	2
Özelleştirme	2	0

Önde gelen İK konularında ise Avrupa'da son bir seneye göre % 50 üzerinde artış gösteren kriterler;

- Şirket içi iletişim
- Liderlik gelişimi
- Çalışanları şirkette tutmak
- Yetkinlik yönetimi
- Yeni bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması
- İK teknoloji değişimi

- Ücret ve yan ödemeler paketinin kapsamı
- İK hizmetlerinin yeniden yapılanması
- İşgücü esnekliği geliştirme

olmuşken;

Türkiye’de

- Organizasyonel ve kültürel değişim
- Liderlik gelişimi
- Yetkinlik yönetimi
- İK teknoloji değişimi

olmuştur.

Önde gelen İK konularında Avrupa şirketleri çok daha hızlı bir değişim içinde olurken Türkiye’de değişimin aynı hızda yaşanmadığı gözlenmektedir. Türkiye dünyada gelişen akımlara geç cevap verebilmektedir. Avrupa’daki şirketlerde çalışanların memnuniyet ve verimliliğini arttırıcı konular ön plana çıkmaktadır. Çalışanların yönetimde temsil edilmesi İK konusuna verilen önemin temel göstergelerinden biridir. Ancak Türkiye’de şirketlerin %12.2’sinde İK Genel Müdür Yardımcılığı şeklinde temsil edilirken Avrupa’da İK direktörlerinin % 58’i Yönetim Kurulu Üyesi olup, sadece şirketlerin %5’inde İK Direktörü yoktur (Pricewatercoopers,2000).

4.2.2. İK Servisleri

4.2.2.1. İşe Alım

İşe alım sürecinin işletme hedeflerine olan desteği Türkiye’de % 26’dır. Yani sadece 100 şirketten 26’sında İşe alım süreci, işletme hedeflerine tam olarak destek vermektedir. Diğer işletmelerde bu destek kısmen veya hiç olmamaktadır. İşe alım konusunda yine en revaçta yöntem Türkiye’de % 77 ile çalışanların tavsiyesi olurken, Avrupa’da % 96 ile şirket dışı ilan ve duyurudur. İşe alım konusundaki alışkanlıklarımız kolay kolay değiştirilememektedir. İşe alımın bugünü ve 5 yıl sonra nasıl olacağı Tablo 4.2 ’de verilmiştir.

Tablo 4.2 Personel temini yöntemlerinin kullanılma oranları (Andersen,2000)

PERSONEL TEMİNİ YÖNTEMLERİNİN KULLANILMA ORANLARI		
	BUGÜN	5 YIL SONRA
Gazete ilanı	74,5	38,2
Danışmanlık firmaları	25,4	31,9
Aday veritabanı	75,4	54,2
İnternet	38,8	56,3
Çalışanların tavsiyeleri	77,7	45,2
Kariyer günleri	30,7	34
Tanıdık vasıtasıyla	58,1	32,9
Diğer	5,6	4,7

Tablo 4.3. Personel Temini Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (Andersen,2000)

	Yöneticilerde	Yönetici olmayanlarda
Gazete ilanı	53.5	75.4
Danışmanlık firmaları	53.2	25.4
Mevcut aday ve veri tabanı	54.7	75.4
İnternet	29.2	38.8
Çalışanların tavsiyesi	40.5	77.7
Kariyer Günleri	9.7	30.7
Tanıdık Vasıtasıyla	37.2	58.1
Diğer	8.6	5.6

5 yıl sonra bütün yöntemlerde artış olurken sadece gazete ilanı ve çalışanların tavsiyelerinde düşüş beklenmektedir. Tüm yöntemlerde artış yaşanmasının temel nedeni gelecekte İK'nın işe alım konusunda daha etkin olabileceği düşüncesidir.

İşe alım konusunu destekleyen en önemli unsur olan kadro planlaması şirketlerin % 56.7'lik bir kısmında sadece 1-3 yılı kapsamaktadır. Bunun yanısıra personelin işten ayrılmamaları için Türkiye'de Tablo 4.4 uygulanırken, Avrupa'nın uygulamaları ise Tablo 4.5'de görülebilir.

Tablo 4.4 İşten Ayrılanları Azaltma Yöntemlerinin Kullanılma Oranı
(Andersen,2000)

İşten Ayrılanları Azaltma Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (%)	
Ücret ve yan menfaatler	74
Kişisel gelişim olanakları	81,8
Esnek çalışma saatleri	10,9
Fiziksel çalışma ortamı	41,8
Diğer	12,3

Tablo 4.5 Avrupa'da işten ayrılanları azaltma yöntemlerinin kullanılma oranları
(Pricewaterhousecoopers, 2000)

Avrupa'da İşten Ayrılanları Azaltma Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (%)	
Gelişim fırsatları sunma	84
Çalışma şartlarını iyileştirme	59
Doğru ve eksiksiz iş tanımları	44
İş içeriği ve zenginleştirme programları	37
Organizasyonel kültür ve değerleri değiştirme	40
Çıplak maaşı arttırma	51
İkramiye	41
Ek kazanç arttırma	20
Yan ödemeleri arttırma	38

4.2.2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme sistemi Türkiye’de firmaların % 80.8’inde var iken, performans yönetim sistemi konusunda herhangi bir araştırma yoktur. Yapılan araştırmalar ve işletmelerin odaklandığı nokta genellikle performans yönetimi değil, performans değerlendirme olmuştur. İnsan Kaynaklarının major fonksiyonları arasında olan çalışanların performans yönetimi sisteminin kurulması ve işletilmesi, dar bir alana sıkışmış ve sadece dönemsel olarak ölçüm ve ölçüm sonuçlarına göre çeşitli aksiyonları planlamak olmuştur.

Bunun yanısıra performans değerlendirme sonuçlarının Avrupa’dan farklı olarak % 76 oranında çıplak maaşa eklendiğini görmekteyiz. Avrupa’da bu oran % 61 olarak bulunmuştur. Ancak Avrupa’da sonuçların değişken maaşa yansımalarının oranı % 68 iken Türkiye’de % 49 olmaktadır. Performansın değişken oranlarda ve geçici olarak maaşlara yansıdığı sistemin sağlam temellere bina edilmesi gerekmektedir.

Tablo 4.6 (Pricewaterhousecoopers,2000)

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Etkileri (%)		
	Avrupa	Türkiye
Çıplak Maaş	61	76
Eğitim	73	64
Meslek	79	51
Değişen Maaş	68	49
Yan Ödemeler	15	31

Performans değerlendirme sonuçlarının çıplak maaşa ilave edilmesi enflasyonist ortamda tolere edilebilir ücret farkları yaratmakta ve reel ücretlere müdahale yetkisini her zaman işverene vermekle beraber, enflasyonun olmadığı bir ortamda çalışanların ücretlerinin düşürülmesi mümkün olmayacağı için performans

değerlendirme sonuçlarının düşük enflasyonlu ortamlarda değişken maaşa yansması daha tutarlı ve geçerli bir uygulama olacaktır. Enflasyonun düşüş trendine girmesi ve işgücü pazarı arz talep dengesinin belirli bir noktada yine dengeyi bulmasıyla performans değerlendirme sonuçlarının çıplak maaşa yansması uygulaması daha çok değişken maaşı etkilemeye başlayacaktır. Bunun yanısıra performans sonuçlarının ağırlıklı olarak Türkiye’de ücreti etkilediği görülmektedir, Avrupa’da performans değerlendirme sonuçları % 78 meslek ve % 73 oranında eğitimi etkilemektedir.

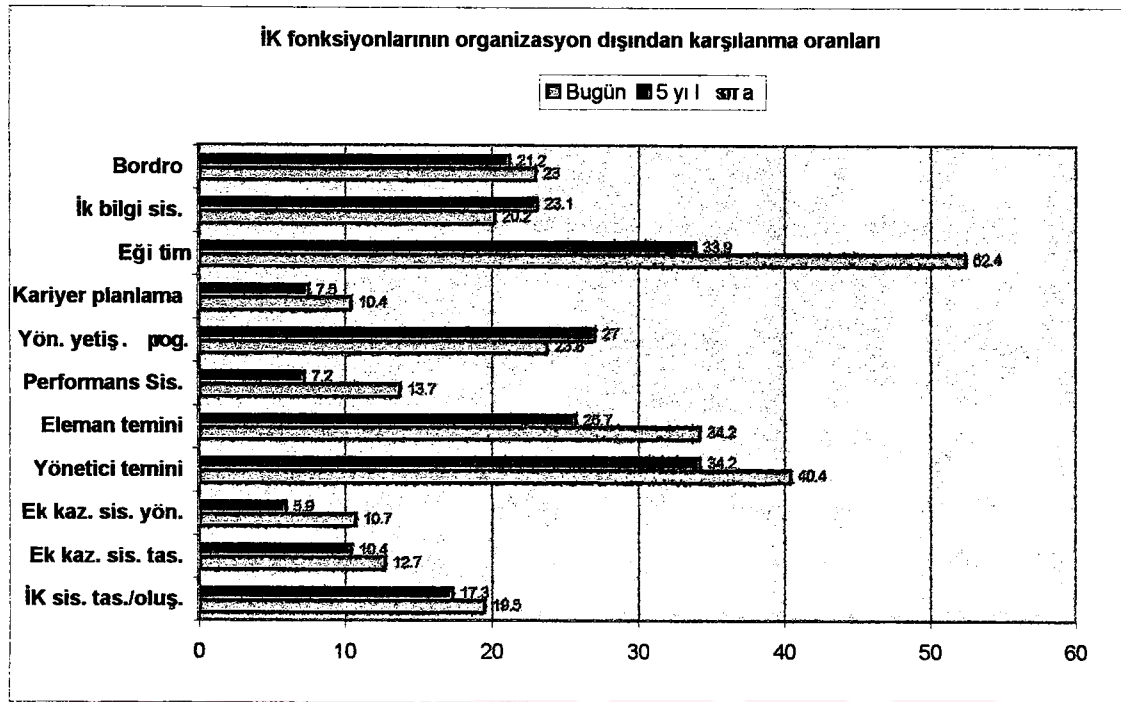
4.2.2.3. Eğitim

Eğitim faaliyetlerinde incelenmesi gereken en önemli konular outsource ve gelecekte eğitimlerin ne yönde değişeceğidir. Eğitimlerin verilme şeklinde radikal bir değişiklik aşamasındayız. Toplu eğitimler yerlerini bireysel eğitimlere bırakırken, sanal eğitim, toplam içindeki payını giderek arttırıyor. Bugün ve 5 yıl sonra eğitimlerin nasıl verildiğine ilişkin veriler Tablo 4.7’de görülmektedir. Eğitim yöntemleri arasında anlamlı artış sadece sanal eğitimlerde öngörülmüştür. Bunun yanısıra bu araştırmaya veri sağlayan grubun % 47.6’sı ise eğitimlerin artacağını düşünmektedir. Ancak bir çok yöntemde düşüş öngörülmekte iken sadece sanal eğitiminin ağırlığının dramatik şekilde artacağı düşünülmektedir. Aynı şekilde yurtdışında ve özellikle Avrupa’da sanal eğitimin toplam kullanılma oranı hali hazırda % 20 civarındadır. Sanal eğitim diğer eğitim yöntemlerine göre çok daha ucuz olarak gerçekleştirilmekte ve toplam katma değer açısından daha verimli olmaktadır. Ancak gerekli teknolojik altyapının kurulmasına rağmen sanal eğitimlerin halen % 8.7 olmasının nedeni eğitimlerin teknolojik altyapı gibi ithal edilememesi ve bir çok eğitimin yerelleştirmelerinin yapılmamasıdır. Sanal eğitimler teknolojik altyapı ile doğrudan ilgili olup, Türkiye şartları ve konuları için gereken eğitimlerdir.

Tablo 4.7 Eğitim Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (Andersen, 2000)

Eğitim Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (%)		
	Bugün	5 yıl sonra
Sınıf İçi Eğitimler	70,8	38,9
Bilgisayar destekli eğitimler	52,2	53,9
İşbaşı eğitimler	81,7	48,2
Sanal eğitimler	8,7	45,5
Out door eğitimler	37,5	43,9
Diğer	2,7	2,4

Eğitimlerde maliyet katma değer ilişkisini göz önünde bulunduran bir çok firma tercihlerini sanal eğitimden yana kullanmaktadır. Sanal eğitimlerin ilk yatırım maliyeti sınıf içi eğitimlere göre fazla olup, sürüm ile maliyetlerin düşmesi söz konusu olacaktır. Bu nedenle eğitimlerin firma tarafından hazırlanması rantabl olmayacak ve eğitimlerde outsource daha yaygın hale gelecektir. Halen firmaların %52.4'ünde eğitim kısmen outsource edilmiş ve gelecekte ise 33.9'unun outsource edilmesi öngörülüyor. Aynı şekilde işbaşı eğitimleri % 81.7 iken 5 yıl sonra % 48'e düşmesi öngörülüyor. Aynı oranlara Avrupa firmaları açısından bakarsak, firmaların % 59'u eğitimi outsource etmekte ve işbaşı eğitimler % 85 oranında uygulanmaktadır. Buradan Türkiye İK'sının Avrupa'nın aksine gelecekte daha merkeziyetçi bir yapıya doğru gittiği sonucuna varılabilir. Bu sonuç Bölüm 3'de varılan personelcilikten İK'ya geçişte yaşanan merkeziyetçi İK ile aynı yöndedir. Outsource ayrıca işlenecektir, ancak Türk firmaların outsource bakışı hiç te olumlu olmadığı gelecek 5 yıl içinde bir çok uygulamada outsource oranının daha da düşeceğini öngörmelerinden bellidir. Halihazırda outsource yüzdemiz batılı firmalara göre çok daha düşük kalmaktadır.



Şekil 4.1. (Anderson,2000)

4.2.3. Organizasyonel yapı

20 banka ile telefon ve internet aracılığıyla gerçekleştirilen araştırmada İK bölümlerinde temel olarak;

İşe alım,

Özlük ve bordro,

Kariyer Planlama,

Eğitim,

adı altında 4 alt bölüm olduğu gözlemlenmiştir.

Temelde tüm alt bölümler operasyonel iş yerine getirmektedir. İK'ya firma içi danışman fonksiyonu verilmemiştir. Bu konuda her hangi bir organizasyon yapılmamıştır. İK'nın her konuda danışmanlık hizmeti verdiği söylene de hangi birimin ne şekilde ve ne düzeyde hizmet verdiği, verilen hizmetin hangi araçlar ile desteklendiği konusunda yapılmış bir çalışma yoktur. İK'nın çalışanlara danışmanlık vermek gibi bir misyonu yoktur.

Dünyada İK'nın belirli konular için outsource'a başvurması ve firma içi danışman gibi çalışması oldukça yaygınlaşmaktadır. İK'da genel yapılanma İK Yönetimi ve İK Gelişim için ayrı birimler halinde hem operasyonun yürütülmesi hem de organize olarak danışmanlık hizmeti verilmesidir. Ortak hizmet merkezleri (OHM) ve meslek destek birimleri (MDB) yaygınlaşmaktadır. İK Türkiye'de hali hazırda operasyonel işlemler gerçekleştirmektedir. Gerçekleştirilmeyen personele destek verilmesidir. İşte bu iki birim personele verilen desteği temin etmek amacıyla kurulmaktadır. Ortak Hizmet Merkezlerinin başlıca hedefleri minimum kaynak ile maksimum hizmeti sunmaktır. İK, yönetimi ile ilgili tüm konularda hem personele danışmanlık hizmeti verir, hem de tüm operasyonunu da kendisi yerine getirir. Aynı şekilde Meslek Destek Birimleri de birer uzmanlık merkezidir. Bu merkez İK konularında tecrübe ve bilgisi olan çalışanlardan oluşturulan gruplardan oluşur. Günlük işlemlerle ODM iştiğal ederken MDB İK gelişimi olarak adlandırılan işlemlerle iştiğal ederler. Misyonu içinde danışmanlık hizmeti vermek vardır.

Bunun yanısıra çalışanların bazı işlerini kendileri görmelerine yarayan Self Servis (kendi işini kendin yap) uygulamaları Avrupa'daki % 29 uygulanmakla beraber Türkiye'de kullanımı pek yaygınlaşmamıştır. Self Servis uygulamaları İK ve Teknoloji başlığı altında daha detaylı incelenecektir (Pricewaterhousecoopers,2000).

İK organizasyonun da diğer önemli unsur Outsource'dur. Gelecekte Türkiye'de organizasyon yapısını tamamen değiştirebilecek kadar etkindir.

4.2.4. İK ve Teknoloji

Yine 20 özel banka ile yapılan araştırmada, bankaların;

- Hepsinde İK ile ilgili bir yazılım olduğu,
- Bu yazılımlardan %40 ERP paketlerinin bir uzantısı olduğu,
- Yazılımların % 100'ünün oracle üzerinde çalıştığı,
- %10 firmada self servis uygulaması olduğu,
- Tüm bankalarda Group Ware kullanıldığı,
- Yazılımların % 40'ının ithal olduğu,
- Yerelleştirmeler konusunda sıkıntılar yaşandığı,
- Tüm bankalarda Wide Area Network (WAN) olduğu,

- Çalışanların işini PC ile yapanların tamamının bir PC sahibi olduğu,
- Yazılımların hepsinin bordroya destek verdiği ancak %85'inde bankada bordronun İK tarafından yapıldığı,
- Web tabanlı eğitimin gerçekleştirilmediği,
- Çalışanlardan PC'si olan neredeyse herkesin İnternet bağlantısı ve Elektronik posta imkanı bulunduğu,
- İK'da bilgi sistemleri konusunda çalışacak personel sıkıntısı çekildiği,

belirlenmiştir.

Tüm sektörler baz alınırse firmaların % 52.8'i bir İK yazılımı kullanmakta ancak kullanılan yazılımda Tablo 4.8'de belirtilen bilgiler belirtilen oranlarda saklanmaktadır. Görüldüğü üzere firmaların sadece % 52.8'inde yazılım var iken olan yazılımlar bir çok İK uygulamasında kullanılmamakta veya bu uygulamaları desteklememektedir. Yazılımların kullanılma oranı İK servislerinin ne kadar yaygın kullanıldığı konusunda en doğru bilgiyi vermektedir.

Tablo 4.8. İnsan kaynaklarına ait bilgilerin saklanması yazılım kullanan firmaların oranı (Anderson , 2000)

İnsan kaynaklarına ait bilgilerin saklanması yazılım kullanan firmaların oranı (%)	
Ücret tarihçesi	35,2
Performans bilgileri	17,9
Eğitim bilgileri	28,7
Başvurular	24,8
İş tanımları	12,7
Özlük bilgileri	46,6
Kariyer planlama sistemi	9,8
Yetkinlikler	8,8
Personel çalışma saatleri takibi	33,9
Diğer	1,3

Ayrıca firmaların % 55'i ise önümüzdeki 1-2 yıl içinde yazılımlarını değiştirmeyi düşünmektedir. Türkiye'de firmaların % 34'ü İK teknoloji değişimini önemli İK konuları arasında görmektedir.

4.3. Mevcut durumunun değerlendirilmesi

4 ana başlık altında yapılan Türkiye'de karşılaştırmalı durum tespiti neticesinde;

- Stratejik yönetimin eksikliği
- Performans yönetiminin etkin olmaması

- İş gücü esnekliği
- Servislerin bir çoğunun olmaması veya olanların yeterince etkin olmaması
- Yetkinliğe bağlı işe alım yapılamaması, doğru işe doğru personel prensibinin uygulanmaması
- E – öğrenme için gerekli çalışmaların yapılmaması
- Organizasyonel yapıda değişimin yakalanamaması
- Teknolojinin ithal edilmesi ancak gereğince kullanılamaması

Sonuçlarına ulaşılmış ve yapılan tespitlerin dikkate alınarak değişimin gerçekleştirilmesi, yapılan değişim mühendisliği projesinin başarısını doğrudan etkileyeceği anlaşılmıştır.



5. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

5.1. Değişim Mühendisliği Nedir?

5.1.1. Değişim Mühendisliği

Değişim Mühendisliği performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim Mühendisliği değişimin planlanması ve kontrolünde yeni bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin uygulanmaya konması kastedilmektedir. (Morris ve Brandon, 1994) Bunun yanısıra değişim mühendisliği; “kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için işletmenin iş akış ve süreçlerinin analizi ve tekrar tasarlanması” (Melliou ve Wilson, 1995) veya “malîyet, kalite hizmet ve hız gibi çağın en önemli başarı ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla işletme süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanması” (Hammer ve Champy, 1993) olarak tanımlanabilir.

Değişim mühendisliğini ortaya atanlar akademisyenler ya da danışmanlar değil, iş hayatında gerçek problemlerle uğraşmak zorunda olan “gerçek” kişilerdi. Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life gibi firmalarda yöneticiler gelişen bilişim teknolojisi ve işletme süreçlerini bütünleştirme çabasındaydılar. 1980’lerde yapılan bu yeniden yapılanma çalışmalarına değişim mühendisliği adının verilmesi daha sonra, 1990’ların başında gerçekleşmiştir. Özellikle bu dönemde iş dünyasında yaşanan krizin de etkisiyle, özellikle imalat sanayiinde önce ABD sonra da Avrupa ülkelerinde değişim mühendisliği kavramı ve uygulamaları yaygınlık kazandı. Günümüzde de bu çabalar artarak devam etmektedir (Schumacher, 1997).

Kimi araştırmacılar tarafından yeni bir paradigma olarak öne sürülen değişim mühendisliğinin kendisi bizzat bir paradigma değildir. Ancak, değişim mühendisliğinin etkinliğinin sağlanabilmesi için yeni bir paradigmaya gereksinim vardır. Bu yeni paradigma, ne olursa olsun, her şeyin yeniden sorgulanmasının gerekliliğidir. Yani, işletme ile ilgili temel varsayımlar yargılanmaksızın yapılmak

istenen değişim mühendisliği faaliyeti kısa zamanda başarısızlığa uğrayacaktır (Morris ve Brandon, 1994).

Günümüzde değişim mühendisliği uygulamaları bir çok işlevsel faaliyete bölünmüş durumdadır:

1-Yazılım ve donanıma yönelik sistem değişim mühendisliği

2-Tersine mühendislik ve tasarım teknolojisini içeren yazılım değişim mühendisliği

3-İnsan ve bilgi altyapısının değiştirilmesi için gereken işletme ve faaliyet hedeflerinin yeniden düşünülmesi anlamında işletme süreçleri değişim mühendisliği

4-İletişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bilişim mimarisi geliştirme amaçlı altyapı değişim mühendisliği (Behling ve Sousa,1996).

Değişim mühendisliği faaliyetinin doğru olarak anlaşılabilmesi için ‘‘süreç’’ ve ‘‘işletme süreci’’ kavramlarının açıklanması önem taşımaktadır. Nitekim, yakın zamanda işletme örgütlerinde süreç merkezlilik yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeyi satış, üretim, satınalma, ürün geliştirme gibi işlevsel olarak b l mlendiren geleneksel metoda karşın, süreç merkezlilik işletmeyi çeşitli süreçler etrafında örgütlemeyi öngörür. Süreç merkezliliğin temel fikri, işletmenin tüm çalışanlarının sistematik olarak, işletme süreçlerinin en sonunda yer alan müşterilere daha iyi ve doğrudan hizmet etmelerini sağlamaktır.

Süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi Değişim Mühendisliğinin esasıdır. Bu yaklaşıma göre, işletme mensupları artık hiyerarşide yukarıya doğru değil, sonuçta işletmenin gerçek yöneticisi olan müşterilere yönelmelidirler. Süreç merkezlilik, değişimin gereğine göre iki şekilde ele alınabilir: Sürecin basitleştirilmesi ve Sürecin Yeniden Düzenlemesi. Basitleştirme, halihazırdaki yapı içinde kurulmuş olan bilişim teknolojisi, yerleşik davranış ve tutumların sınırladığı alanda söz konusu içen, süreçlerin yeniden düzenlenmesinde, mevcut yapının temelden değiştirilmesi söz konusudur. Değişim mühendisliği çalışmalarıyla, mevcut yapının değiştirilmesi, tutum ve davranışların sorgulanması ve tamamen yeni bir bilişim teknolojisinin adaptasyonu söz konusudur. Pratikte, bir işletme örgütünün süreç merkezliliğinin sağlanması basitleştirme ve değişim mühendisliği faaliyetlerinin birarada uygulandığı görülmektedir (Schumacher, 1997).

Değişim mühendisliği ile tüm fonksiyonel sınırlar kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tesbit edilmeye ve şimdiki durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçler tasarlanmaya çalışılır. Bu yaklaşıma göre, bir işletmeyi oluşturan üç ya da dört tane temel süreç bulunmaktadır. Bu süreçlerin her biri de bütünsel olarak firmanın rekabetçi başarısını belirleyen birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyet, kararlar, bilgi ve materyal akışından oluşmaktadır. Örgütlerle ilgili geleneklerden radikal bir sapmayla bu temel süreçler tüm fonksiyonel, coğrafik, iş birimi ve hatta işletme sınırlarını aşabilirler.

1990'lar bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin işletme yönetiminde radikal dönüşümlere sebep olduğu yıllardır. Bilgi ve iletişim alanındaki teknik ilerlemenin hızının kesilmediği dikkate alınır; söz konusu dönüşümün de hızlanarak devam edeceği kolaylıkla ileri sürülebilir.

Teknoloji, bir sektördeki işletmelerin ölçek ekonomilerine ulaşmalarında ve küreselleşmeye odaklanmalarında önemli rol oynamaktadır. Küresel işletmeler de performanslarını arttırabilmek için teknolojiye bel bağlamaktadırlar. Yani teknoloji hem küreselleşmenin bir sonucu, hem de küreselleşmeyi teşvik eden önemli bir faktör konumundadır. Sadece bilişim teknolojisi ve telekomünikasyon alanlarındaki gelişmelerin rekabet ortamını ne şekilde etkilediğine bireyler ve işletmelerin dünya genelinde iş yapma metodlarını nasıl kökten değiştirdiğine bakmak konunun önemini anlamak için yeterlidir.

Küreselleşme olgusu hemen tüm işletmeleri etkisi altına almıştır. Modern iletişim, işletmelerin bir çok farklı ülkede değişik örgütlenme ve kontrol yöntemleriyle iş yapmalarına imkan sağlamaktadır. İletişim teknolojisi, eş zamanlı olarak örgütün bir kısmının bildiği şeyleri diğer kısımlarının da bilmesine olanak sağlayacak şekilde bilgi iletişimini mümkün kılmakta; dahası, küresel işletmeler doğrudan müşterileri, tedarikçileri ve dünya genelindeki ortaklarıyla bağlantı kurabilmektedirler. Söz konusu gelişmeler sektörlerde değişime neden olmakta, bu da işletmelerin stratejilerini ve örgüt yapılarını buna göre değiştirmelerini gerektirmektedir (Bradley ve diğerleri, 1993).

Tüm bu gelişmeler karşısında faaliyetlerinden çok hızlı netice almak isteyen batılı işletmeler, 1990'lı yıllarda iş görme metodlarında oldukça radikal değişimlere gitmişlerdir. Bu şekilde yaygınlaşan yöntemlerin belki de en meşhuru ve dikkate değer olanı; dilimize “Değişim Mühendisliği” olarak yerleşen “İşletme Süreçlerinin

Yeniden Tasarlanması (Business Process Redesign / Reengineering)” metodudur. Batılı yönetim anlayışınca kabul görecektir şekilde hızlı sonuçlar vermesi beklenen bu yöntem, 1990 sonrasında neredeyse tüm ABD ve Avrupa ülkelerinde kendine önemli bir uygulama alanı bulmuştur (Gadd ve Oakland,1995).

Değişim mühendisliği sonucunda başarıya ulaşmak beşeri ve teknolojik kaynakların en uygun bir şekilde bütünleştirilmesine bağlıdır. Bu noktada, işletmelerde radikal bir yöntemle gerçekleştirilecek yeniden tasarım süreçlerinde öncelikle bilişim altyapısının oluşturulması gerekmektedir. Daha sonra tüm diğer birimler bu altyapı üzerine oturtulabilecektir. Aksi halde, değişim mühendisliği faaliyetlerinden (gerçek hayatta sıkça karşılaşıldığı gibi) başarı elde edilmesi mümkün olmayacaktır.

Bir çok işletme süreci incelendiğinde, bu süreçlerin uzun bir süre önce farklı örgütsel ve teknolojik ortamlarda tasarlandığı görülecektir. Zaman içinde bu süreçlerde bazı iyileştirmeler ve düzenlemeler yapılmakla birlikte, çok kez değişim mühendisliğinde olduğu gibi radikal değişimler söz konusu olmamaktadır. Değişim mühendisliği, prosedür ve uygulamaların güncelliğini kaybettiği, eskidiği veya karmaşık olduğundan dolayı örgüt yapısının değiştirilmesi ve iş yapma yönteminin yeniden tasarlanmasına yönelik pratik bir yaklaşımdır. Yeniden tasarlama; genellikle çalışanların iş tanımlarının ve yönetsel kontrol mekanizmasının değiştirilmesini, faaliyet prosedürlerinin tekrar tasarlanmasını, örgütsel inanç ve davranışların değişimini içerir (Behling ve diğerleri,1996).

5.1.2.Değişim Mühendisliği Uygulaması

Yönetim uzmanı Tom Peters bir çok firmanın değişim mühendisliği faaliyetlerine prematüre olarak başladığını belirtmektedir. İlk planda ele alınması gereken işletme önceliklerinin tanımlanması gibi konular, performansın artırılması gibi ikinci plandaki konuların ardında kalmaktadır. Değişim mühendisliği ise örgütsel kaynaklar ve enerjiyi tüketen bir çabadır. Başı dertte olan bir şirket, değişim mühendisliği projesine müşteri ihtiyaçlarının tatmini önceliğiyle başlamadığı takdirde başarısızlık da kaçınılmaz olacaktır (May ve Kettelhut,1996).

Nitekim,değişim mühendisliği gurusu Michael Hammer 1994 yılı içinde değişim mühendisliğine yapılan yaklaşık 32 Milyar dolarlık yatırımın 20 Milyar dolarlık kısmının (%62.5) başarısızlıkla sonuçlanacağını tahmin etmiştir. Hammer’e göre başarısızlığın ilk sebebi değişime dirençtir. Diğer nedenler arasında, gerçekçi

olmayan beklentiler, önder eksikliği, dar proje hedefi ve konsensüs yetersizliği sayılabilir. Yine Hammer, bütün değişim mühendisliği çabalarının %50-70 arasındaki kısmının hedeflerine ulaşmada başarısız olduğunu ifade etmektedir (May ve Kettelhut, 1996).

Değişim mühendisliği çalışmalarında başarının elde edilmesi, söz konusu başarısızlık örneklerinden alınan derslerle mümkün olacaktır. Değişim mühendisliği metodolojisi incelendiğinde, geleneksel işlevsel örgütsel tasarımdan oldukça farklı, bilişim teknolojisiyle çok yakından ilgili, toplam kalite yönetimiyle ilgili olmakla birlikte kalite yönetim prosedürleriyle tam olarak örtüşmeyen bir kavramla karşılaşılmaktadır. Değişim mühendisliği, Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi süreç merkezli kavramlarla aynı aileye mensuptur. Ancak, bu ikisinden önemli farklılıkları vardır: Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetiminden farklı olarak, süreç merkezlilik değişim mühendisliğinde stratejik bir araç ve esas güç kaynağı konumundadır. Değişim mühendisliği, ana işletme süreçleri üzerinde odaklanır ve süreç vizyonunu geliştirirken Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden de faydalanır (Mellieu ve Wilson, 1995).

Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği arasındaki en önemli farklılık, değişimin içerik ve düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde işletme süreçlerindeki değişim kademeli olarak ilerler ve sonuçta evrimsel bir yol izler. Yine, Toplam Kalite Yönetiminin tanımlayıcı özelliklerinden biri “sürekli gelişme” kavramıdır. Üretim sürecinde sıfır hatayı yakalama çabaları bunun bir sonucudur. Toplam Kalite Yönetiminde gözle görülür sonuçlara ulaşmak uzun yıllar bile sürebilir. Değişim mühendisliğinde ise, işletmelerde değişimin başarılması için güçlü bir baskı söz konusudur. Değişim mühendisliği, çok daha hızlı ve kesin bir şekilde neticeye gitmeyi vadetmektedir. Ancak, değişim mühendisliği çabaları sonucunda başarıyı elde eden firmaların çok büyük bölümünün köklü bir toplam kalite yönetimi geleneğine sahip olmaları gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır (Gadd ve Oakland, 1995). Yine, bazı yazarlara göre, değişim mühendisliği çabaları yeniden Toplam Kalite Yönetimine ilgi duyulmasına neden olabilecektir (Schumacher, 1997).

Toplam Kalite Yönetimi ile değişim mühendisliği arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Carr ve Johansson, 1995).

Tablo 5.1 :Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği Arasındaki Temel Farklar

Faktörler	Toplam Kalite Yönetimi	Değişim Mühendisliği
Değişimin Niteliği	Evrimsel-Rekabet için daha iyi bir yol	Devrimsel-İş görmede yeni bir yol
Yöntem	Varolan süreçlere değer ekler	Süreçlerin varoluş nedenleri ve oluşturulma ilkelerini sorgular
İlgi Alanı	Tüm örgütü ele alır	Ana işletme süreçleriyle ilgilenir
Teknolojinin Rolü	Geleneksel destek	Esas faktörlerdendir

Değişim mühendisliği metodolojisi ile ilgili bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan hangisinin işletme için uygun olacağına değişim mühendisliği ekibi işletme koşullarını gözönüne alarak karar vermelidir. Ancak, söz konusu yaklaşımların aslında bir çok yönden benzeştiği ortadadır. Bir çok değişim mühendisliği yöntemi olmasına rağmen İK için uygulanması mümkün olan 4 tanesi aşağıda incelenmiştir (Schumacher,1997).

5.1.2.1. Hammer/Champy Yöntemi

Hammer ve Champy'ye göre, değişim mühendisliği 6 basamaklı bir süreçtir:

1-Değişim Mühendisliğine giriş: Üst yönetim projeyi başlatır. Halihazırdaki durum açıkça şekilde ortaya konur. Bir vizyon belirlenerek tüm çalışanlara duyurulur.

2-İşletme Süreçlerinin Belirlenmesi: İşletme içi ve dışıyla ilgili tüm süreçler, birbirleriyle ilişkileri de gözönüne alınarak geniş bir perspektifle incelenir. Tüm süreçlerin grafik yardımıyla gösterilmesi faydalıdır.

3-İşletme Süreçlerinin Seçilmesi: En kolay şekilde yeniden tasarlanacak süreç seçilmeye çalışılır. Buradaki kriter, müşterilere yönelik iyileştirmenin en fazla olacağı sürecin seçilmesidir.

4-Seçilen Süreçlerin Anlaşılması: Süreçlerin şimdiki durumları ve gelecekte olması beklenen durumları üzerinde yoğunlaşılır.

5-Seçilen Süreçlerin Tekrar Tasarlanması: Hammer ve Champy'ye göre, beşinci aşama, en önemlisidir. Hayal gücünün kimi zaman çılgınca bile sayılabilecek şekilde kullanılması ve yaratıcılık gerektirir.

6-Yeniden Tasarlanan Süreçlerin Uygulanması: Son aşama, tüm bu aşamalar sonunda ortaya çıkan yeni süreçlerin uygulanmasıdır. 5 aşama başarılı olursa, uygulamada bir sorun çıkmayacaktır.

Hammer ve Champy'ye göre, değişim mühendisliği çalışmalarındaki başarısızlığın önemli sebepleri zayıf yönetim ve açık olmayan hedeflerdir. Son zamanlardaki makalelerinde, kişilerin değişime direncini de önemli bir engel olarak görmeye başlamışlardır.

5.1.2.2. B.Davenport Yöntemi

Davenport, değişim mühendisliğinin kalbi olarak bilişim teknolojisini göstermektedir. Ona göre işletme süreçlerinin yenilenmesinde en önemli rolü bilişim teknolojisi oynamaktadır. Teknoloji ve yenilik üzerinde durmasına karşın, Davenport örgütsel ve beşeri konuların işletme süreçlerindeki önemlerini de vurgulamaktadır. Yine, değişimin yönetilmesiyle ilgili olarak, Davenport planlama, yöneltme, izleme, karar alma ve iletişim gibi klasik yönetim fonksiyonlarını öne çıkaran bir yaklaşım sergilemektedir. Davenport'un yöntemi 6 basamaktan oluşmaktadır:

1-Vizyon ve Hedef Belirleme: İlk adım, işletmenin vizyonu ve hedefleriyle ilgili detaylı bir çalışmayı içerir. Maliyetlerin düşürülmesi Davenport'a göre en önemli hedeflerdendir.

2-İşletme Süreçlerinin Tanımlanması:Yeniden tasarlanacak işletme süreçleri belirlenmelidir. Davenport'a göre, değişim mühendisliği ekipleri sadece çok önemli az sayıdaki süreç üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

3-Süreçlerin Anlaşılması ve Ölçülmesi: Üçüncü aşamada, seçilen süreçlerin gerçek işlev ve performansları tesbit edilmeye çalışılır.

4-Bilişim Teknolojisi:Yeni tasarlanan işletme süreçleri için uygun bilişim teknolojisinin adapte edilmesi gerekir.

5-Süreç Prototipi: Bu aşamada, yeni işletme sürecinin işlevli bir prototipi tasarlanarak geliştirme ve uygunluk çalışmaları yapılır.

6-Uygulama:Test edilen prototip işletme genelinde uygulamaya koyulur.

5.1.2.3. Manganelli / Klein Yöntemi

Manganelli ve Klein sadece işletmenin stratejik hedefleri ve müşteri ihtiyaçları ile ilgili süreçlerin yeniden tasarlanması üzerinde durulması gerektiğini savunurlar. Onlara göre Ürün Geliştirme ideal bir işletme sürecidir ve değişim mühendisliği zaman içinde ilerleyen kademeli değişim çabalarından çok daha başarılı bir uygulamadır.

Manganelli ve Klein, Windows için geliştirdikleri bir yazılım desteğiyle uygulanan Rapid-Re adını verdikleri 5 basamaklı bir yöntem izlemektedirler:

1-Hazırlık: Tüm ilgili kişilerin değişim mühendisliği projesine hazırlanmaları ve hedef belirlemeleri aşamasıdır.

2-Tanımlama:Organizasyonda, yeniden tasarlanacak işletme süreçleri yanında müşteri odaklı bir süreç de tanımlanır.

3-Vizyon: Süreçlerin şimdiki performansı ve gelecekte olması gereken düzeyi belirlenir.

4-Yeniden Tasarım: Bu aşama, kendi içinde teknik ve sosyal tasarım olarak ikiye ayrılmaktadır. Yeni süreçlerle ilgili bilişim teknolojisinin kurulması teknik tasarım, örgütsel ve kişisel gelişmeyi içeren iş çevresinin tasarımı ise sosyal tasarımı oluşturur.

5-Dönüşüm: Beşinci aşamada, yeniden tasarlanan süreçler ve iş çevresi örgüte adapte edilir (Manganelli, 1996).

5.1.2.4. Kodak Yöntemi

Kodak firmasının tüm dünya genelindeki işletmelerinde uyguladığı bir yöntemdir. Bir çok uygulama örneğinde olduğu gibi, Kodak yöntemi de Hammer ve Champy'nin yönteminden etkilenmiştir. Kodak yöntemine göre değişim mühendisliği 5 basamaktan oluşmaktadır:

1-Proje Başlangıcı: Projenin planlanması, projeyle ilgili kural ve prosedürlerin belirlenmesi aşamasıdır.

2-Sürecin Anlaşılması: Bu aşamada proje ekibi oluşturulur, süreç modelleri ve süreç yöneticileri belirlenir.

3-Yeni Süreç Tasarımı: Bilişim Teknolojisi imkanları gözönüne alınarak, seçilen işletme süreçleri tekrar tasarlanır.

4-İşletme Dönüşümü: Yeni tasarlanan süreçler uygulamaya konur. Bu süreçler için gereken örgütsel altyapı adaptasyonu sağlanır.

5-Değişim Yönetimi: Son basamak ilk dört aşamaya paralel olarak gerçekleştirilir. Değişim mühendisliği çalışmalarında ortaya çıkan ekip faaliyetine devam eder.

5.2. Değişim Mühendisliği Sürecinde Başarının Sağlanması

Değişim mühendisliği uygulamalarının bir çoğunun başarısızlıkla karşılaştığı yukarıda ifade edilmişti. Nitekim, tecrübeler başarısızlık sebepleri olarak şu faktörleri ortaya koymaktadır (Morris ve Brandon,1994).

1-Değişim mühendisliğine bir faaliyet inceleme çabası olarak yaklaşılması

2-Mükemmel bir faaliyetin bir seferde oluşturulmaya çalışılması

3-Kapsamın çok dar tanımlanması

4-İşletme süreçleri yerine tüm örgütün yeniden tasarlanmaya çalışılması

5-Doğru bilgiye ulaşmada eksiklik

6-Değişimin yayılmacı etkisinin anlamaması

7-Kültürün gereken şekilde dikkate alınmaması

8-Teknolojik kısıtlamaların ele alınmasında eksiklik

9-Gereken kaynakların tahsis edilmemesi

10-Alternatif çözümlerin modellenmesinde eksiklik

Tüm bu problemlere rağmen, artan rekabet değişim mühendisliğinde eskiye nazaran daha fazla başarılı olmayı zorunlu hale getirmektedir. Ancak, bu başarının sağlanabilmesi değişim mühendisliğine yönelik yaklaşımın kendisinin değişmesine bağlıdır. Değişim mühendisliği paradigması şu ilkeler üzerine kurulmalıdır:

1-Kaliteye ancak devamlı bir gelişme süreciyle ulaşılabilir. Mükemmeler bir adımda ulaşma çabaları sonuçsuz kalacaktır.

2-Değişim, hiç sona ermeyecek bir süreç olarak görülmeli ve bir defa başlandığında evrim durmaksızın sürdürülmelidir.

3-Planlı değişimler ancak yeni faaliyet tasarımı ile şimdiki durum arasındaki farkla değerlendirilebilir. Her ikisi de bir modelleme ile değerlendirilmelidir.

4-Değişim çabaları işletmenin süreçlerinin detaylı olarak anlaşılmasına dayandırılmalıdır.

5-Kalite çabaları ancak süreçlerin temelleri üzerine oturtulursa başarılı olurlar.

6-Verimlilik ve maliyet avantajları ancak israfın önlenmesiyle mümkündür.

7-Kullanılan modelleme yöntemi dinamik modellemeyi desteklemelidir. Modeller, kontrollü bir şekilde sürekli değişime imkan vermelidir.

Bunun yanı sıra başarılı olabilmek için, değişim mühendisliği çabaları şu faktörlere dayandırılmalıdır:

1-Üst yönetimin uzun vadeli katılımının sağlanması

2-Departmanlararası ilişkilerin tanımlanması yoluyla, işletme süreçleri ve iş akışının anlaşılması

3-Altı temel sorunun cevaplanmasıyla işletme süreçleriyle ilgili bilgilerin elde edilmesi: Kim, neyi, ne zaman, nerede, nasıl ve niçin?

4-Şirket stratejisinin, hedeflerinin, problemlerinin hem şirketin tümü hem de tek tek bölümler için tanımlanması

5-Her bölümün sorumluluğunun belirlenmesi

6-Faaliyet ve üretim problemlerinin belirlenmesi

7-Faaliyetler için örnek modellerin kullanılması

8-Değişimin kendisinin ve bir geçiş süreci olarak kullanımının anlaşılması

9-Üretim araçları, iletişim araçları ve networkler, bilgisayarlar ve yazılım gibi teknolojiler ve onların konumlarının anlaşılması

10-Şirket kültürünün anlaşılması

11-Değişimin yayılcı etkisinin anlaşılması ve muhtemel sonuçlarının tahmin edilebilmesi.

Değişim mühendisliği uygulamalarındaki iki önemli örgütsel problem değişime direnç ve teknolojik sınırlamalardır. İnsanlar, değişim mühendisliği faaliyeti açıklandığında iş güvenlikleri ile ilgili bir savunmaya geçerek kaçınılmaz değişmeye karşı direneceklerdir. İnsanlar değişime direnirler, örgütsel direnç ise bundan kat kat fazladır. Sistem ve altyapı sınırlamaları ise, değişim mühendisliğinin önündeki teknik engellerdir. Teknik ve beşeri konular birarada ele alınmaksızın değişim mühendisliği çabaları başarılı olamayacaktır (Coleman,1996).

Beşeri anlamdaki problemin çözümü insanlara daha fazla hareket serbestisi vermekle mümkündür. Günümüzde örgütler, artık insanların büyük bir makinanın dişlileri olarak görülmediği yaşayan dinamik varlıklar olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, değişim mühendisliği çabalarında, çalışanlara bir süreç yapısı dayatmak yerine, onlara bir yön göstererek örgütü harekete geçirmek ve insanların kendi kendilerine değişim mühendisliği yapmalarını sağlamak gerekmektedir (Coleman, 1996).

5.3 Değişim Mühendisliği ve İK

5.3.1. Değişimin Gelişimi

Son 50 yılda bilgi sistemleri insan kapasitesi vasıtasıyla verimliliğini 10^{30} kez arttırdı.Çok yakın bir zamana kadar bilgi sistemlerine milyarlarca lira yatırım yapılmasına rağmen servis verimliliğinde hiç bir gelişme olmamıştı. Geçmişte nasıl endüstri devrimi ile radikal verimlilik artışı sağlandıysa, günümüzde de verimlilik devrimi veri tabanlarının, kişisel bilgisayarların kullanıma geçmesi ile değil, süreçlerin değişimi mühendisliği ile yeniden düzenlenmesi ile ortaya çıktı. Verimlilik de yaşanan sıçrama son 10 yıl içinde gerçekleşmiştir. İş dünyası 100 yıl sonra süreçlerini kökten değiştirme ihtiyacı duymuştur. Dünyada bilinen tüm bilgilerin son 15 senede iki katına çıktığı düşünülürse, iş süreçlerinin ne sıklıkla teknoloji ve bilgi karşısında işlevsiz kalacağı tahmin edilebilir. Geleceğe yönelik tahminlerde geçmiş baz alarak tahmin yapanların hepsi yanıldı. Geleceğe yönelik tahmin yapmak için artık ancak ve ancak senaryo tekniklerinden faydalanabilmiz. Gelecek o kadar hızlı geliyor ki geçmişteki tüm yargılarımızı da yıkarak geliyor. Japonların Kaizen veya Toplam Kalite gibi yöntemleri sürekli gelişmeyi sağlamaya çalışırken, her iki

yöntemde süreçlerin iyileştirmelerini hedefler. Ancak geçmişte 100 senede bir kere gerekli olan iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması hızlı ilerleyen teknoloji ve etkin bilgi paylaşımı sayesinde 10 belki de çok daha kısa bir sürede mevcut süreçleri işlevsiz hale getirecektir. Marjinal süreç her zaman daha kısa ömürlü olacaktır. Değişimin en hissedilebilir yaşanacağı yer sık sık yenilenen iş süreçleri olacaktır. Bu durumda sürekli gelişimi iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması olarak adlandırabiliriz. Süreçlere değişim mühendisliği uygulanması sıklaştıkça değişim mühendisliği, Kaizen gibi sürekli gelişimin temel aracı olacaktır. İleride adına ne denilirse denilsin süreçleri değişen teknolojik sistemler ve şartlar nedeniyle sürekli olarak yenilenen bir sistematik yaklaşım mutlaka kabul görecektir.

5.3.2. Değişim mühendisliği ve radikal verim artışı

Toplam Kalite Yönetimi veya Kaizen Değişim mühendisliğinin alternatifi yöntemler değildir. TKY konusunda başarılı olan firmalar değişim mühendisliğini diğer firmalara göre çok daha başarılı bir şekilde uygulayabilirler. Her üç yöntemde aynı amaca hizmet ederler, “verimliliğin artırılması”. Ancak temel farklılık değişim mühendisliği kaizen ve toplam kalitenin marjinal faydasının düştüğü yerde devreye girer ve eski süreci yok sayarak süreci yeniden yapılandırır. Radikaldir ve radikal verim artışlarına neden olabilir. Status Quo ile ilgilenmez, hatta onu çok fazla sorgulamaz, vakit kaybetmeden yeni süreci kurgulamaya başlar. Değişim mühendisliğinin her iki yöntem ile beraber kullanılması sinerji yaratır ve verimliliği büyük ölçüde artırır. Değişim mühendisliğinin de diğer yöntemlerinde temel taşı insandır ve ileride daha detaylı olarak değişim mühendisliğinde insan boyutu incelenecektir. Değişim mühendisliği ile birlikte kullanılan verim arttırmaya yönelik diğer bir yönetim sistemi ile % 90'lara varan verimlilik artışı mümkün olmaktadır (Spencer, 1995).

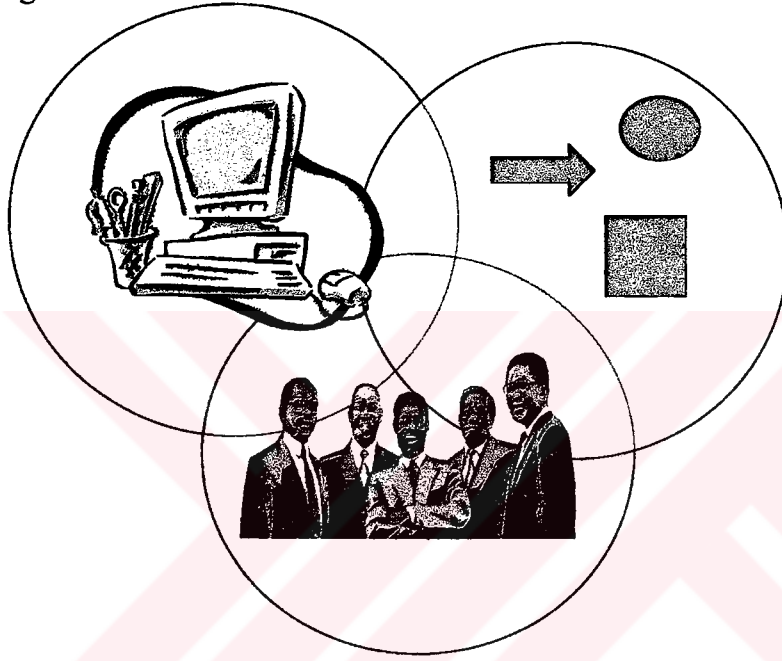
Şekilde gözlenmesi gereken diğer bir önemli husus ise değişim mühendisliği ile yaratılan dramatik artıştır. TQM gibi yönetim tarzları sürekli olarak verim artışı sağlarlar, ancak TKY başlangıcında itibaren aynı süreç üzerinde marjinal verim artışı düşer ve bir süre sonunda aynı sürecin geliştirilmesi veya iyileştirilmesi rantabl olmaktan çıkar. TKY değişim mühendisliği ile birlikte uygulanırsa değişen süreçler TKY'nin sürekli olarak çok verimli olarak uygulanmasını sağlar.

Geçmişte 100 yılda yaşanan süreçlerin iyileştirilmesi artık 3-5 senede bir yaşanacak ve bu süre giderek kısalmaktadır. Örnek olarak önümüzdeki bir kaç yıl içinde

gerçekleşmesi beklenen bilgisayarlarla sesli iletişimi verebiliriz. 1-2 sene içinde gerçekleştirilebilecek bu olay süreçlerde köklü değişikliklere neden olacaktır. Eski süreçlerinde ısrar etmek hala daktiloda direnmekle eş anlamlıdır. Bu da demek ki önümüzdeki 2 senede süreçlerimizde yine sistematik ve köklü bir yeniden yapılandırma yaşayacağız.

5.3.3. İK'da değişim mühendisliği bileşenleri

Değişim mühendisliğinin ana bileşenleri Bilgi Teknolojileri, süreçler ve İnsan kaynağıdır.



Şekil 5.1. Değişim mühendisliği bileşenleri

5.3.3.1. Bilgi Teknolojileri Sistemi (BTS)

Temel bileşenlerden biridir. Bir çok yaklaşıma göre en önemli bileşen sayılmasa da değişim mühendisliğinin ortaya çıkmasında payı en çok olan bileşendir ve değişim mühendisliğini sürükleyen ögedir. Değişim mühendisliğinin kullandığı en önemli araç networkler, PC'lerdir. Süreçlerin yeniden tasarlanmasında sıklıkla BTS kullanılır. İnsan Kaynaklarında otomasyonun sağlanması için BTS gereklidir.

5.3.3.2. Süreç

Değişim mühendisliği klasik endüstri mühendisliği araçlarını da kullanır. CPM pert iş analizleri, metod etüdü iş akış diagramları, değişim mühendisliğinde de sıklıkla

kullanılır. Bu yöntemler çok uzun bir süredir bilinen ve sıkça kullanılan yöntemlerdir. Ancak nasıl değil ne amaçla kullanıldığını önemlidir.

5.3.3.3. İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları değişim mühendisliği projelerinde genellikle ikinci planda kalır. Bunun temel nedeni bu tip projelerin liderleri genellikle işletmeci, finansçı veya BT uzmanı olmasıdır. Değişim mühendisliği projelerinin başarısız olmalarının temel nedeni insan faktörünün ihmal edilmesidir. Değişimin iş ile ilgili boyutu önemli olsa da değişim insanların değişimidir ve insanların yaklaşımları en önemlisidir (Spencer, 1995).

Değişim mühendisliği sonrasında sonuç genellikle çalışanların yetkilendirilmesi ve çok yönlü iş yapmasıyla sonuçlanmaktadır. İş yapan yine insandır. Ne yapılacağını yöneten de yine insandır. İnsanlar firmaların en önemli girdileridir. Çalışanlar ile işletme arasındaki ilişki sadece bir alışveriş olarak düşünülürse, çalışanın manevi boyutunun ihmal edildiği durumlarda sonuç genellikle başarısızlık olmaktadır.

Değişim mühendisliği uygulanmış bir çok süreçte geçmişte muhatap olduğunuz bir çok uzman yerine uzman sistemleri kullanan bazen ne yaptığının da bilincinde olmayan niteliksiz personel ile karşılaşılabilir. Ancak yine aynı süreçlerin arka planında ise mutlaka çok yönlü çalışanlar bulunacaktır.

Değişim mühendisliğinde insan boyutu göz ardı edilmemesi gereken önemli bir faktördür.

Değişim mühendisliği sonucu çalışanların nitelikleri ve çalışma şekilleri radikal şekilde değişmektedir. Bu nedenle değişime maruz kalan temelde süreçlerse de, çalışanların iş yapış şekilleri de kökten değişmektedir. Bu nedenle değişim mühendisliğinde insan boyutu projelerin başarılı olması için anahtar faktördür.

Yaratılan katma değer ise maliyetlerin tam tersi olarak gerçekleşmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin yarattığı katma değer % 10, gelişiminin yarattığı katma değer % 30 ve Stratejik planlamanın yarattığı katma değer ise % 60'dır (Spencer, 1995).

Kaynakları daha fazla katma değer yaratacak alanlarda kullanmak için yapılması gereken ve değişim mühendisliğinin başlaması gereken alan açıktır. İnsan kaynakları yönetimi. Ve bunun yanı sıra değişim mühendisliği uygulayarak en fazla ve en kolay

sonuç alınabilecek alan da aynıdır. Bu alanda yer alan neredeyse tüm süreçler otomasyona uygundur. Bu alanda yer alan faaliyetlerin daha az kaynak tüketmesini engellemek için çareler bu faaliyetleri outsource etmek, otomasyona geçirmek veya katma değer yaratmıyorsa elimine etmektir. Amaç açıktır, kısıtlı olan kaynak ile daha fazla katma değer yaratmak. Bilgi teknolojilerini ve diğer teknikleri kullanarak sadece İnsan Kaynakları Yönetimi alanından değil, aynı zaman da İnsan Kaynakları Gelişim alanında da süreçleri yeniden yapılandırarak etkin kaynak kullanımı ve daha fazla maliyet yaratmak mümkündür. Örneğin uzaktan eğitim, intranet veya internet vasıtasıyla iletişim veya performans yönetimi online danışmanlık gibi bir çok iş süreci yeniden yapılabilir (Gomez, 1998).

İK'da değişim mühendisliği 3 ana safhada uygulanır.

- 1. safhada bir çok rutin yönetim faktörü elimine edilir, otomasyona geçirilir veya outsource edilir. Son bir kaç yıl içinde yaygınlaşmaya başlayan Self Service uygulamaları Web tabanlı bütün programların neredeyse tamamında mevcuttur. Self Service'nin desteklediği en önemli yaklaşım ise kendi işini kendin yaptır. İkinci hedef ise kağıtsız İnsan Kaynaklarıdır. Çok gerekli kağıt trafiği ise Doküman Yönetim Sistemleri ile aşılabılır. Otomasyon için en fazla kullanılan araç ise uzman sistemlerdir. Bu safha maliyetlerin en çok düşürüldüğü safhadır. Bu uygulama içinde yer alan faaliyetlerin maliyetlerinde % 50 - % 90 maliyet düşüşü sağlamak mümkündür.
- 2. safhada bir çok İK faaliyeti uzman sistemler ve internet veya intranet üzerinde çalışan yazılımlar ile kolaylaştırılır. Bu safhada çalışanlar hemen o an hizmeti görmeye ilişkin yazılımlar ve donanımlar kullanır. Çalışanlar kendileri için en uygun olan mekan ve zamanda hizmet alabilirler. En uygun mekan genellikle kendi ofisleri ve PC'leridir. Sahada çalışan personel her hangi bir mekana bağımlı olmadan çalışıyor ise bulunduğu yerde hizmet alabilmesinin en uygun yolu Personel Dijital Assistant'lar (PDA) veya cep telefonlarıdır. Örnek olarak uzman sistemler ve dokümanlar ile desteklenmiş işe alım işlemleri verilebilir. Telefonla bile irtibat kurmadan personel PC'sinden etkin personel seçmek için gerekli tüm bilgi ve belgelere ulaşır.
- 3. safha ise Karar Destek Sistemlerinin oluşturulduğu safhadır. Karar Destek sistemleri bir çok konuda karar almayı kolaylaştıran sistemlerdir. Özellikle

geleceğe yönelik tahminler ve stratejik planlama için Karar Destek Sistemleri hata payı düşük karar alınmasını sağlar. Değişimin hızla yaşandığı ve bir çok firmanın ayakta kalma mücadelesi verdiği şu yıllarda Karar Destek Sistemleri büyük bir rekabet avantajıdır (Spencer, 1995).

5.3.4. İK için değişim mühendisliği ekibi

İnsan Kaynakları Değişim Mühendisliği ekibinde;

Müşteri : Müşteri odaklı olması nedeniyle İnsan Kaynaklarının müşterilerinden yani personelden, eğer şirket bir çok işletmeden oluşuyor ise, işveren temsilcilerinden veya işyerinde İnsan Kaynakları Yönetiminden sorumlu personel dahil edilmelidir. Müşterinin ekip içinde yer alması ekibin müşteri yaklaşımını her zaman korumasına ve müşteri gözü ile tüm süreçlerin izlenmesine katkıda bulunur.

Bilgi Sistemleri personeli : Yenilenen süreçlerde Bilgi Sistemlerinin ağırlığı giderek daha fazla olacaktır. Bilgi Sistemlerinin ekibe dahil edilmesi;

- İş süreçlerinin tanımlanmasına yardımcı olur
- Yeni teknolojileri araştırarak kullanım olanağı yaratır.
- Beyin fırtınalarına dahil olur ve yeni çözümlerin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Değişimi destekler, değişim ajanı olarak çalışır.
- Süreçlerin otomasyonunda kilit rol oynar.

İnsan Kaynakları Personeli : İş gerçek anlamda yerine getiren personeldir. Ekibin süreçlerin ne yönde ve nasıl geliştirileceği konusunda ekip içinde etkin rol alan kısımdır ve mevcut süreçleri bilen ve bazen de bizzat uygulayan çalışan ekibe dahil edilebilir. Dikkat edilmesi gereken en önemli husus seçilmiş olan ekip üyeleri standart iş yapma yöntemlerinin mantıksızlığına alışmış olmamalıdır. Sadece iş yapan İnsan Kaynakları çalışanlarından oluşan bir ekipte müşteri odaklılık, teknolojik yenilikleri süreçlere taşıma, çok yönlülük, mevcut sürecin yaratıcı olarak yenisiyle değiştirilmesi, mevcut sürecin aksayan yönlerini görmek zor olacaktır (Hammer ve Champy, 1993). Ancak ekip içinde İnsan Kaynakları çalışanlarının ekibe katkısı sadece bilgileri ve emekleri değil aynı zamanda ekip dışında kalan çalışma arkadaşları arasındaki güvenilirlikleridir.

Süreç Harici Olanlar : Şirket çalışanları ve özellikle değişim mühendisliği uygulanacak süreç içinde çalışanlar değişim mühendisliğini tek başına uygulayamazlar. Bireysel bakış açıları sürecin bir parçasıyla kısıtlı olacağı için dar olacaktır. Ekip neyin geliştirileceği hakkında içerdekilere yani şirket çalışanlarına ihtiyaç duyar, ancak değiştirmek için yıkıcı bir etkene yani süreç harici olanlara ihtiyacı vardır.

Süreç harici olanlar değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçte görevli değildirler. Bu nedenle daha nesnel olabilir ve ekibe farklı bir bakış açısı getirebilirler. Paradigmaların yıkılmasında süreç dahilinde olanlardan çok daha başarılıdır.

Süreç harici olanlar ikiye ayrılabilir. Şirket içinde ancak süreç harici çalışanlar veya danışmanlar. Süreç harici olanlar şirket içinden seçilecek ise süreç odaklı ve yeniliğe eğilimli pazarlama veya bilgi sistemleri çalışanları olabilir. Ancak şirket içinden çalışanlar tercih edilmez ise danışmanlara başvurulabilir veya her iki yöntem aynı anda kullanılabilir.

Danışmanlar;

- Nesneldirler ve iç politikalardan etkilenmezler,
- Daha önce aynı süreç üzerinde çalışmışlardır,
- Genel olarak bilgi ve en iyi uygulamaları sağlayabilirler,
- Müşteri, çalışanlar ve yönetim arasında iyi iletişim yollarına sahiptirler.

ProSci'nin 1999 yılında 248 projeyi kapsayan araştırmasında; projelerin % 65'inde danışmandan faydalanılmıştır. Danışmanların en önemli 3 rolü;

- Ekibe tavsiyelerde bulunmaları
- Ekip lideri olmaları
- İşlerin yürümesini kolaylaştırıcı rol üstlenmeleri olarak belirlenmiştir.

Danışmanlarla çalışan şirketlerin % 70'i danışmanlarını çok iyi ve mükemmel olarak notlamışlardır.

5.3.4.1.Danışmanların faydaları

ProSci tarafından Ocak 1998'de yapılan ve 102 şirketi kapsayan bir araştırmada şirketlere danışmanlardan beklentileri sorulmuş ve 3 genel beklenti ortaya çıkmıştır.

- Proje Deneyimi,
- İletişimde yardımcı olmak,
- Toplantılardan daha kolay sonuç alınmasını sağlamak.

Danışmanlardan genel beklentiler deneyimlerinin paylaşımı ve teknik konularda dış bilgi temini, değişim yönetimi için ekibe yardım edilmesi, üst yönetimle iletişim köprüsü kurulması.

Projelerini danışmanlık firması aracılığıyla yürüten şirketlerin % 80'i ise yeni projelerinde yine bir danışmanlık firması ile çalışmayı istediklerini belirtmişlerdir.

5.3.5. İK'da değişim mühendisliği uygulamasının sonuçları

Süreçlere değişim mühendisliği uygulaması sırasında yeni süreçler tasarlanırken;

Bir çok tali süreçte otomasyon, katma değer yaratmayan işlerin elimine edilmesi, işletme içinde görülmesi rantabl olmayan işlerin işletme dışında gördürülmesi (outsource) personelin kendi işini kendi görmesi sonuçlarının çıkması muhtemeldir (Spencer, 1995).

5.3.5.1. Otomasyon

Değişim mühendisliği sonucu İK süreçlerinin bir çoğunda otomasyon gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İK'nın tarihsel gelişimi incelendiğinde personel yönetiminin ortaya çıkışı kayıtların tutulması ile eşanlı olarak ortaya çıkmıştır. İlk senelerde yapılan işler ağırlıklı olarak kayıtların tutulması, ücretlerin ödenmesi, işe alım ve işten çıkarma işlemleridir. Bu işlemlerin neredeyse tümü otomayona tabi tutulabilir. Bu süreçlerde muhakkakki geçen zaman içinde iyileştirmeler yapılmıştır. Ancak ülkemizde İK'nın gelişimi çok yeni olduğu için süreçlere değişim mühendisliği şu ana kadar uygulanmamıştır. Bu nedenle özellikle İK Yönetim Servisinde otomasyon bir çok işin elimine edilmesine veya kolay işler hale getirilmesine imkan tanıyacaktır. Otomasyon için özellikle Bilgi Teknolojilerinden faydalanılacaktır. Bilgi Teknolojilerinin İK'ya etkisi bir sonraki bölümde incelenecektir, ancak otomasyonda kullanılacak Bilgi Teknolojileri uygulamalarından ana hatları ile bahsedilecektir.

Groupware : İtranet üzerinde çalışan işletmelerde kullanılması mümkün olan yazılımlardır. Lotus Notes, Microsoft Exchange yaygın olarak kullanılan Groupware'lerdir. Groupware'ler hem elektronik posta hizmetlerini, hem de yazılı

olan tüm dokümanların elektronik ortamda kullanılması için gerekli altyapıyı sağlar. Aynı zamanda altında veri tabanı çalıştırmaya olanak tanıdığı için bir çok uygulamada otomasyona yardımcı olur. İnsan Kaynaklarında otomasyon amacıyla en yaygın ve verimli kullanılan araçlar Groupware'lerdir.

Intranet : Üzerinde bir groupware çalışmasa bile PC'lerin ağ ile birbirine bağlanması sonucu iletişimi ve bilginin paylaşımını arttırmaktadır. İletişim hızlanmakta ve otomasyon için bir çok uygulamanın çalışmasına imkan tanımaktadır.

Uzman sistemler : Dünyada İK'da yaygın olarak kullanılan uzman sistemlerin ülkemizde uygulamalarına pek rastlanmamaktadır. Uzman sistemler yapay zeka ile çalışan bilgisayar programlarıdır. İşe alım, bireysel danışmanlık, kariyer planlama gibi bir çok konuda personel veya İK uzmanlarına ihtiyaç duymadan yazılımlar ile sorunlarını çözebilmektedirler.

CD – ROM Teknolojisi : Büyük miktarda bilginin kolay taşınabilen, her yerde kullanılan CD'lere yüklenmesi ile networkler ve yazılı doküman haline gelmeden de taşınabilir hale geldi. Bilgi metin olarak veya multimedya özellikli olarak taşınabilmektedir. Özellikle eğitim amaçlı olarak yaygın kullanım alanı bulmuştur.

Taranmış Dokümanlar : Yazılı dokümanların birebir kopyalarının taranarak bilgi işlem ortamına aktarılabilmesi veya bir üst aşamasında doküman yönetim sistemleri sayesinde taranmış dokümanlardan sistematik olarak faydalanılması mümkün olmaktadır.

İlişkisel veri tabanları : İlişkisel veri tabanlarında bir çok veri farklı tablolara kayıt edilir, ancak tablolar belirli alanlar ile birbirleri ile ilişkilendirilir. Veri tabanları verilerin aynı anda bir çok kişinin kullanımına izin verir. Ulaşım ne kadar yaygın olursa o kadar kullanıcı aynı anda sunucudan faydalanabilir. Local Area Network (LAN); WAN veya web tabanlı arayüzlerle veri tabanına ulaşabilen kullanıcı sayısı değişmektedir. Veri tabanları üzerine bina edilen Bilgi Sistemleri otomasyona geçişte temel adımdır.

Sesli Mesaj Sistemleri : Kullanıcıların telefonlar ile server'a ulaşmasını sağlayan sistemlerdir. Telefonlar ile bilgi alışverişi yapılır. Özellikle bilgi alma amaçlı kullanım yaygındır.

Uzaktan Ulaşım Sağlayan Cihazlar : İK bilgi sistemlerine uzaktan ulaşım sağlayan sistemler mobil telefonlar, PDA ve interaktif televizyonlardır. Her 3 sistemde şu anda

yaygın olarak kullanılmamakla beraber gelecekte özellikle mobil telefonlar ile internet erişimi ucuzlayıp, hızlanmasına paralel mekandan bağımsız olarak İK Bilgi sistemlerine mobil telefonlar ile bağlanmak bilgi almak ve vermek mümkün olacaktır (MCT,2000).

İnternet : İnternet diğer tüm otomasyon sistemlerini destekleyen bir unsurdur. Otomasyona geçişte hem katalizör vazifesi görür, hem de başlı başına otomasyona geçişi sağlar.

Yukarıda bahsedilen tüm unsurlar sürecin yeniden tasarlanmasıyla ortaya çıkan yeni süreçte otomasyonu desteklemektedir. Ancak çoğu zaman otomasyon en iyi çözüm olmamaktadır. Değişim mühendisliğinin amacı da otomasyona geçiş değil, verimli yeni süreçlerin tasarlanmasıdır. Yeni süreçlerde otomasyonun kullanılması öngörülmüş ise otomasyona yer verilebilir. Otomasyon İK'ya katma değer yaratan süreçlere daha fazla kaynak ve vakit harcanmasına yardımcı olur. İK otomasyon sayesinde operasyonel yükten sıyrılarak stratejik planlama, geliştirme gibi konulara daha fazla kaynak aktarabilir (Spencer, 1995).

5.3.5.2. Elimine etme

Değişim mühendisliği aşamasına gelmeden önce işlerin tasnif edilmesi gerekir. Değişim mühendisliğini bütün süreçlere uygulamak yerine bu riskli yöntemi sadece korumak zorunda olduğumuz süreçlere uygulamamız daha doğru olacaktır. İlk aşamada yapılan işlemin değer yaratıp yaratmadığına bakılmalıdır. Katma değer yaratmayan ve bugüne kadar gelen model içinde yer alan tüm işlemler elimine edilmelidir.

Amerika'da İK'da değişim mühendisliği uygulanmasıyla süreçlerde %50 ila %90 verim artışı beklenmektedir. Ülkemizde ise değişim mühendisliği bir çok firma için yeni bir kavram olması ve ilk defa uygulanacak bir yöntem olması nedeniyle yaratılan fayda muhakkak ki daha fazla olacaktır.

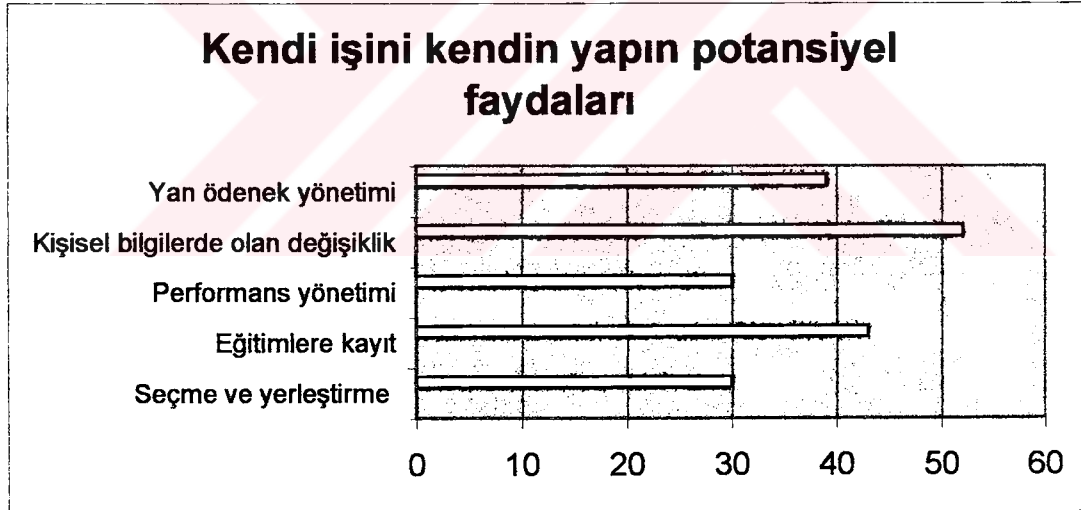
5.3.5.3. Kendi işini kendin yap

İK içinde bir çok fonksiyonu gelişen bilgi teknolojileri uygulamaları nedeniyle çalışanlar kendi PC'lerinden yerine getirebilirler. Çalışanlara kendi işlerini kendilerinin görmesine fırsat sağlamak için ilk etapta İK bilgi sistemlerinin bu tip bir uygulamayı desteklemesi gerekmektedir. Ancak niçin bir çok işin çalışanlar tarafından yapılabilecekken İK tarafından yapıldığı sorusunun cevabı olan

merkeziyetçi yapı göz önünde bulundurulmalıdır. İlk etapta ademi merkeziyetçi bir yaklaşım benimsenmeli ve kendi işini kendin yap ademi merkeziyetçi yapının sonuçlarından biri olmalıdır.

Bazı süreçlerde bilgi teknolojilerinin desteği olmaksızın kendi işini kendin yap uygulamaları tercih edilebilir. Özellikle ülkemizde merkeziyetçi yapı nedeniyle yöneticinin bir çok görevi merkezi olarak İK tarafından görülmeye çalışılmaktadır. Çok şubeli işletmelerde şube yöneticileri aynı zamanda yönettiği şubenin İnsan Kaynakları Yöneticisidir. Bu nedenle merkezi olaması gerekmeyen bir çok uygulama şubelere kaydırılabilir.

Bunun yanısıra kişisel kayıtların tutulması veya düzeltilmesi, masrafların girilmesi, sağlık sigorta bilgilerinin girilmesi, İş Kanunu'nda gerekli düzenlemeler yapılırsa fazla mesai ve izinlerin girilmesi işlemlerini çalışanlar kendi bilgisayarlarından yapabilecekler. Yine kendi işini kendin yap uygulamaları ile performans değerlendirme on line yapılabilir. Ülkemizde kullanılan Oracle HRMS ve SAP'in self servis diye adlandırılan kendi işini kendin yap modülleri mevcuttur.



Şekil 5.2. (MCT,2001)

5.3.5.4. Outsource

Eğer elde kalan süreçler değer yaratmadığı için elimine edilmemiş veya personelin kendi görmesi daha uygun görülmemiş ise süreç son aşamaya gelir. Süreç eğer İK'nın çekirdek yetkinliklerinden biri değil ise, outsource edilmelidir. Amerika'da firmaların %80'inden fazlası İnsan Kaynakları uygulamalarının bir çoğunu veya

hepsini outsource ediyor. ABD’de outsource hizmeti veren bazı şirketlerin isimleri alta yer almaktadır;

Sistem kuran firmalar: EDS, Andersen, IBM

Bordro : ADP, Ceridian, bir çok banka

Finansal Hizmet Firmaları : American Express, Fidelity, Merrill Lynch

İK yazılımcıları : Ceridian/Tesseract, ADP/PeopleSoft, Dun& Bradstreet

Geçici İşçi : Kelly, Manpower, Temporaries Inc

Geçici işçi temin eden şirketler İK’nın bir çok fonksiyonunun outsource edilmesini sağlar. Firma sadece kiraladığı personelin performansları ile ilgilenir. Diğer tüm İK fonksiyonları kiralayan firmaya aittir.

Outsource edilen bazı hizmetler

- İletişim
- Ücretlendirme
- İK bilgi sistemlerinin kurulması ve bakımı
- Organizasyonel gelişim
- Özlük işleri
- İşe alım
- Eğitim
- Yan ödeneklerin yönetimi (Spencer, 1995)

Harvard Business School’dan Prof. Michael Beer’a göre Outsource’un tercih edilmesinin nedenleri (MCT,2000);

- Kurumun sadece ana faaliyet alanlarına odaklanabileceği zaman ve kapitalin yaratılması.
- Maliyetlerin düşürülmesi
- Çalışanlara daha iyi hizmet sunulması
- Yatırım yapmadan yeni teknolojiye erişim imkanı

- İnsan kaynakları fonksiyonunu yerine getirebilecek yeterince eleman olmaması (MCT,2000)

Yine Prof Beer'a göre “ Uzmanlık ve mükemmellik bir konuya odaklanmaktan geçer. Bugün müşteriler uzmanlık ve mükemmelliği satın alıyor. Ancak her alanda uzman olmak ve mükemmelliği sağlamak şirketler için giderek daha pahalı hale gelecek. Bu nedenle outsource stratejik iş araçları arasında vazgeçilmez yerini koruyacaktır”

Outsource Türkiye için çok yeni bir kavram olmasa da yöneticilerin merkeziyetçi yapıdan yana oy kullanmaları nedeniyle senelerdir sağlam bir zemine oturamamıştır. Yöneticilerimizin eğilimi outsource'un giderek azaltılması yönündedir. Outsource firmaları bir çözüm ortağı olarak değil, yüklenilmesi şu anda mümkün olmayan işlerin geçici taşeronu olarak düşünülmektedir. Outsource konusunda 4. bölümde açıklanan ve gelecekte daha düşük oranda outsource etme öngörüsü bu yaklaşımın sonucudur. Ancak çekirdek yetkinliklerle ilgilenen ve İnsan Kaynakları yönetimi konusunda katma değer yaratmak isteniyorsa, outsource kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Neredeyse motamot takip etmeye çalıştığımız batılı ülkelerdeki outsource düzeyi ülkemizde de ileride outsource yönünde bir eğilim olacağını göstermektedir. Outsource edilemeyen ve çekirdek yetkinlikler (Stratejik önemi olmayan) arasında yer almayan işlemlerle yoğun kaynak tüketilirken, asgari düzeyde katma değer yaratılmaktadır. Outsource edilen hizmetler İK yönetim servisinde veya İK gelişim servisinde yer almaktadır. Yüksek katma değer yaratan Stratejik planlama süreci zaten outsource edilmemelidir.

Avrupa'da outsource edilen hizmetler ve oranları aşağıda yer almaktadır. Görüldüğü üzere outsourcing yaygın şekilde kullanılmaktadır.

Bunun yanısıra 14 ülkede 304 tepe yöneticisi ile yapılan araştırma sonucu iş süreçlerini outsource etmeye başlayan şirketlerin oranı % 63'tür. Ayrıca bu şirketlerin % 42'si en az bir İK fonksiyonunu outsource etmiş ve İK fonksiyonlarını outsource etmiş olan şirketlerden % 84'ü memnundur.

Yine aynı araştırmaya göre;

- % 79'ü maliyetlerin düştüğünü
- % 75'i şirketin sadece ana iş alanlarına odaklanmasını sağladığını

- % 70'i daha iyi hizmet alabildiğini
- % 67'si rekabet avantajı sağladığını
- % 66'sı karlılığı arttırarak sermayedar değerinin artmasını sağladığını
- % 61'i dışardan uzmanlık sağladığını
- % 59'u ileri teknolojiye erişim sağladığını söylüyor (Sheigren, 1999).

Outsource'da dikkat edilmesi gereken temel noktalar

Kritik başarı faktörleri

- Kısa ve uzun vadeli hedeflerin açık olması
- Şirketin tecrübesinin ve uzmanlığının olması
- Birlikte çalışma koşulları ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi
- Kurum kültürünün değişime açık olması

Avantajları

- Maliyetlerin düşürülmesi
- Yatırım yapmadan teknoloji ve uzmanlıktan yararlanmak
- Ana iş alanı üzerinde odaklanabilme
- Yerden kazanç
- Servis kalitesinde artış

Dezavantajları

- Günlük yönetim kontrolünün başka bir kuruma geçmesi
- İK'da şirket içinde personelin işsiz kalması
- Tedarikçinin mevzuat ve yasalara uygun hareket etmemesi halinde uğranacak zarar (MCT,2001).

5.3.5.5.Entegrasyon

Geçmişte bağımsız bölümler tarafından yapılmakta olan eğitim vs gibi faaliyetler İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (İKYS) adı verilen yazılımlar ile tek elden yapmak mümkün olmaktadır. Ayrıca bu yazılımların Self Servis uygulaması var ise

kendi işini kendin yap yaklaşımı ile bir çok fonksiyon çalışan tarafından gerçekleştirilebilir. İKYS ile hem personel maliyetlerini büyük ölçüde azaltmak mümkün hem de verimliliği büyük ölçüde arttırmak mümkündür.

5.3.5.6. Ademi merkeziyetçilik

Radikal şekilde gerçekleşen ademi merkeziyetçiliğin bir aşaması self servis ikinci aşaması ise daha önce İK tarafından gerçekleşen bir fonksiyon diğer bölüm yöneticileri tarafından gerçekleştirilmesini sağlayacak alt yapının kurularak bu fonksiyonları çalışanların gerçekleştirmesini sağlamaktır. Bu fonksiyonların diğer yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği durumda İK onları gerek Karar Destek Sistemleri, gerekse danışman olarak desteklemelidir. Bu destekleme altyapısı online olarak kurulmalı ve uzman sistemler gibi birebir insan gücü gerektirmeyen sistemlerle desteklenmelidir.

İK fonksiyonlarının yukarıda açıklandığı şekilde devredilmesi sonucu bir çok işletmede ortaya çıkan sonuç İK personelinin maliyet olarak ve sayı olarak fazla gelmesi olacaktır. Şüphesiz ki Değişim Mühendisliğinin tali amaçlarından biri de personel sayısının azaltılmasıdır. Bu sonuç değişim mühendisliğinin doğal sonuçlarından biridir. Çözüm olarak işletmeler genellikle yüksek maaşlı kalifiye personelin bir kısmını işten çıkarırken, bir kısmını ise merkezden uzak işletmelere göndermektedir. Merkezden uzak işletmelerde çalışan İK uzmanları yönetici ve personele danışmanlık hizmeti vermektedir. Bundan bir kaç sene sonra yapay zeka konusunda ilerlemelere paralel insan beyni ile aynı düşünme yeteneğine sahip yazılımlar üretildiği zaman neredeyse tüm İK fonksiyonlarını uzman sistemler ile yönetmek mümkün olacaktır. İnsan beynine eşit bir yazılımın 2018 yılında gerçekleşmesi beklenmektedir (Haag,1997).

5.3.5.7. Personel indirimi

Değişim mühendisliği sonucu personel sayısında % 50, maliyetlerinde ise % 50'den daha fazla bir indirim gerçekleşebilir. Alt ve orta kademenin bir çoğu bu tür bir çalışma neticesinde işsiz kalabilir. Değişim mühendisliğinin temel amacı personel sayısının azaltılması olmamasına rağmen verimliliğin artırılması, aynı zamanda personel sayısının azaltılmasını beraberinde getirir. İnsan kaynaklarında sadece maliyet düşüşü ile yaratılacak kaynak İK için yapılan yatırımları geri ödeyemez. Yapılan yatırımlar ancak verimlilik artışı ile geri dönebilir. İnsan Kaynaklarının

toplam maliyet içindeki payı %1'e yakın seyretmektedir. Tüm insan kaynakları fonksiyonları ihmal edilse bile toplam fayda sadece % 1 olabilir. Bir başka bakış açısıyla maliyetleri 2 taraflı düşünürsek, İK'ya harcanan personel maliyeti kadar İK fonksiyonları ile meşgul olan diğer personel maliyetleri var ki, bu maliyetler İK maliyetlerinden bir kaç kat daha fazla tutmaktadır. Diğer personelin (müşterinin) İK fonksiyonları ile uğraşmaması hem maliyetler açısından faydalı olacaktır, hem de müşteri memnuniyetini arttıracaktır (Spencer, 1995).

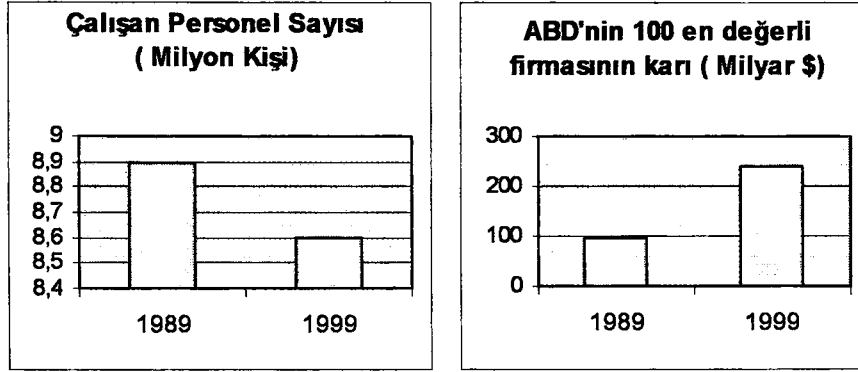
Sağlık sigortası gibi diğer kurumlardan alınan hizmetlerde de indirimler söz konusu olabilmektedir ki, bu maliyetler İK maliyetlerinin çok üzerindedir.

Ancak en büyük verimlilik ve iş gücü tasarrufu diğer bölümlerin İK fonksiyonları ve uygulamaları için daha az kaynak ayırması ile yaşanacaktır.

İnsan kaynakları çalışanların rollerinde ve yetkinliklerinde yaşanacak değişiklikler oldukça dramatik olacaktır. Geleceğin çalışanları geçmişin bürokratik işlemleri ve kağıt/ raporlar arasında boğuşanlardan daha farklı olacaktır. İnsan Kaynakları çalışanları işgörenden, işgörene danışmanlık yapan şekilde radikal olarak değişecektir. İnsan Kaynakları uzmanları outsourcing oranı artacağı için içerisi kadar dışarıdakiler ile muhatap olacak, tedarikçileri denetleyecek, ürünleri denetleyecek ve yeni ürünleri araştırarak. Eğitim işi büyük ölçüde online, CD ROM ile veya dışarıdan temin edileceği için şirket içi eğitimciler olamayacak. Üst düzey İK uzmanları görevlerini sürdürecekle. Ancak iş yapmak yerine daha çok diğer çalışanlara çeşitli konularda destek verecekler. Çalışan uzmanlar ise tek bir konuda uzmanlaşmak yerine bir çok konuda uzmanlaşmak zorunda kalacak, tek konunun uzmanı olmak çalışma hayatına devam etmek için yeterli nitelik sayılmayacak (Spencer, 1995).

İK içinde iş alanı bulamayan uzmanlardan bir kısmı uzmanlıklarını yazılımlara aktaracaklar ve o yazılımların geliştirilmesi ile uğraşacaklar. Eğitimciler belirli sayıda öğrenciye eğitim vermek yerine ya online olarak çok daha fazla öğrenci ile buluşacaklar yada eğitimlerini CD ROM ile müşteriye ulaştıracaklar. Nitekim CD Rom yollu öğretim, ülkemizde olmasa da yurtdışında kullanılmaya başladı. Telekomünikasyon hatları izin verdiği anda online eğitimler ülkemizde de hızla yaygınlaşacaktır. Şu anda iletişim hatları görüntü ve ses transferine izin veren kimi şirket ve üniversiteler online eğitime başlamış durumda. Dokümanlarla ulaştırılabilen her bilgiye çalışanlar PC'leri vasıtasıyla ulaşabilecekler. Zaten bu konuda firma içi

yazılı bilgilerin sirküle edilmesini sağlamak amacıyla Groupware ve diğer intranet uygulamaları yaygın olarak ülkemizde de kullanılmaya başlandı.



Şekil 5.3. Çalışan sayısı ve kar (MCE, 2001)

Bir başka bakış açısıyla değişim mühendisliğinin 1990 yılından beri ABD şirketlerin uygulandığını biliyoruz. Ve ilk 100 şirketin karlılığı ve personel sayısı incelendiğinde ortaya şekil 5.3.'te yer alan tablo çıkıyor. Ortaya çıkan tablo İK'da değişim mühendisliği konusunda net bir görüş ortaya koymamız için yeterli olmasa da 1990'dan beri hızla gelişen teknolojinin verimlik ve personel indirimi konusunda sağladığı faydaların bir göstergesi olmaktadır. Gelişen teknoloji benzer etkiyi değişim mühendisliği sonrasında İK süreçlerinde de yaratmaktadır.

5.3.5.8. Hat yöneticilerinin İK fonksiyonlarını üstlenmeleri

Bir merkezden yönetilen ancak dağınık merkezlerde örgütlenmiş şirketlerde kurum düzeyinde genel İK politikalarının belirlenmesinden sonra diğer fonksiyonların bir kısmını hat yöneticileri devralıyor.

Hat yöneticileri;

- İnsangücü ihtiyacının belirlenmesinden
- İK bütçesinin oluşturulmasından
- Performans değerlendirmesinden
- Ücret ve primin paylaşılmasından
- Doğru elemanın doğru işe yerleştirilmesinden
- Çalışanların işe oryantasyonundan
- Çalışanlar ile ilişkilerden

- Teknik beceri eğitimlerinin verilmesinden
- Personelin motivasyonunun sağlanmasından
- İşletmenin prosedür ve yönetmeliklerinin yorumlanmasından sorumlu olacaklardır (Dessler, 1997).

İK planlaması iş planlamasının bir alt adımı olarak hat yöneticileri tarafından yapılıyor. Kar zarar sorumlulukları olanlar İnsan Kaynakları yönetimini de üstlenecektir. Hat yöneticileri tarafından tekrarlanmasına gerek olmayan stratejik kararlar merkezden alınacaktır.

İK tarafından hat yöneticilerine devredilmiş bazı uygulamalar;

Baxter Health Care : Ücretlerin dağılımı

Bank America : Performans değerlendirme ve ücret pastasının dağılımı, bölgesel işe alım, İK bütçesinin yapılması

Allied signal : Kalite eğitimleri

Allergan Inc : İşe alım, özlük işleri, çalışanlarla ilişkiler

5.3.6. Değişim mühendisliği müşteriye ne sağlayacak

Değişim Mühendisliği sonucunda İK müşterisi de aşağıda maddeler halinde belirtilmiş olan faydalara sahip olabilecektir.

- Geri dönüş zamanı : Hizmetlerin talep edilmesi ile başlayan ve görülmesi ile sonuçlanan geri dönüş zamanı kısaltacaktır.
- Uygun yerleşim : Hizmet müşteri neredeyse oraya verilmektedir. Hizmetlerin neredeyse tümü mekandan bağımsız olarak verilecektir.
- Güvenilirlik : Hatasız, zamanında ve güvenilir hizmet verme oranı artar. Müşteri verilen hizmetin güvenilirliğini sorgulamadan kabul edilebilecek düzeyde hizmet verilecektir.
- Gizlilik : Müşteri verilen hizmetin kesinlikle gizli ve kişiye özel olduğunu bilecektir. Başvuru bilgileri kişisel bilgiler, sağlık bilgileri, ücret bilgileri ilke olarak kesinlikle tutulacaktır. Değişim mühendisliği gizlilik ilkesinin daha kolay uygulanmasını sağlar.

- Empati : Değişim mühendisliği sonrasında kişilere daha fazla vakit harcanması sonucu bireyler anlam ifade etmeye başlar. Her çalışanın kendi içinde değerlendirilmesini sağlayan unsurlar İK içine yerleştirilir. Müşteri kendisinin anlandığını bilecektir. Karşısındaki kişinin onun sorunları için çözüm üretmek için elinden geleni yapacağını bilecektir. Bu his karşı tarafa verilecektir (Spencer, 1995).

Yukarıda yer alan faydaların bir çoğu BT ile kolaylıkla aşılabılır. Geri dönüş süresi, uygun yerleşim ve hizmetin güvenilir olması BT uygulamaları ile kalitesini arttırmak mümkündür. Verilerin güvenir olması, gizli olması konusunda bilgisayarla kurulacak bir sistem çok daha iyi çalışabilir. Müşterilerin endişe duyduğu en önemli konu uzman sistemler beni anlayabilir mi, bana özel çözüm üretebilir mi. Bu konuda diğer konulara göre daha fazla mesafe alınması gerekmektedir. Müşterinin uzman sistemlerden yararlanmayı reddetmesi veya tepki duyması normaldir. Nitekim yaklaşık her bankanın call center, WAP veya internet şubesi olmasına rağmen çoğu müşteri şubede vakit kaybetmek pahasına işlemlerini şubelerde gerçekleştirmektedir. Aynı yaklaşım İK içinde söz konusudur. Yapay iletişim yöntemleri aşılmadıkça, insanların tepki vermesi doğaldır. Ancak çok yakında bilgisayarlar ile insanlar arasındaki yapay arayüzlerin kalkmasıyla uzman sistem kullanımlarında büyük sıçramalar yaşanacaktır.

5.3.7. İK’da değişim mühendisliği içinde yer alan kavramlar

5.3.7.1. İş tekrar gözden geçirmek

Değişim Mühendisliğinin 1. çekirdek kavramı işleri sıfırdan yani eski süreci görmezden gelerek veya hazırlık yapmadan gözden geçirmektir. Her iş, süreç, ürün ve servis için yeni bir sayfa açılarak tekrar düşünölmeye başlanır. İlk konsantre olunması gereken makro bir yaklaşımla;

- Katma değer yaratmayan süreçleri elimine etmek
- Daha ucuza veya daha kaliteli yapılabilecek olan hizmetleri dışardan satın almak
- Stratejik olan süreçlere değişim mühendisliği uygulamak

5.3.7.2. PC'ler ile bağlanmış merkezi veri tabanları

Değişim mühendisliğinin 2. çekirdek kavramı bilgiyi herkesin online ulaşımına imkan verecek şekilde paylaşmaktır. Bu açıklamayı takiben diğer prensipler aşağıda yer aldığı gibi olmalıdır;

Veri sadece bir kere veri tabanına girilir, mükerrer giriş yapılmamalıdır. Bazı uygulamalarda veriler yanlış bir uygulamanın sonucu önce kağıda oradan da veri giriş personeli tarafından veri tabanına girilir.

Verinin tek seferde girilmesi istenen sistemlerde sistemin çalışan veya müşterinin çalıştığı mekana kadar götürülmesi gerekmektedir. Bu mekanlara ulaşmak için telefon, internet, PC'ler gibi arayüzler kullanılabilir. Veri tabanları mutlaka güvenli olmalı ancak yetkili personelin ulaşım kolaylığı da olmalıdır.

Diğer personelin kullanacağı veriler paylaşılmış olmalıdır. Veri tabanında sadece bazı özel tablolarda tutulan bilgiler İK'ya özeldir. Bu bilgiler ücret, performans değerlendirme notları, sicil kayıtları vs'dir. Ancak veritabanı içinde yer alan diğer bilgiler raporların iletilmesi ile değil, doğrudan veri tabanından sorgular ile kullanacak personel tarafından alınmalıdır. Personelin ulaşmasında sakınca olmayan tüm bilgilere ait sorgular İK tarafından değil, doğrudan personel tarafından çalıştırılmalıdır.

Personelin ve tedarikçilerin İKYS'nin bir parçası olması sağlanmalıdır. Süreçler çoğu zaman personelden başlar ve tedarikçi de son bulur veya tam tersi olarak gerçekleşir. Bilginin personel üzerinden İK'ya oradan da bu bilgiyi kullacak diğer kullanıcılara ulaşması, yani bilginin kesikli yerine sürekli akışının sağlanması gerekmektedir. Örnek olarak personelin ihtiyacı olan bir sağlık sigortası bilgisi personel tarafından sisteme girildikten sonra sağlık sigortası şirketi tarafından veri tabanından sorgulanarak alınmalıdır. İK burada bir uzman sistem ile kontrol getirebilir, ancak bilginin akışı kesilmemelidir.

Tedarikçiler sigorta şirketleri, danışmanlık firmaları, matbaalar olabilir. Danışmanlık firmalarından gelen iş başvuruları otomatik olarak İKYS veritabanına katılır ve aynı veritabanını gören yöneticiler çeşitli kriterlere göre sorgular yapabilirler.

5.3.7.3. İkincil yaklaşımlar

Mümkün olan en az iş

İkincil yaklaşımların ilki İK'nın mümkün olan en az operasyonel işi yüklenmesidir. İşlerin büyük bir kısmının kendi işini kendin yap olarak personel tarafından görülmesi sağlanır. Çalışanlar veya çalışma adayları herhangi bir yerden kendi işlerini kendileri görebilmelidir. Günlük hayatta sık sık karşımıza çıkan ve katma değer yaratan kendi işini kendin yap uygulamaları internetten iş başvuruları girmek, self servis restoranlar, salata barları, ATM'ler, Çağrı Merkezleri ve Bilgisayar programlarının yardım menüleridir.

En az personel

İşlerin mümkün olan en az veya hiç personel olmadan görülmesi değişim mühendisliğinin tali amaçlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Değişim mühendisliği ve otomasyon sonucu işler az fakat daha nitelikli personel veya işin bir kerede yapılmasını sağlayan bir ekip tarafından yerine getirilir.

Otomasyon

Otomasyonun hayata geçmesi için self servis, sesli yanıt sistemi, ATM, Kiosk gibi teknolojiyi yoğun olarak kullanan araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Otomasyonda temel özellik personelin tek temas ile tüm işlerinin halledilebilmesidir.

Geneneksel çalışma sisteminde işlerin % 85'i ilk temas noktasında halledilirken, % 15'i bir üst kademeye % 5'i ise iki üst kademeye sevk edilir. Değişim mühendisliği ile işlerin % 99'unun ilk temas noktasında çözümlenmesi arzu edilmektedir. Kanada Sosyal Güvenlik Kurumunda % 99, Master Card'ta % 99.99 oranlarına ulaşılmıştır (Manganelli, 1996).

Yetkinlikleri ve yetkileri arttırılmış ilk kademe çalışanları yatay bir organizasyon yapısında orta kademeye iş kalmadan neredeyse tüm işleri çözer hale gelebilmektedir.

Daha yetkin personel

Endüstri Mühendisliği'nin temel yaklaşımı işleri basit parçalara ayırıp, daha niteliksiz personel tarafından görülmesini sağlamaktır. İşlerin basitleşmesi sonucu çalışanların sürece olan katkısı azalmakta ve işin tamamını göremez hale gelmektedirler.

Ancak değişim mühendisliği sonrasında sonuç alınabilmesi için niteliksiz personelden çok, nitelikli personele ihtiyaç vardır. Personelin ilk temasında tüm işlerinin görülebilmesi için İK personelinin gereken tüm yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Saat başı personel maliyeti artarken yapılan işin nitelikli hızlı ve nicelik olarak fazla olması nedeniyle yapılan iş başına maliyet eski yöntemle göre çok daha az olmaktadır. Charles Handy gelecekte işyerlerini “1/2 x 2 x 3” olarak tanımlamaktadır. Yarı sayıda personel, iki katı ücret, üç katı iş. Değişim mühendisliği daha az maliyet uğruna niteliksiz personel ile yapılabilecek bir iş değildir. Amacı birim personel maliyetini düşürmektir (Noe ve diğerleri,1996).

Kağıt yok

Hammer ve Champy'nin uyardığı gibi katma değer yaratmayan ve kağıtlarla yürüyen bir süreci otomasyona tabi tutarak her şeyin ekrandan yapılmasını sağlamak sadece % 10 fayda sağlar. Otomasyona geçirileceğine bu süreçler elimine edilmelidir. Hammer değişim mühendisliğinin ilk adımı olan “Don't automate, just obliterate” adlı makalesinde de aynı konuya değinmektedir.

İnsan Kaynaklarında kağıtsız, ekran üzerinden halledilebilecek bazı uygulamalar şöyledir;

- Masrafların doğrudan veritabanına girilmesi
- İş başvurularının veri tabanına internet üzerinden kaydedilmesi.
- Eğitimlere online kayıt yapılması
- Sesli yanıt sistemleri ile sorgular yapılması
- Dokümanların Groupware üzerinde tutulması ve online olarak faydalanılmasının sağlanması

Seyahat yok

- Sadece elektronik ortamda veri transferi gerçekleştirilmeli, insan veya kağıt kullanılmaması. Telefon, internet, email, Sesli yanı sistemi bu konuda iyi örneklerdir.
- İşe alımların görüntülü olarak bilgisayarlar üzerinden gerçekleştirilmesi
- Uzaktan öğrenme: Cd-rom teknolojisi ile veya verilerin online transferi ile eğitim yapılması.

- Performans destek sistemleri : Performans yönetimi, coaching konusunda online destek verilmesi.

Ofis yok

Mekanlara fiziksel bağımlı olmadan çalışmak giderek yaygınlaşıyor. Gallup'un araştırmasına göre, ABD'de 8 milyon kişi işlerini ofise gitmeksizin evden yürütüyor. Araştırmaya göre 'evden çalışma' eğilimi bu hızla artmaya devam ederse 2 yıl içinde bu rakam tam 13.5 milyona yükselecek.

Üstelik bunlar, mevcut teknolojinin gelişeceği hesaba katılmadan yapılmış tahminler. Bluetooth gibi kablosuz iletişim teknolojilerinin kullanıma girmesiyle evden çalışma eğiliminin çok daha artacağı kesin.

Birçok cihazın kabloya ihtiyaç olmaksızın birbiriyle iletişim kurabilmesi ve kablosuz iletişim hızının artmasıyla birlikte yalnızca evden değil aklınıza gelebilecek her yerde çalışmak mümkün olabilecek.

Bu sayede hem operasyon maliyetlerini hafifleteceklerini hem de personelin çalışma tatminini artıracaklarını fark eden şirketler çalışanlarını 'evden çalışma'ya yönlendirmeye başladılar.

ABD'nin iletişim devi Nortel Networks başlattığı 'eve dönüş' programıyla evde çalışan eleman sayısını artırmaya çalışıyor. Bunun için internet üzerinde özel bir site kuran şirket eve dönüş programı sayesinde tam 13.000 kişiyi kendi evinde istihdam ediyor. (www.bprc.com)

Evden çalışacak insanlara hizmet vermek için bugünkünden farklı İK uygulamaları gerçekleştirmek gerekecektir. Ancak temel yaklaşım artık hizmetinizi her zaman ve her yerde kullanılabilecek şekilde vermeniz gereğidir. Personelin mekana bağlı kalmaksızın çalışma tercihi her geçen gün biraz daha fazla artmaktadır. Bu durumu desteklemek için şu çözümlerin desteklenmesi gerekmektedir.

Kugelmass'ın yaptığı çalışmalarda 13 araştırmanın sonuçlarına göre home ofisler verimliliği % 10 - % 300 arttırmakta, ortalamada ise % 25 -30 rakamları elde edilmektedir. Ayrıca Home ofisler işe gelmeme oranlarını %25 düşürürken, iş gücü devir oranı, çalışanların moral düzeyi, iş tatmini, stres, iş güvenliği konularında olumlu gelişmeler sağlamaktadır.

Home ofislerde herhangi bir ihtiyaç anında ihtiyaı karşılamak için geçici ofisler oluşturulmuştur ve bu ofislerde kalıcı bir ikamet söz konsu değildir. Bu ofislerde bulunan PC'ler firmanın bilgi ağına bağlı olup, personel isterse ofisten kendi dosyalarını da görebilmektedir.

Bunun yanısıra home ofisler yollarda geçen süreyi yok eder, ki bu İstanbul gibi bir şehirde personel için büyük anlam ifade eder, maliyetleri düşürür, çatışmaları önler ve çalışanlara kendi programlarını kendileri yapabilmesi için büyük avantaj sağlar.

Home ofis sadece evden çalışanlar olarak algılanmamalıdır. Yerleşik ofis harici her yerden çalışanları home ofis olarak değerlendirebiliriz. Sürekli ofis dışında olan yöneticiler, satış personeli, programcılar, fiziksel olarak ofiste olmaması mümkün olan personel, avukatlar home ofis'den yararlanabilirler.

Kontrol yok

Kontrol fonksiyonel değilse veya kontrol masrafı yapılacak hatanın maliyetinden daha fazla ise çıktıların kontrol edilmemesi doğru yaklaşımdır. Masraf makbuzları, taksi fişleri, sarf malzemesi talepleri gibi yöneticinin neye onay verdiğini bakmadan yaptığı kontroller elimine edilebilir kontrollerdir, personel katma değer yaratacak işleri yapmak yerine kontrol vazifesini yerine getirir. Bu tip kontroller hem yapılan hatanın maliyeti kontrol masrafından yer yer az olması nedeniyle ve kontrollerin fonksiyon yaratmaması nedeniyle elimine edilebilir. Her türlü alımda üçlü bir onay mekanizması olan bir firmayı düşünün belirli bir limit altı alışların hepsinde kontrol ile harcanacak zaman maliyeti,malın piyasa değerinden fazla olmasını gerektirecektir.

Bir çok hatanın kontrolü de yazılımlar ile yapılabilir. Uzman sistemler hangi verilerin girileceğini, nasıl girileceğini gibi hata payını azaltan işleri yerine getirmektedir.

Kontrolleri azaltmak için;

Yapılan iş yapanın kontrol edilmesi: Japonların yönetim sisteminde geçerli olan bir sistemdir.

Örnekleme ile kontrol : Örnekleme yöntemi ile kontrol yapılmalıdır. Hatasız iş yapmanın maliyeti çok yüksek olduğu için bazen işletmelerde tespiti ve kontrolü çok maliyetli olan hataların müşteriye yansımına karar verilir.

Bekleme yok

Bir çok işi aynı anda yaparak sürecin toplam zamanı daha da azaltılabilir. Ve bu konuda bir başka yöntemde personel talebi geldikten sonra süreçlerin birbirinin sonuçlarını beklemeden harekete geçmesidir. İşe alma sürecinde, süreçlerin paralel olarak işlenmesini sağlayan Lotus Development Company 59 gün olan işe alım sürecini, 7 güne indirerek, süreci % 88 kısaltmış ve maliyetlerde % 50'lik bir düşüş sağlamıştır.

5.3.8. Değişim mühendisliğinde geleceğe hazırlık yapmak

Değişim mühendisliği sadece bugüne yönelik bir uygulama değildir. Değişim mühendisliği projelerinin ihtiyaç ortaya çıktıktan ve proje başladıktan bir kaç sene sonra yeni süreçler ile çalışıldığı düşünülürse, geleceğe dair bir öngörülerinde proje planlarında yer alması gerekmektedir. Bölüm 7'da dünya ve özellikle Türkiye için geleceğin nasıl olacağı incelenecektir. Değişimin yönünün doğru tayin edilmesi ve değişimin doğru yaşanması için en önemli adımdır. Bu nedenle en azından yakın geleceğin daha proje tamamlanmadan yaşamaya başlayacağı düşüncesiyle geleceğe dair beklentilerin ve öngörülerin yeniden tasarlanacak süreçler içinde yer almalıdır.

6 DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ'NDE İK VE BT

6.1. Bilişim Teknolojisi ve Değişim Mühendisliği ile İlişkisi

Bilişim teknolojisi, bilginin bilgisayarlar aracılığıyla elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve gerekli yerlere gönderilmesi anlamına gelmektedir. Bilgisayar teknolojisindeki değişime paralel olarak bilgi iletimi ve haberleşme sistemlerinde teknoloji kullanımı son derece yoğun bir hal almıştır.

Son bir kaç onyıldır işletmelerde bilişim sistemlerinin rolü önemli ölçüde değişmiştir. Artık örgütlerde bilişim sistemleri örgüt yapılarının dönüştürülmesinde stratejik rol oynayan bir rekabet aracı konumuna yerleşmiştir. Bilişim teknolojisi hızla yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Yönetimsel kararların bir çoğu hassas bilgi sistemleri olmaksızın etkin olarak uygulanamamaktadır. Bilişim sistemleri, stratejik ve yönetimsel değişimin birincil etkeni haline gelmiştir. Bilişim teknolojilerinin gereken desteği olmaksızın geleneksel bir örgütü rekabetçi bir örgüte dönüştürmek neredeyse imkânsız görülmektedir (Lee ve Kim, 1996).

Bilginin güç haline geldiği günümüzde, ileri ülkeler ve dev şirketler yatırımlarının büyük bölümünü bilgi ve iletişim teknolojilerine ayırmaktadırlar. Nitekim, ABD'de teknoloji politikaları oluşturulurken, desteklenecek birinci teknoloji alanı bilişim (enformasyon) olarak belirlenmiştir. Bu amaçla federal fonlardan desteklenecek AR-GE programları; daha güçlü bilgisayarlar, daha hızlı bilgisayar ağları, daha sofistike yazılım geliştirme ve ilk ulusal bilişim süper-otobanını (information-superhighways) gerçekleştirmeyi kapsayacaktır. Böylece, 19.yüzyılda demir-yollarının oluşturduğu toplumsal ve ekonomik etkiye eşdeğer bir etki ülke çapındaki bilişim otobanı ile sağlanmaya çalışılacaktır. Bu şekilde bir iletişim ve bilişim altyapısının oluşturulması yeni teknolojilerin geliştirilmesini hızlandıracaktır (Göker, 1995).

Bilişim teknolojileri ve telekomünikasyon finansal hizmetlerden imalat ve perakendeciliğe kadar hemen bütün sektörlerde köktenci değişikliklere sebep olmaktadır. Yeni teknoloji sadece firmaların eski faaliyetlerini daha etkin sürdürmelerini sağlamakla kalmayıp, birçok sektörde rekabet şeklini değiştirmektedir. Yeniden yapılanma sürekli ve yayılmacıdır. Bu süreç, birarada çalışan insanların sürekli

olarak metodlarını değiştirmelerini sağlamakta, çabalarını desteklemek için çok farklı örgütlenme türleri önermekte, stratejilerini rekabetçi üstünlüğün yeni kavramları doğrultusunda belirlemelerini teşvik etmektedir (Bradley, 1993).

Bilişim teknolojisinin değişim mühendisliği sürecinde 4 önemli rolü bulunmaktadır (Schumacher,1997).

1-Bilişim teknolojisi yeni süreçleri mümkün kılar. Bilişim teknolojisi olmaksızın varolması imkansız süreçler oluşturulabilir. Bilişim teknolojisi ile ortaya çıkan sanal kitapçılık, önemli bir örnektir. İnternet üzerinde faaliyet gösteren bir çok sanal kitapçının en meşhuru olan Amazon, bir milyondan fazla kitabı fiziki olarak bulundurmaksızın siparişleri karşılamaktadır.

2-Bilişim teknolojisi proje yönetimini kolaylaştırmaya yardımcı olur. Proje yönetimi araçları süreçlerin analizi ve yeni süreçlerin tanımlanması için gereklidir. Süreç merkezli uygulama yazılım paketleri bu alanda önemli bir yere sahiptirler.

3-Bilişim teknolojisi insanların birarada daha yakın çalışmalarına imkan sağlar. Geleneksel anasistem merkezli bilgi işlem 1980'lerde PC'lerin bulunmasıyla devrim geçirmiştir. Günümüzde ise, PC'ler son derece yaygınlaşmıştır. LAN ve WAN elektronik olarak çalışma ekiplerini coğrafi konum önemli olmaksızın birbirlerine bağlamakta ve işbirliklerini sağlamaktadır. E-mail, groupware, iş akış yönetim, telekonferans gibi özel yazılım sistemleri bilişim teknolojisinin önemli rolünün açık göstergeleridir.

4-Bilişim teknolojisi işletmeler arası bütünleşmelere yardımcı olur. İşletmelerde süreç yaklaşımı, işletme içi süreçlerin bütünleştirilmesi yanında işletme ve çevresinin (şirket ve müşterileri, satıcılar, ortaklar vs.) bütünleştirilmesini de içine almaktadır. Alman yazılım firması SAP AG dünya piyasasını süreç kavramıyla bütünüyle örtüşmemekle beraber bütüncül işletme çözümleri sunan yazılımıyla ele geçirmiştir. şirketler, SAP R/3 client/server ve rekabetçi yazılımlarını değişim mühendisliği çabalarını güçlendirmeye yardımcı olduğu ve tam bütünleşme sağladığı için tercih etmektedirler.İş dünyasındaki değişimin hızına ayak uydurmak isteyen şirketler değişim mühendisliği çabalarını bu şekilde bilişim teknolojisi ile desteklemektedirler.

1995 yılında İngiltere Sigortacılık Sanayiinde değişim mühendisliği ve bilişim teknolojisi uygulamalarının etkileri ile ilgili yapılan bir çalışmanın neticeleri bir çok

önemli bulgu içermektedir. Buna göre, bir çok işletme yöneticisi bilişim teknolojisi stratejisinin şirket stratejisinin önemli bir kısmını oluşturduğunu, gelecekte ise öneminin daha da artacağını ifade etmektedirler. Bilişim Teknolojisi stratejisinin işletmeye rekabet gücü kazandırdığı ancak zaman içinde rakiplerin de benzeri uygulamaya gitmeye başlamalarıyla bu avantajın kaybolduğu da belirtilmektedir. Yine, ancak hızlı değişen piyasa koşullarına cevap verebilecek bilişim sistemlerinin rekabet avantajı getirebileceği ifade edilmektedir.

Henüz bilişim teknolojisinin işletme üzerinde çok büyük değil orta derecede bir etkisinin olduğu, ancak çok kısa bir sürede bilişim teknolojilerinin gerçek etkilerinin hissedileceği belirtilmektedir. Çünkü bilişim teknolojisine yapılan yatırımın somut sonuçlarının görülmesi gerçekten kolay değildir. Bilişim teknolojisinin hem eski süreçler hem de yeni düzenlenen süreçlerde otomasyon sağladığı kabul edilmektedir. Değişim mühendisliği çalışmalarının kesinlikle daha yeni ve ileri bilişim teknolojilerinin adaptasyonuna yol açacağı görülmektedir.

Araştırmaya göre işletmelerin %88'i değişim mühendisliği sonucunda maliyetlerde önemli düşmeler olabileceğini düşünmektedirler. Bilişim teknolojilerinden yeterince yararlanamama sebebi olarak süreçlerin hiyerarşik otomasyonu ve yapının katılığını gösteren yöneticiler, değişim mühendisliği çabalarıyla değişen teknolojilerin yeni fırsatlar ortaya çıkaracağına görüş birliği içindedirler.(Melliou ve Wilson,1995) Aslında değişim mühendisliğinin temel amacı maliyetlerin düşürülmesi değildir. Doğru olarak uygulanan bir değişim mühendisliği programı sonunda doğal olarak maliyet avantajları sağlayacaktır. Ancak, tek hedefin maliyet düşürme olması durumunda, değişim mühendisliğinde elde edilmesi mümkün olan diğer faydalara ulaşamayacaktır (Carr ve Johansson,1995).

Değişim mühendisliğinin temel katalizörlerinden biri olan bilişim teknolojisi, değişim mühendisliği sürecinde gözardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Ancak işletmeler teknolojinin değişim mühendisliğinin tek faktörü olduğunu düşünmekten kaçınmalıdırlar (Hammer ve Champy, 1993). Yine, değişim mühendisliği faaliyetlerinde bilişim teknolojisini odak olarak almak yerine müşterileri merkeze oturtmak başarının sağlanmasında anahtar rolünü oynayacaktır (Carr ve Johansson,1995).

6.2. Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulması ve Değişim Mühendisliği

Her şirketin bir bilişim mimarisi vardır. Bu mimari, hem kablolu, bilişim teknolojisi altyapısı, hem de kablosuz, kişiler ve birimlerarası iletişim kalıplarından oluşur. Bilişim mimarisinin tasarımını yapabilmek için firmanın, kimin kimle, hangi konularda, ne sıklıkta ve hangi yollardan iletişim kurması gerektiğine karar vermesi gereklidir (Hamel ve Prahalad,1996).

2000 yılı sonrası için öngörülerde bulunan Davis ve Davidson, rekabetçi üstünlüğün en önemli belirleyicilerinden birinin bilişim altyapısına yapılacak yatırım olduğunu ileri sürerek, bu yaklaşımın bireyler, şirketler ve bir bütün olarak uluslar için de doğru olduğunda ısrar etmektedirler (Peters,1994). Ünlü gelecek bilimci Alvin Toffler de, 21. Yüzyılda faaliyet gösterecek hiç bir iktisadi birimin bilgisayarlar, veri iletişimi ve diğer yeni medya aygıtlarını içeren 21.yüzyıl elektronik altyapısı olmaksızın faaliyet gösteremeyeceğini ifade ederek, sanayi döneminin ulaşım altyapısını (kara ve demiryolları) olduğu kadar yeni bilişim altyapısını tanıyan bir nüfusun da ortaya çıkması gerektiğine işaret etmektedir (Peters,1994).

Bilişim teknolojisi altyapısı, özellikle dinamik değişim sürecinde olan, değişim mühendisliği faaliyetlerini yürütmeye çalışan ve oldukça geniş bir alana dağılmış olarak iş yapan şirketler için son derece önemlidir. Nitekim, büyük işletmelerin bilişim teknolojisi bütçelerinin yaklaşık %58'i ve toplam gelirlerinin %4'ü bilişim teknolojisi altyapı yatırımlarına ayrılmaktadır. Bu harcamaların artış oranı ise yıllık %11 düzeyindedir (Broadbent ve Weil,1997).

Bilişim Teknolojisi piramidinin tabanında piyasadan kolaylıkla elde edilebilecek olan bilgisayar ve iletişim teknolojileri yer alır. Gerekli bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olan personel, bu araçları paylaşımlı bilişim teknolojisi altyapısına bağlama görevini üstlenir. Ortak hizmetler muhasebe kayıtları, banka hesapları, satış analizleri ve satınalma sistemleri gibi gerçek işletme süreçlerinden oluşur.

Bu noktada işletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli sorulardan bazıları, ne tür altyapının şirket stratejisinin içeriğine uygun olacağı, söz konusu altyapının oluşumu için rakiplere kıyasla ne kadar harcama yapılacağı, altyapının tüm şirket için bir bütün olarak mı yoksa iş birimleri için ayrı ayrı mı oluşturulacağı ve en uygun altyapıdan sapmaların firmaya rekabet açısından ne gibi zararlarının olacağıdır.

Başarılı firmaların bilişim teknolojisi altyapısı yatırım kararlarını nasıl verdikleri Broadbent ve Weill tarafından “İlkelerle Yönetim “ başlığı altında incelenmiştir.

Buna göre, karar alma derecesi, hiç bir altyapı yatırımı yapmamaktan, işletmenin tüm birimleri, hatta tedarikçiler ve müşterileri de içine alan genişlikte altyapı yatırımları yapmaya kadar uzanabilmektedir. Bilişim teknolojisi altyapısı yatırım kararının temelinde gelecekte ihtiyaç duyulacak uygulamaları mümkün kılacak bir yatırımın gerçekleştirilmesi bulunmaktadır.

İlkelerle yönetim yaklaşımında, önce işletmenin stratejik yönelimleri ya da işletme ilkeleri işletmenin geleceğini belirlemek üzere tesbit edilir. Daha sonra, bu genel ilkeler ışığında işletme ve BT yöneticileri tarafından bilişim teknolojisi ilkeleri belirlenir. Bu ilkelerde esas olarak işletmenin ulaşması ve kullanması gereken veri ve bilgiler, işlemlerin gerçekleştirilebilmesi için gereken teknoloji, standartlar ve bütünleştirme gibi konular ele alınır.

Bilişim teknolojisi ilkeleri, bir işletmenin bilişim teknolojisini nasıl kullanacağı, bilgiyi nasıl bütünleştireceği, paylaşacağı ve yapılandıracağı sorularını cevaplamalıdır. Bu ilkeler bir işletmenin:

- 1-Sanayi kolunda bilişim teknolojisi kullanımında lider ya da takipçi olacağını
- 2-İşlemlerini elektronik olarak gerçekleştireceğini
- 3-İşletme içi bölümlerdeki veri kaynaklarını bütünleştirip dağıtacağını,
- 4-İşletme dışındaki veri kaynaklarını bütünleştirip dağıtımını sağlayacağını ifade etmektedir.

Bir işletmenin Bilişim Teknolojisi İlkeleri 5 kategoride ele alınmaktadır:

- 1-İşletmede, bilişim teknolojisi yatırımından beklenenler (maliyetleri düşürme, işlem sayısını azaltma, müşteri hizmet düzeyini yükseltme vs.)
- 2-Veri ulaşım ve kullanımı (Gerekli bilginin zamanında sağlanması, müşteri şikayet ve görüşlerinin alınması, çeşitli bölgelerdeki personelin bilgi alışverişinde bulunması, seyahat halinde veriye ulaşma imkanı vs.)
- 3-Donanım ve yazılım kaynakları (karışık işlemleri yürütebilecek yazılım ve donanım seçimi, işlemlerin elektronik yolla yapılması, yöneticilere kararlarında

destek olacak ve kolaylık sağlayacak programların temini, bilgi paylaşımına imkan sağlayacak programlar, informal iletişime imkan sağlayacak programlar vs.)

4-İletişim İmkanları ve Hizmetleri (müşteri hizmetini öne çıkaracak bir network kurulması, videokonferans gibi uygulamaları kaldıracak güçte bir ağ kurulması, intranet oluşturulması, elektronik mesaj sisteminin en üst düzeyde kurulması, gelecekte dijital ticarete imkan verecek bir yapı oluşturulması)

5-Mimari ve Standartlar (donanım, yazılım ve iletişim araçlarını içeren bilişim teknolojisi mimarisinin oluşturulması, gelecekteki bilgi paylaşımı için şirket çapında bir veri yönetimi yaklaşımının benimsenmesi, finansman ve satış işlemleri için veri standardizasyonu sağlamak, uyumsuzlukları ve ek maliyetleri önlemek için yazılım ve donanım standardizasyonu, bilişim teknolojisi gereçlerinin tutarlılık, maliyet minimizasyonu ve tecrübeden yararlanmak için önde gelen firmalardan temin etmek vs.) (Broadbent ve Weil,1997).

Şirketlerin yeniden tasarım süreçlerinde ilk basamak, temel verilerin hangi süreçlerde, kim tarafından kullanılacağını belirlenmesidir. Ardından, bu bilgilerin teknoloji tarafından nasıl organize edileceği incelenir. Bu organizasyon süreci bilişim mimarisinin oluşturulmasıdır. Günümüzdeki bilgisayar teknolojisindeki ve dolayısıyla veri iletimindeki ilerlemeler sistem analistleri ve tasarımcıların sisteme bakışlarını değiştirmiştir. Geçmişteki sistem, genel işletme faaliyetlerini desteklemek üzere kullanılan bir grup programdan ibaretken, günümüz teknolojisi bağlamında sistem, ilgili tüm programlarla desteklenen, teknolojik gelişmelere adapte olabilen veri tabanı ya da veri havuzu olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Brandon,1994).

Gereken bilgi türleri ve bu bilgilerin ne şekilde kullanılacağı bilinmeksizin stratejik kararların alınabilmesi imkansızdır. Küresel bir şirket oluşturabilmek için bir firmanın bilgi gereksinimini formel olarak ortaya koyan detaylı programlar hazırlaması gerekir. Bu detaylı programlar bilişim sistemleri mimarisi olarak adlandırılmaktadır. Bilişim sistemleri mimarisi, gereken bilgi türleri ve bunların ne şekilde işlenecekleri konusunda üst düzey tanımlamalardır. Bilişim sistemleri mimarisi iki modelden oluşur: Veri mimarisi ve süreç mimarisi. Veri mimarisi şirkete ne tür bilgilerin gerektiğini üst seviyede detaylı olarak ortaya koyar. Süreç mimarisi ise, örgütsel faaliyetleri tanımlar. Veri mimarisi işletme süreçlerinin tasarlanıp yenilenmesi için bir temel oluşturur. Süreç mimarisine bağlı olarak ise, her kademedeki çalışanlarla etkin ve verimli iletişim sağlanabilmesi için bir kullanıcı

arabirim yapılandırılır. Bilişim mimarisinin kavramsal tasarımı tamamlandıktan sonra, hızla değişen işletme süreçlerine uyumlu olarak teknik mimari meydana getirilir (Kim ve Lee,1996).

Morgan Stanley'den ekonomi uzmanı Stephen Roach, ABD şirketlerinin çok kere gereksiz yere teknolojiye fazlasıyla yatırım yaptıkları görüşündedir. Bunun en önemli sebebi olarak, bilişim teknolojisi uzmanlarının teknolojik yapıyı "işletme içi müşteriler" yani sistemin kullanıcılarının isteklerine göre tasarımları gösterilebilir. Halbuki, değişim mühendisliğinin temel görüşüne uygun olarak , bilişim teknolojisinin ne şekilde uygulanması gerektiği dışarıdaki müşterilerin istekleri doğrultusunda belirlenmelidir. Müşteri odaklı bir yaklaşım ile süreçlerin yeniden düzenlenmesi, benzer yanlışlıkların yaşanmasını önleyecektir. Bu konuda güzel bir örnek, 1908 yılında kurulan ve 1 milyondan fazla insana elektrik hizmeti veren Carolina Power&Light (CP&L) firmasının değişim mühendisliği sürecinde eski bilişim sistemleri olan CAIS (Customer Information Systems) yerine CIM (Customer Information Management) sistemini oluşturmalarıdır (Carr ve Johansson,1995).

CP&L'nin yaklaşımı, bilişim teknolojisi merkezli değil, müşteri odaklıydı. İş yürüten yetkili yöneticiler de bilişim departmanı değil değişim mühendisliğinin yürütücüleriydi. Projenin sponsoru ise, müşteri hizmetleri genel müdür yardımcısıydı. Üçüncü olarak, değişim mühendisliği ekibi bir fonksiyonel bir de bilişim departmanı yöneticisi seçilerek oluşturulmuştu. Bu yöntem, odağın bilişim teknolojisi değil, müşteriler olmasını sağlamıştı.

CP&L yöneticileri değişim mühendisliği projesi için bir çok zor hedef belirlemişlerdi. Şirket stratejisinin müşteri hizmetlerini geliştirecek şekilde desteklenmesi, yıllık net maliyetlerin en azından 4 milyon dolar düşürülmesi, esas işlemlerde çevrim süresinin düşürülmesi vs. CP&L,değişim mühendisliği ile ilgili bilgi edinmek için oldukça fazla zaman ve kaynak harcayarak çeşitli danışmanlar ve tecrübeli değişim mühendisliği uzmanlarına başvurdu. Yine, önde gelen başarılı bilişim teknolojisi uygulamaları incelendi. Şirket tüm bu bilgileri kendi toplam kalite yönetimi ilkeleriyle bütünleştirerek faaliyetlerine başladı.

Beşeri ve maddi kaynakların planlanması için bir değişim yönetimi ekibi kurularak aktif değişim süreci başlatıldı. Çeşitli işletme fonksiyonlarından değişim mühendisliği ekiplerine elemanlar alındı. Yeni sistemi kullanacak personel için özel liderler seçilerek yol göstermeleri sağlandı. Süreç boyunca çeşitli eğitimlerle yeni

sisteme adaptasyon sağlandı. Nitekim, 25 yıllık büyük bilişim sistemi değiştirildiğinde, bir çok kullanıcı sadece 6-9 aylık bir süreçte yeni sistemin uzman kullanıcısı halini almışlardı (Akın, 1999).

Proje tam zamanında bittiğinde, beklenen değişim mühendisliği ve bilişim teknolojisi değişimi gerçekleşmişti. Üstelik, işletme süreçleri değiştiiğinden ve değişim yönetimi konuları ciddi olarak dikkate alındığından aynı sanayideki benzer bilişim teknolojisi uygulamalarından çok daha düşük maliyetlerle bu işlem gerçekleştirilmişti.

Bu şekilde, hedeflenen 4 milyon dolarlık maliyet tasarrufuna ve daha fazla müşteri tatminine ulaşmanın yanısıra, bilişim teknolojisinin sunduğu imkanlardan en uygun şekilde yararlanmak da mümkün olmuştu. Nitekim, CIM sisteminden önce 2 ayrı serviste 15 işlem sonucunda gerçekleşen süreç, CIM ile sadece bir serviste 4 aşamada başarılmıştı. CIM'den önce işlem zamanı 2.40 saat, toplam süre 4 gün iken CIM ile işlem zamanı 30 dakika ve toplam süre 1 gün olarak gerçekleşmişti. Bu da değişim mühendisliği çalışmasının çarpıcı sonucunu ortaya koymaktadır (Akın,1997).

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler Türkiye'de de İK'yı temelden etkiledi. Bir çok işletme muhasebe programların bir modülü olarak bordro modülünü kullanırken, son 3-4 senedir, kullandıkları programları biraz daha genişleterek ve fonksiyonlarını artırarak özlük bilgilerini de bir veri tabanı ile tutmaya başlamışlardır. Genel olarak İK yazılımı kullanan firmalar % 52.8 gibi bir oranı teşkil etmektedir (Andersen,2000).

Tablo 6.1. İK Bilgi Sistemleri (Pricewaterhousecoopers,2000)

BİLGİ SİSTEMİ DESTEKLENMİŞ SÜREÇLER	
Bordro	97
Ücret ve yan ödeme uygulaması	75
Eğitim ve geliştirme	57
Genel İK idari işleri	54
İşe alım	51
Yetkinlik yönetimi ve performans değerlendirme	35

Kullanılan yazılımların hangi konularda kullanıldıkları Tablo 6.1’de görülebilir. Yazılımlardan sadece % 35’i genel olarak İK uygulamalarını desteklerken, bir çoğunun desteklenmiş bordro modülleri olduğu gözlenmektedir.

Sorgulama yapılabilen veri tabanları kullanılması İK hakkında alınacak olası kararların doğruluğunu etkilemektedir. İnsan Kaynakları verilerinin de işletmelerin diğer girdileri gibi karar almada etkin kriterler olması gerekmektedir. İşletme içinde bir bütünlük sağlayan ERP paketleri gelişmiş ülkelerde hızla yaygınlaşırken, Türkiye’de ilk 500 dışında ERP programları yaygın olarak kullanılmamaktadır. Son yılın yaygın olarak kullanılan kavramı olan Business to Business (B2B) ve pazaryerleri ERP programlarının bir sonraki aşamaları olarak görülebilir

İnsan kaynakları da B2B modelleri için bir kısıt ve önemli bir faktördür. Nasıl verilen siparişin stoklarda olup olmadığı, hemen veri tabanları sayesinde kontrol edilmesi gerekiyorsa, verilen siparişin hangi insan kaynağı ile gerçekleştirileceği yine veri tabanından kontrol edilmelidir. Eksik olan hammaddeler için nasıl sipariş emirleri otomatik olarak hazırlanıyor ise ileride eksik kalan İnsan Kaynakları içinde aynı şekilde sipariş emirleri oluşturulacaktır. Bilgi iletiminin hızlanması ve yapay zekanın daha kullanılabilir hale gelmesi hizmet sektörü ve üretim çalışanlarının bir

kısının işlerini çok daha kolay yapmasını sağlarken, bir kısım personel ise çok daha fazla uzmanlık ile donatılmış olarak çalışacaktır. İşlerini bilgisayar vasıtasıyla giderek daha kolay yapmaya başlayacak personel için geçici ve part time işçilik giderek artacaktır. Part time işçilere ulaşmak, seçmek ve yerleştirmek çok daha az zaman alacağı için İnsan Kaynakları Pazaryerlerinin kurulması gecikmeyecektir. Şu anda Türkiye’de de personel temini için Business to Customer (B2C) ilişkiler kurulmuş durumdadır. Personel temini konusunda sıkıntıları olan firmalar ucuza ve kaliteli hizmet aldıkları web sitelerini tercih etmektedir. Bu alanda en büyük firma olan Kariyer.net 1999 yılında kurulmuş olmasına rağmen 300’den fazla kurumsal üye ve 150.000 ‘e yakın bireysel üyeye sahiptir. 2000 yılı sonbaharında faaliyete geçen Yenibir adlı web sitesi ise bir kaç ay içinde 140.000 bireysel üyeye ulaşmış durumdadır, ama bu konuda bir pazaryeri halen oluşmamıştır. Türkiye pazaryerleri konusunda dünyayı biraz geriden takip etmektedir.

Pazaryeri aşamasına gelmeden işletmelerin İK açısından ilk önce veri tabanı ile çalışmaya başlamaları daha sonraki aşamada veri tabanlarının karar destek sistemlerine veri sağlaması ve bir sonraki aşamada da ERP programları ile tüm işletme ile entegre çalışması gerekmektedir.

Hizmet sektörü ve özellikle bankacılık ve yabancı ortaklı şirketlerin İK yaklaşımları diğer firmalara göre kesin olmasa da belirli açılardan farklılıklar göstermektedir. Hizmet sektöründe yaratılan katma değer ölçüsü bire bir çalışanın verimliliği ile ilgilidir. Rakebet edebilmek için İK’yı da mutlaka bir girdi olarak düşünmek ve verimliliği yönünde çalışmalar yapmak zorunlu olmuştur. Özel bankalar arası yapılan bir araştırmaya göre 500’den fazla çalışanı olanlar arasında İK yazılımı kullanmayan banka yoktur. Bu kullanılan yazılımların hepsi özlük bilgilerini de tutmaktadır. Yazılımların büyük bir kısmı ERP programı içinde yer almamaktadır.

Bankaların bir kısmında ileride ERP programları ile entegre çalışabilen ancak şu aşamada karar destek sistemlerini destekleyecek ERP programlarının bir parçası olan yazılımları satın alarak kullanmakta veya kullanmaya hazırlanmaktadır.

Veri tabanları ile çalışabilen bankalar farklı yaklaşımlar için gerekli olan sorguları kolaylıkla yapabilmekte, gerek İK Departmanlarına gerekse yönetim kuruluna bankanın İnsan kaynakları hakkında bilgi sağlayabilmektedir. ERP aşamasında İK bilgileri doğrudan doğruya diğer departmanlar tarafından kullanılabilir. B2B

aşaması ise bazı bilgilerin diğer işletmeler tarafından kullanılması ve İK'nın da başka firmalarda bulunan bilgilere erişebilme yeteneği olarak kısaca algılanabilir.

İşletmelerde teknolojik alt yapının yenilenmesi sırasında doğal olarak hep sorunlu ve müşterilerin dahil olduğu süreçler ilk sırada olmuştur. İK müşteri ile doğrudan ilişki kurmayan bir departman olduğu için teknolojik imkanlardan işletme içinde hep son sıralarda faydalanmıştır. İK ile ilgili yazılım kullanan firmaların bir çoğunda MRP veya kendi geliştirdikleri ve verdikleri üretimi / hizmeti etkinleştirecek yazılımlara sahiptirler. İK ile ilgili süreçlerin aksamaya başlaması için sürekli olarak memnuniyetsizliklerden kaynaklanan sonuçlar üzerinde durulmuştur. İK bir girdi olarak düşünülmemiştir. İK ile işletmenin ilişkileri hep bir ticari temelde yürütülmüştür. "İşin karşılığı peşin olarak ödeniyor, o halde çalışan işin gereğini yerine getirmelidir". Satın alınan mal değilse hizmet olunca ölçümlemeleri de belirli bir somut temel üzerine yerleştirmek pek kolay olmamaktadır. Ülkemizde kurulan performans sistemlerinden bir çoğu işlemez durumdadır. Çalışanların yarattıkları katma değer ölçülmesinde bilgiye çok ihtiyaç vardır. Bu bilgilerin sağlanması ancak tüm işletme ile entegre çalışabilen bir veri tabanı ile gerçekleşebilir (Noe ve diğerleri,1996).

6.3. Teknoloji

Teknolojinin gelecekte iş yaşamına ne hızla ve ne kadar gireceği anlayabilmek için öncelikle teknolojinin hangi hızda geliştiği konusunda bilgi sahibi olmalıyız. Bilgisayarların yaşamımıza girmesi sadece 45 yıl önce oldu. İnsanlığın uzun yolculuğuna baktığımız zaman ihmal edilebilecek kadar kısa olan bu zaman diliminde bilgisayarların kapasiteleri 10^{30} kadar arttı. 1970'lerden itibaren bilgisayarların gücü her sene ikiye katlanarak artmaya başladı. Ve bu trendin sonu görünmüyor. En karamsar tahminlere göre bilgisayarların gücü konusundaki trend bu doğrultuda devam edecek. Endüstri devrimi bile verimliliği ancak 15 kat arttırmıştı. Bu da demek oluyor ki teknolojiye yaşanan çok büyük bir devrim ve devrimin verimlilikteki yansımaları ile Endüstri Devriminden çok daha köklü olacaktır. Ancak halen bilgisayarların güçlerinde yaşanan artış verimliliğe tam olarak yansımış değildir. Tüm dünyada bilgisayarlara milyarlarca dolar harcanırken, bilgisayar kullanıcıları yeterince verimli olamamışlardır. Ekonomist Robert Solow'un dediği gibi "Bilgisayarlar verimlilik istatistikleri hariç her yerde var." (Oneil,1997).

Bilgisayarların verimliliği ne düzeyde arttırabileceği konusunda herkes görüş birliğine varmış olmasına rağmen, halen verimliliğin istenen düzeye gelmemiş olmasının temel nedeni, bilgisayarların sadece süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılmasıdır. Eski süreçlerde yeni teknolojileri kullanmak verimliliği arttırmadığı gibi, çok fazla sermaye kaybına da neden olmaktadır. Değişim mühendisliğinin son dönemde yaygın olarak tercih edilmesinin temel nedeni de artık neredeyse tüm süreçlerin yeniden yapılandırılmaya ihtiyacı olmasıdır. Yeniden yapılanma ihtiyacı ise büyük çoğunlukla Bilgi Teknolojilerinin gelişmesi ile ortaya çıkmaktadır. Değişim mühendisliğinin eskiyi tamamen yıkarak süreci yeniden tasarlaması bilgi teknolojileri ile verimlilik arttırmanın en kolay yolu olmaktadır.

6.3.1. Bilgisayarlar

Bilgisayarların boyutları ve fiyatları giderek düşmekte, kapasite ve fonksiyonları sürekli artmaktadır. Her gün farklı fonksiyonlara sahip bilgisayar ile karşılaşmaktayız. Ancak gerçek tam olarak şu ki; bilgisayarlar giderek ufalırken, bir çok fonksiyonu bir arada toplamaya devam ediyor ve mobil telefonlar, kişisel asistan ve PC özellikleri taşınabilecek kadar ufak ve fonksiyonel bir aygıt yaratma sürecine doğru gidiliyor. Geçmiş yıllarda 10.000 \$'larla ifade edilen bilgisayar fiyatları son yıllarda bir çok farklı fonksiyonu da barındırdığı halde 1000 \$'dan bile aşağıya düştü. Son 1-2 sene içinde bilgisayarların nasıl olması gerektiğine dair paradigma yıkılarak en iyi bilgisayarın taşınabilecek, fonksiyonel ve mobil iletişime izin veren bilgisayar olduğu ortaya çıkmıştır. Son yıllarda bilgisayarın giderek ucuzlaması ve penetrasyonun artması üzerine bilişim firmaları bile kendi vizyonlarını değiştirmişlerdir. Microsoft “ Her eve, herkese bilgisayar “ olan vizyonuna ulaştığı düşüncesiyle vizyonunu “Güçlü yazılımlar ile her zaman, her yerde, her cihazdan bilgiye erişebilmek “ olarak değiştirmiştir. Tüketicinin bilgisayardan beklentilerinin her geçen gün biraz daha farklılaşarak gelişmesi nedeniyle bilgisayarın ticari bir değerinin olması için sadece bilgileri yönetmesi yeterli değildir (MCT,2000).

Bilgi Sistemlerindeki gelişmenin temelinde birden fazla bilgisayarın birbiri ile ilişkilendirilmesi vardır. İlk önce sadece networklere bağlı olmayan bilgisayarlar vardı. Daha sonrasında bilgisayarlar kör ekranlarla birbirlerine bağlandı. Kullanıcıda sadece ekran ve klavye vardı (Dumb terminals). İnsan Kaynaklarında bir çok kullanım alanı olabilecek sesli yanıt sistemleri de dumb terminallere bir örnektir (Haag,1997).

Daha sonraki aşamada PC'lerden oluşan ağlar kuruldu. Kişisel bilgisayarlar hem sunucu ile konuşabilir ve bilgi alışverişinde bulunabilir hemde verileri ve programları sunucudan bağımsız olarak işleyebilir ve çalıştırabilir hale geldi.

Kullanıcı – Sunucu ilişkileri değişim mühendisliği sırasında sıkça karşılaşılan kavramlardır.

Kullanıcı – Sunucu ilişkilerinde iki ayrı yaklaşım vardır;

File server yapısı : Sunucu sadece bilgileri saklar. Bütün işlemler kişisel bilgisayarlarda gerçekleşir.

Sunucu – Kullanıcı yapısı : Bu yapıda prosesler her iki alanda da gerçekleşebilir. Proseslerin kişisel bilgisayarlarda gerçekleşmesi her kullanıcının spesifik taleplerine daha kolay cevap verebilir.

Kullanıcılar ve sunuculardan oluşan yapılar büyüklüklerine göre iki ayrı kategoriye ayrılabilirler.

LAN: (Lokal Area Network) Fiziksel olarak aynı mekanda olan bilgisayarların oluşturduğu network.

WAN : (Wide Area Network) Birbirinden bağımsız alanlarda çalışan bilgisayarların oluşturduğu network. Bilgisayarlar birbirleri ile telefon hatları üzerinden itibat kurarlar. Bu nedenle uzaklık, hatlar yeteri kadar hızlı olduğu durumda önemli değildir. Kıtalar arası iletişim bile mümkün olmaktadır. WAN içinde farklı lokasyonda olan sunucular ya sürekli olarak birbirini yedekler veya belirli zamanlarda karşılıklı veri transferi gerçekleşir. Kullanıcı için iletişim yeterince hızlı olduğu sürece talebinin hangi sunucudan karşılandığı önemli değildir (Oneil,1997).

6.3.2. Arayüzler

Arayüzler bilgi teknolojilerine ulaşmak için kullandığımız iletişimi sağlayan araçlardır. Arayüzler sadece arada bir aracı da olsa, yaratılan katma değer üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bugüne kadar verimlilik konusunda ve bilgisayarın yaygınlaşması önündeki en önemli engel suni arayüzlerdir. Hiç bir arayüz insanların doğal iletişiminin yerini tutmamaktadır. Doğal iletişim konuşmaktır. Son bir kaç yıldır. Bilgisayar üreticileri de bu konu üzerine yoğunlaşmıştır. Ses ile iletişim ancak bir kaç yıldır ticari olarak kullanılmaya başlanmış ancak yaygın ve fonksiyonel olarak kullanılmasına halen geçilememiştir. Yazılım firmaları sesli iletişimin bir kaç

sene içinde mümkün olabileceğini ifade ediyorlar. (MCT,2000) Sesli iletişim verimliliği büyük ölçüde arttıracağı gibi bir çok yeni kullanıcının da kazanılmasını sağlayacaktır. Halen sesli iletişimi destekleyen programlar mevcut olmasına rağmen hem fonksiyonel olmaması hem de çok pahalı olması nedeniyle yaygın olarak kullanılmamaktadır. Ancak Moore yasasına göre çok yakın bir gelecekte hem fonksiyon hem de fiyat açısından uygun bir yere gelmesi beklenmektedir.

6.3.2.1. Klavyeler

Klavyeler en yaygın olarak kullanılan arayüzdür. Kullanımı ilk çıktığı günden beri pek fazla değişikliğe uğramamıştır. Doğal iletişimimize uygun bir arayüz değildir.

6.3.2.2. Duyarlı ekranlar

Duyarlı ekranlar yaygın olarak kullanılmamaktadır, ancak klavyeye göre daha kullanıcı dostudur. Duyarlı ekranlar ya grafiksel tabanlı olarak kullanılmakta, doğrudan veya bir araç vasıtasıyla ekran üzerine yazı yazılarak da sunucu ile bilgi alışverişi gerçekleşmektedir.

6.3.2.3. Grafiksel tabanlı arayüzler

Karakter tabanlı iletişimden grafiksel tabanlı iletişime geçerken her gün biraz daha fazla kullanılıyor. Apple Macintosh ve Microsoft'un yaygın olarak kullandığı grafiksel tabanlı iletişim klavyenin işlevini giderek azaltıyor. Ancak grafiksel tabanlı iletişimin aracı olan fare, klavye ile birlikte kullanılırsa büyük sinerji yaratabiliyor.

6.3.3. Uzman sistemler

Uzman sistemler problem çözmede insanın akıl yürütme mantığını kullanan zeki kararlar alabilen bilgi, kural ve nesne tabanlı yazılım ve donanımdan oluşan sistemlerdir. Bu sistemlerin tutarlı, sürekli, esnek, ve kontrol edilebilir olması yapılan işin doğruluğunu ve kalitesini arttırdığı gibi daha az kaynakla daha az çıktıya ulaşmayı yani verimlilik artışı, güvenilirliği ve maliyetlerde artışı sağlamaktadır. Uzman sistemlerin 3 bileşeni vardır.

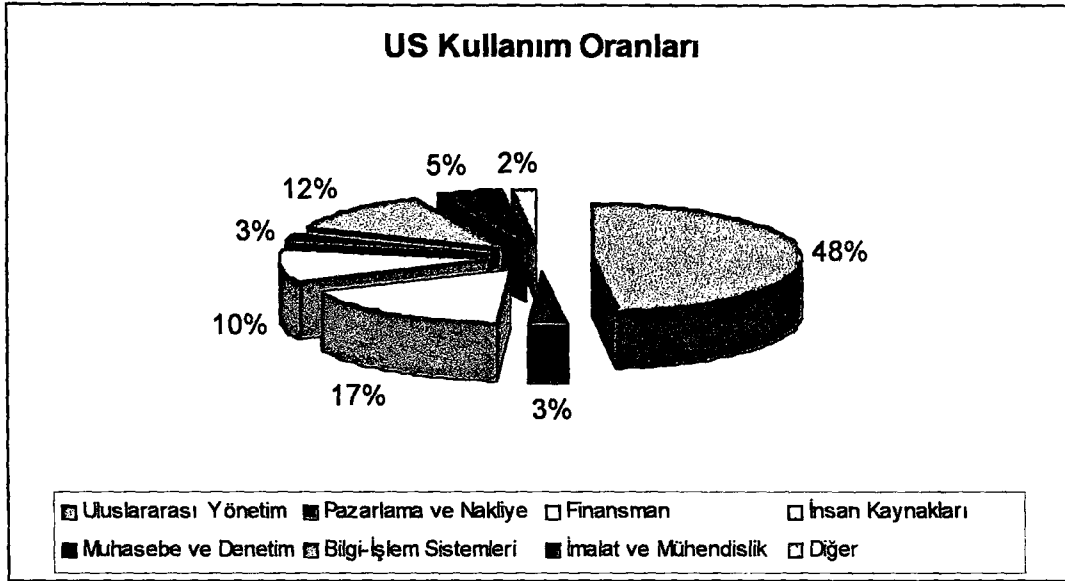
- Herhangi bir özel proses hakkındaki gerçekler, kurallar vs gibi bilgiler.
- Eldeki verileri kullanarak sonuca ulaşabilme yeteneği.
- Kullanıcılarla arasında veri toplamayı ve bilgi vermeyi sağlayan arayüz.

Uzman sistemlerin altyapısı gerekli şekilde hazırlanmış ise binlerce algoritma ile problemlere yaklaşabilir. Sanayide yaygın şekilde kullanılmakta olan uzman sistemler İnsan Kaynaklarında ilk defa 1996 yılında kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynaklarında uzman sistemlerin en yaygın ve verimli kullanım alanı işe alım sürecidir. İşe alım süreci basit ancak çok vakit alan proseslerden oluşmaktadır. Başvurular işe alım uzmanına ulaşmadan önce ilkel bir uzman sistem bile başvuruları belli parametrelere göre tasnif edebilir.

Aşağıda uzman sistemlerde yaşanan son gelişmeler özetlenmektedir.

- Uzman sistem kurma maliyetini düşürmek amacıyla çok sayıda araç geliştirilmiş ve kullanıma sunulmuştur.
- Uzman sistemler veri tabanları ve karar destek sistemleri gibi diğer bilgisayar destekli bilişim sistemleriyle önemli ölçüde bütünleştirilmiştir.
- Düzenli bilgi sistemleri kurmada uzman sistemler teknolojisi bir metodoloji olarak kullanılabilir.
- Bilgiyi temsil etme konusunda nesne tabanlı programlama yaklaşımı giderek daha yaygın biçimde kullanılmaktadır.
- Uzman sistemlerin kullanımı sayesinde çeşitli kaynaklardan elde edilen çok miktarda belirsiz bilgi ile karmaşık sistemler geliştirilebilmektedir (Vidin,1999).

Uzman sistemler genel olarak imalat finansman ve hizmet sektöründe kullanılmaktadır. Uzman sistemlerin sektörlere göre dağılımı



Şekil 6.2. (Vidin,1999)

6.3.3.1. Uzman sistemlerin İK açısından incelenmesi

İnsan kaynakları operasyonları ve yönetimi genellikle rutini çok yüksek işlerdir. Müşteriden gelen taleplerin çok büyük bir kısmı uzman sistemleri ile halledilebilir. İlk İK uygulaması 1996 yılında yapılmasına rağmen son 4 sene içinde İK'da uzman sistemler oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Uzman sistemlerin İK'da yaygın olarak kullanıldığı alanlar;

- Personel seçimi
- Motivasyon danışmanlığı
- Performans problemlerinin analiz edilmesi.
- Yasal danışmanlık
- Değerlendirme metodları
- Mülakat yöntemleri
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Eğitim verimliliğinin belirlenmesidir.

Uzman sistemler değişim mühendisliğinde en fazla kullanılması düşünülen araçtır. Maliyetlerin % 60'ının ayrıldığı İK yönetim alanında gerçekleşen hizmetlerin ve yine maliyetlerin % 30'unun gerçekleştiği İnsan Kaynakları gelişim alanında yapılan

bir çok hizmette uzman sistemlerden yararlanılabilir. Veritabanları ile birlikte çalışabilen uzman sistemler en yüksek katma değeri yaratacaklardır. Uzman sistemler İnsan Kaynaklarının 3. alanı olan stratejik planlamada da kullanılabilir. Ancak pek az rutini olan stratejik planlama alanında mevcut teknoloji ile uzman sistemler, karar destek sistemlerinin bir parçası olarak kullanılabilir. İnsan kaynaklarında karar alırken faydalanılan veri ambarları uzman sistemlerle birlikte kullanılırsa, verilerin hangilerinin bilgi olduğu ve hangi verilerin aksiyona neden olabileceği belirlenebilir. Ancak yine de stratejik planlama alanında mevcut teknoloji ile işlerin sadece küçük bir kısmı uzman sistemler ile çözülebilir ancak maliyet olarak fazla olmayan bu etkinin, katma değer açısından bakıldığında zaman uygulanabilir olduğu görülecektir (Spencer,1995).

6.3.4. Uzaktan erişim cihazları

Bilgi sistemlerine alternatif erişimin ileride en çok gelişmesi beklenen araçları Mobil telefonlar ve PDA cihazlarıdır. Avrupa'da yaygın olarak kullanılmaya başlanan WAP uyumlu cep telefonları ile artık internet'te ve oradan da şirketlerin bilgi sistemleri ile interaktif veri alışverişinde bulunmak mümkündür. WAP dünyada sadece Avrupa'da benimsenen bir iletişim sistemi olması ve bireylerin etkin olarak faydalanamaması nedeniyle yaygınlaşmamaktadır. Ancak futuristlerin ve Gardner Group'un öngörülerine göre internet erişimi gelecekte bugünkünden çok daha fazla mobil el cihazları kullanılacaktır. Gardner Group'un öngörülerine göre 2000 yılında internet erişimi için kullanılan mobil cihazlarının payı % 15 iken, 2004 yılında % 65 olacaktır (MCT,2000).

Önümüzdeki yıllarda tüketici tek bir cihaz ile her yerden ve her zaman bilgiye ulaşmak istiyor. Buna karşın WAP şu anda tüketiciye bu hizmetleri sunabilecek düzeyde bir sistem değil ve üreticilerde bunun bilincinde. Vignette'den Stuart Evan's WAP'ın sadece müşteri için bir internete giriş alıştırması olduğunu söylüyor. Japonya'da Mobil telefonlar ile internet erişimi daha yaygın bir şekilde kullanılmakta ancak bir çok şebekenin hızı yapılması düşünülen işlemler için yeterli olmamaktadır. Ancak Moore yasasına göre iletişim hızında her 18 ayda bir iki katına ve yeni bir bedel ödenmeksizin çıkacağını düşünürsek, çok yakında Mobil telefonlar ile doyurucu ve hızlı bilgi almak mümkün olacaktır. Mobil telefonların en büyük avantajı mekana bağlı olmaması, kolay taşınabilmesi ve ilk yatırım maliyetlerinin

düşük olmasıdır. Tüm bilişim şirketlerinin mobil iletişime yatırım yapması boşuna değildir.

Bunun yanısıra bizi ekran karşısına bağlayan ve bilgisayarlar ile iletişimimizi sağlayan arayüz olan klavyeler hiç de kullanıcı dostu değildir ve klavyeler aracılığıyla bilgisayar ile kurulan iletişim insan doğası ile bağdaşmamaktadır. Tüm bilişim şirketlerin üzerinde çalıştığı en önemli konunun iş ve diğer yaşamımızda sık sık kullanmak zorunda olduğumuz bilgisayarlar ile insan arasında doğal bir arayüz geliştirmek olduğunu biliyoruz. Bu çalışmaların ilk ticari kullanımı mobil telefonlarda karşımıza çıkmaktadır. Çok yakında bilgisayar ile daha doğal bir yöntem ile iletişim kurmaya hazır olunmalıdır. Ve çalışmalar bu düzeye geldiği anda kullanıcıyı ekran karşısına bağlayan faktörlerin en büyüğü aşılmış olacaktır. Bu aşamada Mobil telefonların önemi daha da artacaktır.

Mobil cihazların önemi artarken, giderek bir el bilgisayarına dönüştüğünü görmekteyiz. Şu anda kısıtlı olarak bilgisayar görevi görmekte olan PDA cihazlarının pazarda penetrasyonu özellikle ülkemizde çok fazla değildir. Ancak teknolojinin gidişi mobil telefonlar ile PDA cihazlarının sentezi bir ürünün pazara hakim olacağını göstermektedir. Aynı boy ve ağırlıktaki cihazlara giderek daha fazla fonksiyon eklenmektedir. Bu da gösteriyor ki ileride kuracağımız İnsan Kaynakları yapısında teknolojiye yer alan bu trendi göz ardı edemeyiz.

PDA cihazlarının avantajları şöyle olacaktır:

- Tüm personelin edinebileceği kadar ucuz,
- Tüm personelin bilgisayar kullandığını düşünürsek, herkesin kullanabileceği kadar kullanıcı dostu,
- Uzaktan erişim sağlayan,
- Şu anda el yazısını, ileride konuşmaları yazıya dökebilecek yeteneğe sahip,
- Networkler ile uyumlu (Spencer,1995)

6.3.5. Sesli yanıt sistemleri

Sesli yanıt sistemleri Dump terminallere bir örnektir. Telefon ile sunucudan bilgi almaya yarayan sistemlerin genel adıdır. Telefon aracılığıyla veri tabanından belirlenen sorgulamalar yapılır ve sorgu sonuçları sesli olarak karşı tarafa iletilir.

Sesli yanıt sistemlerinin İK uygulaması ülkemizde yoktur. Ancak yurtdışında etkin olarak kullanılan sistemlerdir. Hannaford Brothers adlı Amerika orijinli supermarket zinciri sesli yanıt sistemlerini çalışanlarının emeklilik hesaplarını öğrenebilmelerini sağlamak için kullanmaktadır. Sesli yanıt sistemlerinde çoğu zaman arayanların doğrudan İK yetkilisi ile de iletişim kurmasına olanak tanınmaktadır. Sesli yanıt sistemlerinin en büyük avantajı sunucu ile temas eden çalışanlara sesli mesaj ile sorgu sonuçlarını iletmektir. En büyük dezavantajı ise sadece belirlenen sorgular ile çalışmasıdır. Belirlenen menünün dışına çıkmak mümkün olmamaktadır. Sesli yanıt sistemleri aynı zamanda kendi işini kendin yap için güzel bir örnektir. Çalışanlar sorguları kendi çalıştırır, sunucudan bilgi alır. Bu sayede hızlı ve ucuza hizmet alabilir.

6.3.6. İlişkisel veri tabanları

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin temelini oluşturmaktadır. İlişkisel veri tabanlarında bilgiler ayrı ayrı tablolara kayıt edilir. Tüm tablolar bir tabloya veya birbirine bağlı olmak zorunda değildir, ancak bazı tablolar bazı alanların ortak oluşturulması nedeniyle birbirine bağlanabilmektedir. Veri tabanında tutulacak her tablo mutlaka en az bir tablo ile bağlantılıdır.

Bazı tablolarda güncellenecek bilgiler saklanırken bazı tablolarda ise sadece değer listeleri bulunmaktadır. Değer listelerinin ayrı tablolarda tutulması ilişkisel veri tabanının sorgularda kullandığı en avantajlı yönüdür. Değer listelerinin ayrı tablolarda tutulması nedeniyle ana tablolarda tam değerler tutulmaz, değerler kısaltmalar halinde ana tablolarda tutulur.

Bilgisayarların kapasitelerinin giderek artması sonucu her geçen gün daha fazla veri ile çalışılmaya başlanmış ve tek tablolulu veri tabanları yerlerini ilişkisel veri tabanlarına bırakmışlardır. İlişkisel veri tabanları çok fazla veri içermesi durumunda bile sorgulara hızla cevap verebilmektedir. Bir çok ilişkisel veri tabanı zaman bazlı veri tutması nedeniyle veri tabanından bir çok veri silinmemekte, güncellenmektedir. Yani her güncellemede aynı satır, sadece güncellenen veri değiştirilerek tekrar yazılmaktadır. Özellikle İnsan Kaynaklarında bir çok verinin silinmesi yerine veri tabanında saklanması ve sık sık geri dönüleceği düşünülürse, giderek artan veri miktarı anlaşılabilir. Ancak zaman bazlı veri tutulması özellikle stratejik planlama açısından yararlı olmaktadır. Bu nedenle veriler geçmişte olduğundan çok daha hızlı

artmaktadır. Verilerin sadece tutulması katma değer yaratmaz, asıl katma değer verilerin sorgulanarak bilgiye erişildiği zaman gerçekleşir. Bu nedenle hızlı ve verimli sorgulama katma değer yaratmanın en etkin yoludur. Ancak verilerin artması durumunda sorgulama hem vakit hem de kaynak kaybına neden olmaktadır. Verilerin verimli ve kolay sorgulanması amacıyla ilişkisel veri tabanları için yazılmış sorgu araçları kullanılmaktadır. Bu sorgu araçları bir çoğu yapısal sorgulama dilini (SQL) kullanmaktadır. Ancak bir çok sorgulama programı grafiksel bazlı çalışmakta ve sorguyu SQL kullanarak arka planda yazmaktadır. Sorgu yazılımları ilişkisel veri tabanları ile çalışmanın bir sonucudur. İlişkisel veri tabanlarında sadece bir tabloyu görmek veya bir formu görmek her zaman anlamlı olmayabilir. Sorgu araçları ile veriler anlamlı hale getirilir.

İK ile ilgili yazılan son yazılımların hepsi ilişkisel veri tabanı kullanmaktadır. Aynı ilişkisel veri tabanları ERP yazılımları ile tüm şirketin entegrasyonunu sağlamaktadır. İK yazılımları da şirketin genel entegrasyonunun dışında düşünülemez. Bu nedenle ilişkisel veri tabanlarının İK'da kullanımının daha da yaygınlaşacağını söylemek yanlış bir yorum olmaz.

6.3.7. Tarayıcılar

Tarayıcılar sayesinde yazılı dokümanları elektronik ortama aynı görüntüsü ile aktarmak mümkün olmaktadır. Yazılı doküman işinin İK operasyonunun büyük bir kısmını işgal ettiği düşünülürse, sistematik olarak çalışan tarayıcılarla desteklenmiş bir sistem otomasyon konusunda İK Yönetim Servisine yardımcı olabilir. Doküman Yönetim Sistemleri tarayıcıları etkin olarak kullanarak kurum içi dokümanların saklanması ve trafiğini yönetmektedir. İnsan Kaynaklarında tarayıcıların etkin kullanıldığı alanlar başvuruların sisteme girilmesi sırasındadır. Bazı yazılımlar başvuruların kısmi olarak taranmasına imkan tanımaktadır, bu şekilde aynı kısımların veri tabanında saklanması mümkün olmaktadır. Doküman yönetim sistemleri kağıt tüketimini azalttığı gibi dokümanları fiziksel mekandan bağımsız hale getirip, belirli ortak dosyalarda tutarak ortak kullanıma da sunabilmektedir.

6.3.8. CD ROM Teknolojisi

CD Rom teknolojisi eğitimde bir paradigmanın değişmesine yardımcı olmuş en önemli unsurdur. Animasyonlar, grafikler ve video klipler entegre edilerek hazırlanan eğitim CD Romları ,sınıf eğitimlerinin en önemli alternatifi olmuştur. Aynı zamanda

CD Rom eğitimleri diğer kayıt edilmiş veya yazılı olan eğitim araçlarının aksine interaktifte olabilmektedir. CD Rom eğitimlerinin bir diğer avantajı eğitimlerin kendi hızlarını kendilerinin belirlemesidir. Görsel ve işitsel fonksiyonları beraber kullanabildiği için birebir eğitim kadar verimli olabilmektedir.

CD Romlar eğitim dışı faaliyetler içinde kullanılmaktadır. Yaklaşık 650 MB veriyi tek bir disk üzerinde saklayabilmekte, hızlı ve kolay kayıt olanağı, kolay taşınma gibi özellikleri sayesinde bilgi network ağlarına bağlı kalmaksızın veya yazılı hale getirilmeksizin taşınabilmektedir. CD Rom'lar sayesinde taşınan sadece yazı olmaktan çıkmış ses ve görüntü de taşınır hale gelmiştir.

6.3.9. Groupwareler

Bir çok kullanıcının bilgiyi düzeltmesine, paylaşmasına, organize etmesine ve aynı zamanda aynı doküman üzerinde çalışmasına imkan veren yazılımlardır. Ofislerin otomasyonunda kullanılan başlıca araçlardan biridir. Groupware içinde bir kaç fonksiyonu barındırabilir; İtranet dahilinde çalışan elektronik posta veya groupware'in diğer sunucularla ilişkisi sağlanarak internet üzerinden çalışan elektronik postanın organize edilmesi, kişisel yardımcı olarak randevuların tutulması, zaman planlaması, not defteri, telefon ve adres defteri, doküman yönetimi, tüm kullanıcıların aynı anda yararlanacağı elektronik board olması gibi.

Kurumlar groupware'i süreçlerin geliştirilmesi, toplantıların verimliliğinin artırılması, bilginin paylaşılmasının sağlanması amacıyla kullanmaktadır.

Yaygın olarak kullanılan groupware'ler IBM tarafından geliştirilen Lotus Notes ve Microsoft tarafından geliştirilen Microsoft Exchange'dir. Ayrıca Groupware'ler ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri'nin bilgi alışverişinde bulunması mümkün olmaktadır. Groupware sayesinde İK Bilgi Sisteminde yer alan bazı bilgiler kurum ile paylaşılabilir veya bilgi girişinin groupware kullanarak yapılması sağlanabilir. Bunun yanı sıra İK Bilgi Sistemlerinde olmayan Groupware avantajlarından da yararlanılabilir. Groupware'nın doküman yönetim özelliği İK' uygulamalarında katma değer yaratmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri, iş başvuru formları, iş başvurularının değerlendirilmesi, testlerin uygulanması, eğitim dokümanlarının sirkulasyonu gibi uygulamalarda Groupware'den yararlanılabilir.

İK otomasyonunda yer alabilecek tüm uygulamalar Groupware destekli yapılabilir. Groupware'ler altında basit veri tabanları da oluşturulabilir. Bu sayede bazı bilgileri Groupware'ler altında güncel olarak tutmak da mümkündür.

6.3.10. İK yazılımları

Dünyada İK konusunda 1000'den fazla yazılım vardır. Bazı yayınlar (HR Magazine, Personnel Journal vb) her sene bir sayısını yeni çıkan yazılımları tanıtmak için ayırırlar. Yazılımlar İK'nın belki de en hızla gelişen kısmıdır. Tüm üreticiler neredeyse her sene yeni versiyonlarını piyasaya sürmekte ve verimi arttırmada ilk unsur olarak akla gelmektedir.

6.3.10.1. İşe alım

Ülkemizde İK'nın herhangi bir fonksiyonu için ayrı yazılım geliştirilmemektedir. Yazılımlar genellikle en geniş kapsamda yazılmaya çalışılmış, mümkün olan tüm fonksiyonlar dahil edilmiştir. Ancak yurtdışında özellikle Amerika'da İşe Alım hatta işe alımın alt başlıkları için yazılımlar farklı firmalar tarafından geliştirilmektedir.

İşe alımla ilgili yazılımların temel fonksiyonları;

- Başvuruların kaydının tutulması,
- Yerleştirme kayıtları,
- Raporlamalar,
- Kadro boşluklarının kaydının tutulmasıdır,

Başvuruların kayıtlarının girilmesi ve sorgulanması

Başvuru kayıtlarının veritabanı üzerinde tutulmasıdır. Kayıtların değer listelerine bağlı olarak girilmesi halinde parametrik sorgular yapılabilmektedir. Açık pozisyonlar için uygun adayların bulunmasına imkan sağlar. Etkin çalışan bir işe alım sisteminde olması gerekenler;

- Aday ile ilgili temel bilgilerin bulunması (Ad, Soyad, Adres vb)
- Kayıtların zaman kaydı ile tutulması
- Kayıtların değer listelerinden seçilerek;
- Parametrik sorguya izin vermesi

- Giriş kolaylığı sağlaması
- Verilerin içeride belirli bir standart halinde yer almasının sağlaması,
- Standart kayıtların dışında işe özel kayıtların tutulmasına izin vermesi,
- Seçim ve yerleştirme aşamalarının verimliliğini ölçmesi
- Tüm işlemleri işe alım sürecinin doğal akışına göre yürütmesi,
- Başvuruların ne kadar aktif olarak kaldığını ölçmeye izin vermesi.

(Spencer,1995)

Personel hakkında master tablonun oluşturulması

Tek bir tablo üzerinde personel ile ilgili temel verilerin yer alması raporlamalar açısından bir çok avantaj sağlar. Entegre çalışacak olan programların personel hakkında belirli bilgileri temin etmesi gerekiyor ise, tek bir tablodan temel bilgileri edinilebilir. Muhakkak ki temel tablo diğer tablolara göre biraz daha büyük olarak oluşturulmalıdır. Bu ana tabloda;

- Ad Soyad,
- Sosyal Sigorta Numarası,
- Kadro durumu (Kadrolu, Sözleşmeli),
- Medeni hali,
- Emeklilik durumu,
- Cinsiyeti,
- İşe giriş tarihi,
- Pozisyonu ve/veya ünvanı,
- Adresi/ telefonu,

gibi temel alanlar bulunabilir. İşyerinin ihtiyacına göre bu temel alanlar çoğaltılabilir veya azaltılabilir.

Karar destek sistemi olarak iş başvurularının kullanılması

İşe başvuranların kayıtlarının sorgulanması ile işletmenin durumu hakkında ve işe alım işleminin verimliliği hakkında bir çok ipucu bulunabilir. İş başvuruları dışarıdan

işletmenizin nasıl görüldüğünün temel göstergelerinden biridir. Başvuru sayısı, tekliflerden kaçının kabul edildiği, başvuruların hangi kanallardan geldiği, başvuruların niteliği gibi kriterler bize hem işletme hem de işe alım stratejileri konusunda karar almak için gereklidir. İşe alım sonrasında yapılan her iş sözleşmesinin uzunluğu düşünülürse, işe alım aktivitesinin değerlendirmesinin sadece işe alım süreci ile açıklanamayacağı ortaya çıkar. İşe alım süreci İnsan Kaynakları ile görülen tüm süreçlerin başlangıcıdır. Bu nedenle işe alım aktivitesinin verimliliği işletmenin verimliliği üzerinde fazlasıyla etkilidir.

İşe alım yazılımının performans değerlendirme, ücretlendirme vb. gibi yazılımlarla entegre çalışabilmesi karar destek sistemi olarak yapılacak sorguların etkinliğini artırır ve doğru strateji belirlenmesine katkıda bulunur.

İşe alım yazılımlarının bir parçası veya ayrı olarak kullanabileceğiniz uzman sistemlerde başvuruların değerlendirilmesi gibi çok kaynak tüketen buna mukabil az katma değer yaratan işlerde kullanılması uygun olacaktır.

6.3.10.2. Seçme ve yerleştirme

Seçme ve yerleştirme konusunda işin rutin olan ve kaynak tüketen bir çok kısmına teknoloji ile çözüm bulunmuştur. İş başvurularının işletmeye gelme şekli zamanla değişmektedir. Şu anda işletmelerin ortalama % 35'inde internet ile başvuru kabul edilirken 5 yıl sonra bu rakamın ortalama % 55'e çıkması beklenmektedir. İnternet üzerinden başvurunun kabul edilmesi başvuruların bilgi işlem ortamında yapılmasını sağlamaktadır. Başvuru bilgileri veritabanına aktarılabilirse sorgulamalar gerek manuel gerekse uzman sistemler tarafından yapılabilecektir.

Seçme ve yerleştirmenin yöneticilerce gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla geliştirilen uzman sistemler mülakat yöntemleri ve teknikleri, testlerin kullanımı ve değerlendirilmesi, istenen yetkinlikler konusunda yöneticilere bilgi verirler. Ayrıca değerlendirme aşamasında da yine uzman sistemlerden faydalanmak mümkündür.

Kişi ve görevin uyumunun anlaşılması için yine yazılımlarda yer alan yetkinlikler kullanılabilir. Görev yetkinlikleri ile kişinin yetkinlikleri karşılaştırılır.

6.3.10.3. İnsan kaynakları planlaması yazılımları

Temel olarak kariyer planlama ve tahminler için bu tip yazılımlardan faydalanılır. Başarı planı çeşitli vesileler ile ortaya çıkacak (Emeklilik, terfi, tayin, ölüm, işten

ayrılma, işin büyümesi vb) açık pozisyonlar için işletmenin hazırlıklı olmasını sağlar. Başarı planı sayesinde bugün ve gelecekte kadroları planlamak ve verimli şekilde kullanmak mümkün olmaktadır.

İnsan Kaynakları planlaması, işgücü devir oranının hesaplanmasında, büyüme oranlarında, tayin şartlarında işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği için diğer İK uygulamalarından farklı olarak daha fazla uyarlama gerektirmektedir. Bu tip yazılımlar bir kaç farklı tablo ile bilgileri saklarlar, çalışanlar tablosu, çıkış tablosu, büyüme tablosu, terfi tablosu gibi. Çalışanların çıkış ve büyüme oranları ile bilgileri iş gücü profili analizinde ve iş gücü dinamiği analizinde kullanılmaktadır.

İşgücü profili analizi

Gelecekteki iş gücü arz ve talebinin hesaplanması için mevcut iş gücünün karakteristik özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. İş gücünün karakteristik özelliklerinin belirlenmesi sürecine iş gücü profil analizi denir. Yazılımlar bu yöndeki sorguların raporlanması, gerekli kayıtların tutulması için kullanılmaktadır.

İşgücü dinamiği analizi

Bu analiz tipinde terfi, tayin, işe başlayanlar, işten ayrılanlar gibi verilerden faydalanılır. İş gücünün hareketleri analiz edilir. Bu analiz neticesinde aşağıda yer alan bilgilere ulaşılır.

- Departman veya pozisyon bazında yeni işe girecekler, terfi edecekler, tayin olacaklar
- Toplam terfi sayısı ve departmanlar arası geçiş sayısı
- Gelecekte işletmenin ihtiyacı olacak personel sayısı
- Gelecekte açılacak pozisyonları doldurabilecek personel sayısı

Organizasyonel planlama ve iş dizaynı organizasyonel yapıyı tayin eder. İK planlaması sayesinde ileride ne kadar personel çalışacak ve ne gibi beceriler gerekecek gibi soruların cevabı bulunabilir. Bu planlama aktiviteleri aşağıda yazılan yazılımlar tarafından desteklenir.

- Organizasyon Şemalarını hazırlayan yazılımlar

- İş gücü planlama yazılımları : Bu yazılım ile kilit ünvanlarda iş gücü devir oranı ile ilgili ve çalışanların geçmiş seyyaliyetine bakılarak geleceğe yönelik tahminlerde bulunulabilir.
- İş tanımları : İş tanımlarının online olarak alınmasını sağlar. İş tanımları en azından iş adı, amacı, görev ve sorumluluklarını içermelidir. Ve bu tanımlar online olarak güncellenebilir.
- İş Yetkinlik Gerekliklik Analizi: Modül ile istenen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için gerekli yetkinlikler analiz edilir. Bu yetkinlikler genel olarak kişisel özellikler, eğitim, deneyim gerekliklikleri, bilgi ve beceri düzeylerini kapsar. Kişinin mevcut yetkinlikleri ile işin gerektirdiği yetkinlikler karşılaştırabilir (Spencer,1995).

İnsan kaynakları planlaması yazılımlarının karar destek sistemi olarak kullanılması

İş gücü profili çalışması yöneticilerin aşağıda yer alan bilgilere sahip olmasını sağlar;

- Emekli olmaya çok az vakti olan adayların işletme içinde dağılımı
- Hangi işlerde terfi adaylarının çok az olduğu
- İşlere göre kadın erkek dağılımı
- Temel yetkinliklerden yoksun personel gruplarının tespiti

Yazılımlar karar destek sistemi olarak kullanılabilecek tüm bu verilerin, raporlarını verebilmelidirler.

6.3.10.4. Performans yönetimi yazılımları

Performans yönetimi ve ölçümü konusunda bir çok yazılım mevcuttur ve yazılımların bir kısmı internet veya intranet üzerinden çalışabilmekte, bir kısmı ise kullanıcı tarafından değil sadece İnsan kaynakları yetkilileri tarafından kullanılmaktadır. Self servis veya groupware'ler performans yönetimi ve değerlendirme süreçlerinde personelin doğrudan sunucu üzerinde yüklü olan program ile işlem yapmalarını sağlamaktadır. Performans ile ilgili yazılımların diğer yazılımlardan bilgi alması veya disiplin cezaları/personelin gerçekleştirdiği performansı veya performansını etkileyen önemli olayların yazılım üzerinde tutulmasıyla performans değerlendirme daha geniş bir çerçeveden yapılabilmektedir.

Performans değerlendirme bazen periyodik olarak dönem sonunda bazen de online olarak anında yapılabilir. Kurulan performans yönetim sistemi gerekli hallerde çalışanların yaptığı işlemleri izleyerek anında performans değerlendirmesi yapabilmektedir. General Electric Müşteri Hizmetleri Servisi, müşteri temsilcileri günde ortalama 14000 telefon cevaplamaktadırlar. Müşteri temsilcilerinin görüşmeleri kaydedilmemekte ve performans değerlendirme hizmet verilen müşteri sayısı ve hizmetin kalitesine göre belirlenmektedir. American Airlines’da rezervasyon için aranan telefonları ve çalışanların ekranlarını aynı anda gözleyecek bir sistem kurmuştur. Ekranlarının izlenmesinin ve telefonlarının dinlenmesinin personel üzerinde yarattığı olumsuz etki bu tip online değerlendirme ve kontrollerin olumsuz yanıdır.

Ülkemizde bilgisayarların kontrol amaçlı izlenmesi hakkında çalışanlardan bir tepki gelmemesine rağmen Amerika’da bu konuda kanunların hali hazırda ıkartılamamış olması, çalışanlar ile işletmeleri sık sık karşı karşıya getirmektedir.

Performans yönetiminin ve değerlendirmesinin yazılımlar ile yapılması verimliliği büyük ölçüde arttırmaktadır. Değerlendirme aşamasında kağıt ortadan kalkmış ve her şey ekrandan halledilebilir hale gelmiştir. Yazılımların diğer avantajları ise değerlendirmenin hızlı yapılabilmesi, personele duyurulabilmesi ve yazılımlar tarafından değerlendirilen performans değerlerinin personele güven vermesidir.

Ülkemizde kapalı performans değerlendirme sistemi hızla terk edilirken, kapalı performans değerlendirmenin kültür üzerindeki etkilerinin terk edilmesi sistem kadar kolay olmamıştır. Değerlendirmenin objektif ve sistematik olması personelin sisteme olan inanç ve katılımını arttıracaktır. Hızlı, verimli ve interaktif performans değerlendirme beraberinde mutlaka performans artışını getirecektir. Ülkemizde performans formlarının kullanılma sıklığı yüksek olmasına rağmen performans yönetimini sistematik olarak ele alarak performans arttırmaya yönelik çalışan firma sayısı azdır. Performans yönetim ve değerlendirme ile ilgili yazılımlar operasyonel yükü neredeyse sıfırlayarak İnsan Kaynakları yetkililerine kaynak yaratmaktadır (Dessler,1997).

Performans yazılımları;

- Departman bazında performans ölçümü yapabilir ve raporlayabilir.
- İşletmede tüm uygulamaların standart olmasını sağlayabilir.

- Veri tabanı sayesinde geçmiş dönemlerdeki sonuçları raporlayabilir.

Yazılımlar ile tüm performans süreci otomasyona geçirilebilir.

6.3.10.5. Eğitim ve kariyer geliştirme uygulamaları

Eğitim ile geliştirilmiş yazılımlar daha çok eğitim yönetimi (Eğitim kayıtları, eğitim ücretleri ve maliyetleri), personelin becerileri ve onların eğitim aktiviteleri ile ilgilidir. Eğitim yazılımları içine eğitim yönetimi altında sınıfların kapasiteleri, eğitimlerin kapasiteleri, eğitimcinin mevcudiyeti, maliyetler, kimlerin eğitim göreceği gibi konular dahil edilmiştir. Bunun yanısıra maliyet muhasebesi ile eğitim maliyetleri şirket içinde çeşitli organizasyonlara paylaştırılıp, işletme içindeki her bir organizasyonun bütçesi yapılarak, bütçenin son durumu gözlenebilir.

Eğitim yazılımları sadece eğitim yönetimi ve çeşitli ölçümler yapmak için kullanılmaz, aynı zamanda çeşitli makale özetlerinin kaydının tutulması gibi personelin ihtiyaç duyacağı bilgilerinde saklanıp sorgulanacağı bir veri tabanı olarak da kullanılır.

Kariyer değerlendirme uygulamaları personelin kariyer hedefleri, kariyer beklentileri ve değerleri gibi konuları değerlendirir. Yazılımlar işletmelerin personelin ilgi ve değerleri ile ne kadar buluştuğu konusunda bilgi sağlarlar. Ve işletme aynı zamanda çalışanların kariyer gelişim planlarını bu yazılımlar sayesinde yapabilir. Bu analizlerde çalışanların mevcut durum analizleri ve ileride bulunmak istedikleri pozisyonların yetkinlikleri, bu yetkinlikleri edinmesi için gereken tavsiyeler ve zorunluluklar yer alabilmektedir.

Eğitim ve kariyer geliştirme uygulamalarının karar destek sistemi olarak kullanılması

Yöneticiler personelin becerilerinin gelişimine bakarak ellerinde ki eğitim bütçesi ile maksimum verimi almak isterler. Personelin genel beceri düzeyine bakarak hangi personelin hangi eğitimi ihtiyacı olduğunun ve hangi eğitim programının personele uygun olduğunun kararları verilebilir. Beceriler terfi ve tayinlerde kullanılabilen kriterlerdir ve tabii ki müşteri hizmetlerine cevap verebilecek ekiplerin yaratılmasında da yine personelin beceri düzeyinden yararlanır. Becerilerin karşılaştırılması, her pozisyon için gerekli beceri düzeyi gibi bilgileri yazılımlar ile sorgulayabilir ve birbiri ile karşılaştırabiliriz.

Kariyer değerlendirme yazılımları ise personelin geleceğinin biçimlenmesi, kendilerine uygun bir kariyer yolu çizilmesi için danışman vazifesi görüyor. Personel kendi yetkinlikleri ile herhangi bir pozisyonun yetkinliklerini kıyaslayabiliyor.

Kariyer yolu, iş çeşitlendirilmesi sonucu tek bir yoldan oluşmamaktadır. Bu tip yazılımlarla desteklenmiş sistemlerde personelin başarısı ve sistemden bir katma değer yaratılmak isteniyor -ise işletmenin personele bir çok kariyer yolları sunulması gerekmektedir (Dessler,1997) .

6.3.10.6. Bordro ve yan ödemeler

Bu başlık altında bordro, ücretlendirme, iş değerlendirme, ücret araştırmaları, ücret planlama ve yan ödemeler yönetimi incelenecektir.

Bordronun günümüz şartlarında yazılımlardan bağımsız yapılması düşünülemez. Yazılımların görevleri sadece bordro hesaplamak değildir, resmi raporlamaların yapılması, bordronun hatasız yapılması için gerekli sorguların ve raporların oluşturulması, ücretlerle ilgili raporların yapılması genellikle her bordro programı içinde yer alır. Kanunlar ve mevzuatlar her ülkede farklı olduğu için Türkiye için yazılmamış bir programın yerelleştirilmesini yapmak, bazen programı yeniden yapmaktan daha pahalıya gelebiliyor. Türkiye’de satış yapan yabancı yazılım şirketleri kendi bordro programlarını yerelleştirmek veya yeniden yazmak yerine yerli firmalardan bordro programı olan çözüm ortakları ile çalışmayı yeğliyorlar. Bordro yazılımının sürekli güncelleme ve teknik / uygulama desteği gerektirmesi ve pazarda bu konuda bir çok firma oluşu nedeniyle yabancıları rekabetin bu kadar yoğun olduğu bir alana yatırım yapmak istemiyor.

Türkiye’de bordro programları ile başlayan İK yazılımları, zamanla modül modül ekleme yaparak gelişmektedir. Ancak her İK programında mutlaka bordro modülü bulunmaktadır.

6.3.10.7. İş değerlendirme

İş değerlendirme yazılımları iş değerlemesi yapılması sırasında ve oluşturulan kademe yapıları ve ücret bantlarının kullanımlarında büyük kolaylıklar getirmektedir. İş değerlendirme basit tanımıyla işlerin zorluklarına göre sıralanmasıdır, yazılımlarda gerek sıralanmasında gerekse daha sonraki aşamalarda kullanıcıya destek vermektedirler. Hazırlanacak raporlarla da sistem desteklenmektedir.

6.3.10.8. Ücret araştırmaları

Ücret araştırma sonuçlarının yorumlanması ve raporlanması için kullanılan yazılımlardır. Ortalama ücret, medyan, standart sapmaların hesaplanması, grafiksel veya farklı şekillerde raporların hazırlanması için kullanılırlar. Ücret araştırmaları ile firmalar cari ücretler ile kendi ücretlerini kıyaslamak suretiyle diğerk uygulamalardaki etkinliklerini test edebilirler.

6.3.10.9. Yan fayda yönetimi

Ücret harici yan faydaların yönetimini üç ayrı bölümde değerlendirmek mümkündür;

- Zaman ile ilgili faydalar (Hastalık izni, doğum izni vb),
- Risk ile ilgili faydalar (Sağlık koşulları veya bedeni durumda beklenmeyen değışiklik vb.)
- Sosyal yan faydalar (Emeklilik, konut edindirme, tasarrufa teşvik vb) (Spencer,1995)

Ülkemizde yan fayda yönetimi yaygın olarak yapılmamaktadır. Her üç faktörde İş kanunu ve SSK kanunu ile düzenlenmektedir. Ancak bazı durumlarda işverenler İş Kanunu veya SSK kanununda yer alan yan faydaların üzerine çıkarak çalışanlarına kanunun emrettiklerinden daha farklı faydalar sağlayabilir.

Kanun gereğı olan tüm yan faydaların yönetiminde herhangi bir esneklik yoktur ve bordro yazılımları ile desteklenmektedir. Ancak farklı faydalar sağlanırsa bunların yönetimi için bordro yazılımlarından daha kapsamlı yazılımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yazılımlar her fayda için maliyet/ fayda analizi yapılması, standart raporların hazırlanması, personelin ne kadar hangi faydadan yararlandığı ile ilgili raporların hazırlanması ve hangi personelin hangi programlardan yararlanması gerektiğı konularında yan fayda yönetimine katkıda bulunurlar. Aynı zamanda bir çok yan fayda vergiye tabi olduğı veya kişinin bordrosunu etkilediğı için bu tip yazılımların bordro yazılımları ile entegre çalışması gerekmektedir. Siemens'de yan fayda programlarına dahil olmak veya bilgi almak için sesli yanıt sistemleri kullanılmaktadır. Esnek yan fayda sistemlerinde yaygın uygulama standart hizmetlerin dışında personelin kendi programlarını kendileri belirlemesidir.

Önümüzdeki senelerde emeklilik ve sağlık sigortası gibi yan faydalar devlet tekeline çıkarılırsa Türkiye’de en çok gelişme göstermesi beklenen yazılımlardır. Standart uygulamalar nedeniyle resmi uygulamaların dışına çıkılmamaktadır.

Yan fayda uygulamalarının karar destek sistemi olarak kullanılması

Yan faydaların performansa yansıtılabileceği gibi yan fayda maliyeti/ sağlanan fayda analizlerin yapılmasına katkıda bulunurlar. Bir önceki bölümde bahsedildiği gibi yan faydalar bordro ile yani maddi faydalar ile yakın ilgilidir. Bu nedenle ölçümlemeleri maddi olarak yapılabilir. Personel maliyeti içinde önemli bir kalemdir. İnsan Kaynakları stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir kriterdir. Ücret ile beraber değerlendirilmelidir. Her iki yöntem de birbirini belirli oranlarda ikame edebilirler.

6.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri (İKYS)

İnsan Kaynaklarının her alanında yazılmış yüzlerce yazılım olmasına rağmen yazılımların birbiri ile bilgi alışverişinin bulunmaması, mükerrer iş yapılmasına ve veri girişine neden olması daha da önemlisi B2B gibi belirli bilgilerin ve süreçlerin ortak paylaşımına doğru gidilirken işletme içinde bir entegrasyon sağlanamaması, İK’nın genel trende ayak uyduramamasını sağlar. Bu nedenle İK içinde yer alan tüm programların birbiri ile entegrasyonu sağlanmalı veya daha da köklü bir çözüm olarak tüm uygulamaların aynı ilişkisel veri tabanı üzerinde çalışmaları sağlanmalıdır. Birbirleri ile entegre çalışabilen programlar ve bu programların üzerinde çalıştığı ilişkisel veri tabanı ile kurulmuş olan İK Bilgi Sistemleri, bordro ve kayıtların tutulması için geliştirilen basit veri tabanlarına ihtiyaç üzerine yeni fonksiyonlar eklenmesi ve yapay zekanın gelişmesi ile zamanla ortaya çıkmıştır. İşletme içindeki diğer departmanlarda sağlanan entegrasyon İK’yada kendi içinde entegre olma zorunluluğunu getirmiştir.

İnsan Kaynakları bilgi sistemleri kişiler, görevler ve organizasyonlar hakkında bilgi saklayan ve bilgiyi paylaşmaya mümkün kılan veritabanları, yapay zeka ile desteklenmiş karar destek sistemleri ile İK yönetiminin geliştirilmesini sağlamaktadır.

6.4.1. İKYS'nin tarihi

Bilgisayarlarla destekli İKYS tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. 1.100'den fazla İKYS programı mevcuttur. Bu programların bazıları sadece tek tabloda bilgi tutan ilkel programlar olmasının yanı sıra binlerce tablodan oluşmuş ileri teknoloji kullanan yazılımlarda mevcuttur. Ve programlardan bir çoğu bordro, özlük bilgileri ve resmi raporlamalarla ilgilidir. Tüm dünyada her ülkenin kendine özgü Sosyal Güvenlik, vergi ve iş kanunları olduğu için bordro programları konusunda her ülkenin kendi geliştirdiği programları kullanması, İKYS olarak kullanılan programların sayısının hiç bir zaman bir kaç şirketin tekeline kalmayacağını göstermektedir. İKYS'nin ortaya çıkışının temelinde resmi raporlamaları bilgisayarsız ortamda hazırlamanın zorluğu yer almaktadır. Yüzlerce işçinin çalıştığı şirketler mevcut iş yükünden kurtulabilmek için İKYS'lerini desteklemişlerdir. Ancak İKYS'ler ile raporlamalarının giderek kolaylaşması resmi kurumların daha fazla rapor talep etmelerine de neden olmuştur.

Bir İKYS'inde bulunması gereken 4 temel özellik;

- Veri tabanında maaş, ad soyad, sicil, sosyal güvenlik numarası, doğum tarihi gibi değişkenlerin saklanabilmesi,
- Verilerin girilmesi, saklanması ve güncellenmesi için verimli yöntemler,
- Mevcut verilerden raporların hazırlanabilmesi,
- Güvenlik sistemi

Karar destek sistemi olarak İKYS;

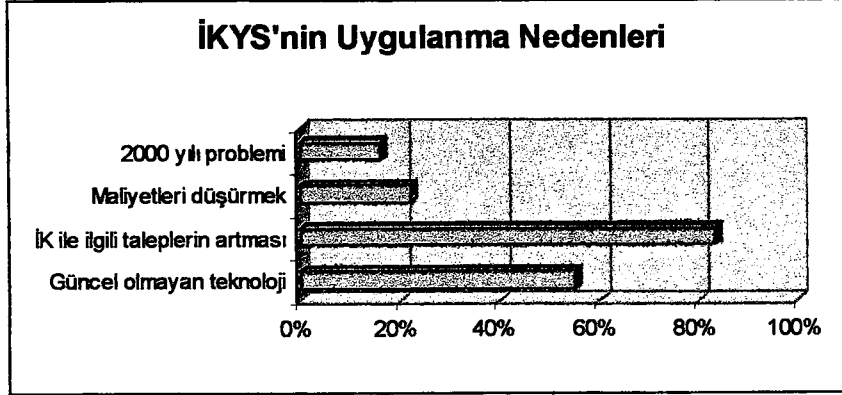
- Kişi, görev ve oraganizasyonların bulunduğu ortak veri tabanının bir çok (arzu edilirse tamamı) İK fonksiyonları tarafından görülebilmesi ve bilgi alışverişinde bulunabilmesi ve tüm İK fonksiyonlarını entegre etmesi,
- İK seçimlerinde kullanılan temel algoritmaların karar alma süreçlerinde de kullanılması,

Bunların yanısıra bir İKYS sisteminin ön plana çıkan özellikleri şunlardır;

- Otomasyon ile çalışan değerlendirme ve analiz metotları
- Karar almayı destekleyen özel karar destek sistemleri
- Çoklu uygulamalar

- Kolay giriş
- Kullanıcı dostu (Spencer,1995)

İKYS sistemi uygulanma nedenleri ise yöneticiler tarafından şekil 6.3.'de yer görüldüğü üzere belirtilmiştir.



Şekil 6.3. (MCT, 2001)

6.5. İK İçinde Fragmentasyon

Dünyada 1960'dan, ülkemizde ise 1990'dan sonra İK içinde çeşitli işe alım, eğitim ve geliştirme, bilgi sistemleri gibi farklı disiplinler ve özel alanlar teşekkül etmeye başladı.

Bir süre sonra yeni oluşumlar ortak bir dil konuşmaktan ve aynı ortak gaye üzerinde çalışmaktan uzaklaşıp yer yer çatışmalar yaşamaya başladılar. Tüm bu ayrı organizasyon diye bahsedilebilecek yapılar ortak gayeden giderek uzaklaşmaya başladılar. Tüm dünyada 1950'li yıllarda yaşanan bilginin parçalanması sonucu insanların bütünü görmekten uzaklaşıp detayla ilgilenmeleri ve sonunda ortaya çıkan sistemci yaklaşımın bir benzeri aynı koşulların İK alanında da oluşması ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri olarak ortaya çıkmıştır.

6.5.1. İK'da yaşanan parçalanma sonucu kaynakların verimsiz kullanılması

Gereğinden fazla veritabanı, bilgisayar ve personel istihdamı sonucu verimsizlik ortaya çıkmıştır. İK içinde neyin önemli olduğu veya İK'nın ana misyonu unutulmuş, her kısım kendi doğruları ile hareket etmeye başlamıştır. İK bölümleri birbirini desteklemekten uzaklaşmış ve en kötüsü çatışma ortaya çıkmıştır. İK bölümlerinden gelen tutarsız geri beslemeler İK'nın genel etkinliğini olumsuz yönde etkilemiştir.

6.5.2. İK programları ile sinerji yaratılması

İK bölümleri beraber çalışarak sinerji yaratmalıdır. Performans yönetimi, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme programları işletmenin değerleri, stratejileri ve hedefleri ile uyum içinde olmalıdır. İKYS bir ortak lisan ile İK fonksiyonlarını bağlar ve birarada tutar ve tutarlılık / koordinasyon, İK programlarına ve kritik başarı faktörleri olan iş ve insana odaklanmayı sağlar.

6.5.3. Personel azaltılması ve ademi merkeziyetçilik

Bir çok İK bölümü personel azaltarak ve ademi merkeziyetçi bir yapı benimseyerek hat yöneticileri ve işi yapan ve bu güne kadar merkeziyetçi yapı gereği ihmal edilen personele destek vererek verimli olmaya çalışıyor. Bir İKYS uzman sistemi kullanıcının aşağıda yer alan soruları cevaplaması için tavsiyede bulunabilir.

- A işine birini seçerken hangi özellikleri aramalıyım.
- B'nin performansını hangi kriterler ile değerlendirmeliyim.
- Yönetici olmak isteyen 5 sene tecrübeli bir mühendisin kariyer geliştirme imkanları nelerdir.

Yukarıda yer alan sorulara cevap bulmak isteyen çalışan bu güne kadar İK yöneticilerine başvururken, İKYS bu sorulara uzman sistemler kullanarak cevap verebilmektedir.

6.5.4. Değişim mühendisliği ve İKYS ilişkisi

İKYS parçalanmış olan süreçleri bir nevi yeniden yapılanma ile birleştirme işlemi gerçekleştirdiği için değişim mühendisliğini destekleyen en önemli unsurdur.

6.6. İKYS kavramı ve yapısı

Veritabanı yani İKYS çekirdeği organizasyonun iç ve dış çevresi, işler, görevler, insanlar hakkında bilgiler içerir. İKYS içinde aşağıda maddelenen ana kavramlar yer alır.

ORGANİZASYON: Organizasyon bilgilerini içeren tablolar tüm firmanın kullanımına açılacak bir veritabanı olabilir. Bu veritabanında organizasyonlar (iç ve dış) ile ilgili tüm bilgiler bulunabilir. Alt organizasyonlar, pazar ve rekabet ile

bilgiler, organizasyonun misyonu, vizyonu, stratejileri, organizasyon ile ilgili belirli performans sonuçları (Müşteri tatmini, verimlilik, kar vb).

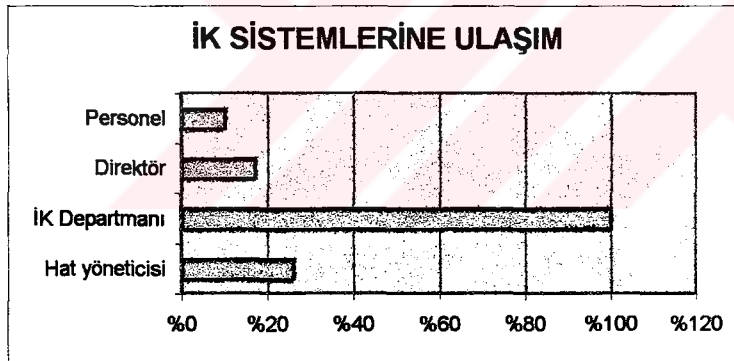
İŞ / GÖREV : Personelin yapabileceği işlerin genel tanımını içerir. Genel tanım içinde sorumluluklar, görevler, amaçlar, performans standartları ve gerekli yetkinlikler yer alabilir.

POZİSYON : Pozisyon personelin işgal ettiği koltuğun ismidir. Pozisyonlar kişiler ile işleri birbirine bağlar.

PERSONEL : Personel part time, kadrolu veya sözleşmeli olarak çalışabilir. Verilerde çalışan personele ait demografik bilgiler, ücret hikayesi, eğitim, yetkinlik değerlendirmesi, performans değerlendirme, gelişim ve kariyer planları yer alır (Gomez,1998) .

Veriler hiyerarşik veya mantıksal sırada bulunurlar ve tüm İK uygulamaları için veri temin edilebilir.

İKYS sistemleri ile bilgi tüm çalışanlar tarafından paylaşılır. Şekil 6.4.'de İKYS sistemlerine girişin kimler tarafından yapılabildiğini görülebilir.



Şekil 6.4. (MCT,2001)

İKYS aynı zamanda modüler olarak imal edilmektedir. İşletmeler ihtiyacı olan modülleri satın alabilmekte, gerekirse kendi ihtiyaçlarına göre yeni uygulamalar geliştirebilmektedir.

İKYS modülleri sadece İK uygulamaları için değil aynı zamanda İK dışına da bilgi alıp, verebilmelidir. İK içinde yaşanan parçalanma yoğun şekilde işletmenin diğer bölümleri arasında da yaşanmaktadır. İhtisaslaşma sonrasında yaratılması düşünülen katma değer, her bölümün işletmenin hedeflerinden bağımsız hedefler yaratması ve uygulamada farklılıklar göstermesi nedeniyle sinerji yaratamamış ve bölümler arası

Çatışmalar baş göstermiştir. Bölümlerde alışan insanlarında işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmak için bütünü görmeye yani sistemci yaklaşıma ihtiyaı vardır. Fabrikalarda iş çeşitlendirme veya insanların bütünü görmelerini sağlamak için farklı yöntemler uygulanırken ofis ortamında bölümleri ortak bir dil konuşmaya sevk edecek yegane araç Bilgi Teknolojileri dolayısıyla İKYS benzeri entegrasyonu sağlayan yazılımlardır.

Yazılımların birbirleri ile konuşabilmelerini sağlayan XML standartı bu açıdan byknem kazanmaktadır. Bu standart ile paylaşılamayan bir çok bilgi paylaşıma açılacaktır. Yine işletme içi entegrasyon konusunda büyük adımların atılmasına yardımcı olacaktır.



7. DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Değişimin nedenleri daha önceki bölümlerde iki şekilde açıklanmıştı. İçsel ve dışsal olarak. Dışsal yani çevresel etkilerden dolayı gerçekleşen değişim çevresel etkilerin değişmesi ile farklı yaşanabilmektedir. Türkiye'nin kendine özgü yapısı nedeniyle değişim tüm dünya ile paralel olmayacaktır. Zaten değişimin açıklanmasında yerel etkilerin de dikkate alınması gerekmektedir.

Değişim mühendisliğinin uygulanması düşünüldüğü durumda, işletmenin 3 koşulu sağlaması gerekmektedir. İşletmenin ya çok kötü durumda olması ve değişim mühendisliğinden başka bir çaresinin olmaması, ya gelecekte karşılaşılabileceği olası sorunlar, yada sektöründe lider durumda olan firmaların rakiplerin önüne duvar örmek istemesi nedeniyle tercih edilmekteydi. Türkiye'de İK'nın durumunun 1 ve 2. şartlara uygun olacağı anlatılmıştı. 1. ve 2. şartların geçerli olduğu durumda tercih edilen değişim mühendisliği yeterli katma değer yaratılamadığı için uygulanmak istenen durumdur. Bu şartlar altında her türlü çevresel etki açısından Türkiye'nin de gelecekte aynı belirsizlikler veya aynı değişimler beklediği sonucu tutarlılığını yitirmektedir.

Türkiye ile batılı ülkelerin çevresel ve içsel değişim faktörlerinin birbirinden farklı olması nedeniyle İK'da değişim Türkiye'den daha ileride olan batılı ülkeler ile aynı şekilde gelişmeyecektir. Bu nedenle Türkiye'de İK kendi içinde değerlendirilmelidir, ileri ülkeleri takip etmek doğru sonuç vermeyecektir.

Aşağıda başlıklar halinde toplanmış olan ve değişimde göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden bir çoğu batıda hali hazırda yaşanmaktadır. Ancak sanayileşme aşamasında olan Türkiye'de bazı değişim faktörleri batıdakilerle aynı etkileri bırakmamakta veya değişim Türkiye'de yaşanana kadar geçen sürede değişimde kendi içinde değişime uğramaktadır. Bu nedenle aşağıda yer alan her faktör sadece Türkiye açısından değerlendirilmelidir. Ancak değişim mühendisliği gibi radikal bir değişim öncesinde, uygulama sürecinde ve sonrasında değişimi başlatan veya etki eden faktörlerin ihmal edilmesi süreçlerden beklenen katma değer yaratılamayacağı ile eşanlamlıdır.

7.1.Ev – Ofis

Gallup'un araştırmasına göre, ABD'de 8 milyon kişi işlerini ofise gitmeksizin evden yürütüyor. Araştırmaya göre "evden çalışma" eğilimi bu hızla artmaya devam ederse 2 yıl içinde bu rakam 13,5 milyona yükselecek. Üstelik bunlar, mevcut teknolojinin gelişeceği hesaba katılmadan yapılmış tahminlerdir. Bluetooth gibi kablosuz iletişim teknolojilerinin kullanıma girmesiyle evden çalışma eğiliminin çok daha artacağı kesin. Birçok cihazın kabloya ihtiyaç olmaksızın birbiriyle iletişim kurabilmesi ve kablosuz iletişim hızının artmasıyla birlikte yalnızca evden değil aklınıza gelebilecek her yerde çalışmak mümkün olabilecektir.

ABD'nin iletişim devi Nortel Networks başlattığı 'eve dönüş' programıyla evde çalışan eleman sayısını artırmaya  alışıyor. Bunun için internet üzerinde özel bir site kuran şirket, eve dönüş programı sayesinde tam 13.000 kişi kendi evinde istihdam ediyor.

Evden  alışma fikrinin ilk ortaya atıldığı dönemlerde bu fikir işveren tarafından pek sıcak karşılanmasa da, iletişim ve bilgi teknolojileri tarafından evden çalışmayı destekleyen sistemlerin gelişmesi ve İnsan Kaynaklarının evden çalışma alt yapısını hazırlamasına paralel, evden çalışma oranı gün geçtikçe artmaktadır.

Ev Ofisi başarı ile uygulayan Merrill Lynch'in ev ofis uygulamaları hazırladığı prosedürlerden bazıları aşağıda görülebilir.

- Personel ancak 90 günden fazla süre ile bir projede yer alacaksa, ev ofis talep edebilir
- Her hafta en az bir gün ofise gelinmelidir.
- Bir tam gün evde nasıl emniyetli ve ergonomik çalışma ortamı yaratılacağı konusunda eğitim alınmalıdır.
- Çalışanlar ev ofise geçmeden önce 15 gün simülasyon merkezinde izlenmektedir.

Evden  alışma gibi çalışma tarzlarında, performans değerlendirme, iş yükünün tayin edilmesi gibi yöntemler ile tek bir mekanda tüm çalışanlara verilebilecek hizmetler İnsan Kaynakları tarafından yeniden yapılandırılarak evden çalışanlara da hitap edecek hale getirilmelidir. Evden  alışma İnsan Kaynakları adına bir çok sürecin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir.

Evden çalışma sayesinde operasyonel maliyetlerin azalmasının yanı sıra personelin çalışma tatmini ve verimi artmaktadır. Çalışan ve işveren açısından avantajlar taşıyan evden çalışma halen ülkemizde uygulanmamasına rağmen İnsan Kaynaklarının gerekli altyapıyı hazırlamasıyla yaygınlaşacak bir uygulama olacaktır.

7.2. Büyük İşletmelerde Çalışanlar

Kobilerin sayısı batılı ülkelere ve Japonya'ya göre oldukça az olmasına rağmen ülkemizde eğilim, büyük şirketlerde çalışmaktan yanadır. Tablo 7.1.de görüleceği üzere 1993 yılında ücretli ve maaşlı çalışanların % 43,5'i 25 ve daha fazla personel çalışan işletmelerde çalışırken bu rakam 1999 yılında % 42,5'e düşmüştür. Ancak söz konu işletmelerde çalışan kadın erkek oranı anlamlıdır. 1993 yılında 1999 yılına kadar olan sürede kadınların söz konusu işletmelerde çalışma oranı % 1,7 artarken, erkeklerin % 1,5 oranında düşmüştür. Büyük ölçekli işletmelerde İK oranının % 78 olduğu göz önüne alınırsa, kadınların İK olan işletmelerde çalışmayı tercih ettiği sonucuna varılabilir. Ancak küçük işletmelerin yaygınlaşması hali hazırda İK departmanı olmayan bir çok yeni işletmenin açılacağı anlamına gelir ki, bu da gelecekte bir çok İK çalışana ihtiyaç olacağının göstergesidir.

7.3. İletişimin ve Bilgi Teknolojilerinin Gelişmesi, Ulaşımın Zorlaşması

Çarpık kentleşme ve göç, yüksek nüfus artışı nedeniyle büyük şehirlerde ulaşım sorunları her geçen gün daha da ağırlaşmakta, buna mukabil ulaşımı kısmen ikame edebilecek yeni iletişim kanalları geliştirilmekte ve yaygınlaşmaktadır. Gelecekte İnsan Kaynakları stratejileri belirlenirken, ulaşımın daha girift hale gelebileceği, ancak iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanacak gelişmeler sayesinde mekana ve fiziksel koşullara bağlı hizmet vermek yerine teknolojiye trendi izleyerek strateji geliştirirken fiziksel mekanlarda ve kişilerin fiziksel mevcudiyetlerinin yerine sanal iletişim kanallarının yaygın kullanımı öngörülmelidir.

Tablo 7.1. Yıllara göre istihdam Kaynak : DİE

YILLARA GÖRE İSTİHDAM

	93		94		95		96		97		98		99	
	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN	ERKEK	KADIN
1	78	1,3%	26	0,4%	72	23	37	10	75	16	63	12	86	1,1%
2	315	5,1%	42	0,7%	334	44	358	51	309	59	304	55	324	4,3%
3	291	4,7%	39	0,6%	331	39	345	41	335	53	355	51	356	4,7%
4	237	3,8%	30	0,5%	246	37	246	25	259	37	304	41	286	3,8%
5-9	556	8,9%	93	1,5%	627	112	691	113	660	119	679	134	691	9,2%
10-24	947	15,2%	240	3,8%	1030	262	1077	299	1100	280	1117	312	1149	15,3%
25+	2722	43,6%	617	9,9%	2779	710	2964	757	3110	840	3305	928	3087	41,1%
TOPLAM	5147	82,5%	1089	17,5%	5419	1227	5769	1295	5830	1405	6127	1533	5980	79,6%
GENEL TOPLAM	6236				6646		7064		7235		7660		7510	

7.4. Emeğin Serbest Dolaşımı ve Avrupa Birliği (AB)

Avrupa Birliği ile birlikte emeğin serbest dolaşımı ilkesi yabancı yatırımcıların yoğun şekilde yatırım yapması, yabancı ve kayıt altında olan çalışanların istihdam edilmesi, çokuluslu firmaların çoğalması, Türkiye'den emeğin yurtdışına çıkması gibi faktörler emeği lokal bir faktör olarak değil global bir faktör olarak değerlendirmek gereğini ortaya çıkarmıştır. İnsan Kaynaklarının da yurtdışı ile mücadele edebilir seviyeye gelmiş olması gerekmektedir. Yurtdışından gelen emeğin entegrasyonunda en büyük pay İnsan Kaynaklarına düşmektedir. Uygulamalar tasarlanırken tek kültür, dil ve yaklaşıma bağlı kalmaksızın geliştirilmelidir. Global düşünülüp, işletme ve ülke şartlarına göre yerel bakış açısı ile adaptasyon yapılmalıdır. Dikkat edilirse göç kabul eden sanayileşmiş ülkeler sosyolog, endüstriyel ve sosyal psikolog gibi farklı kültürlerden gelen iş gücünün entegrasyonunu sağlayacak bilim dallarından gelen çalışanlara da en az diğer dallar kadar talep etmektedirler.

Bunun yanı sıra sadece yaklaşım olarak değil, mevzuat olarakta AB'ne uyum sağlanması gerekmektedir. İşçi işveren ilişkilerinin sağlam temeller üzerinde yürütüldüğü AB ile mevzuata uyum sağlama sürecinde en büyük değişim İK Yönetim süreçlerinde yaşanacaktır.

7.5. Sosyal İhtiyaçlarının Tatmin Edilememesi ve Çalışanların Ruh Sağlığının Bozulması

Ekonomik güçlükler, uzun çalışma saatleri, sosyal güvencenin yeterli olmaması, çarpık şehirleşme nedeniyle çalışanların sosyal yaşantılarının olmaması veya kısıtlı olabilmesi ve çalışanların ruh sağlığının giderek bozulması hem etik olarak hem de verimlilik açısından sakıncalar ortaya çıkarmaktadır.

Avrupa'da haftalık çalışma saatleri 30 saate kadar düşerken, ülkemizde 45 saattir. Bunun yanı sıra İşsizlik Sigortası henüz devreye girmemiştir.

Bu nedenle işletmelerin İş Kanunu'nun gereklerinden daha fazla bu konuya yatırım yapmaları zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle Avrupa Birliği'ne dahil olan ülkelerde haftalık çalışma saatleri tedricen azalmaktadır. Taklitçi İnsan Kaynakları düşüncesi ile hareket edilirse haftada 45 saat çalışan Türk çalışanı ile haftada 30 saat

alışan Fransız alışanı arasında olan ihtiyaç ve beklenti uçurumu nedeniyle, yapılacak uygulamalar daha başlamadan başarısız olacaktır.

7.6. alışan Kadın Oranının Artması

İş yaşamında çalışan kadın oranının artması, İnsan Kaynakları alanında farklı düzenlemeleri beraberinde getirecektir. 1993 – 99 yılları arasında iş yaşamında kadın oranı % 17.5’den % 20.6’ya ıkmyş. Ancak halen 4 erkek çalışana 1 kadın düşmektedir. İş yaşamında yer alan ücretli ve maaşlı çalışan kadın oranı 1993’ten 1999’a kadar % 40 artmıştır. (Tablo 7.1.’de detaylar görülebilir.) Kadın alışanların iş yaşamına dahil olması, İnsan Kaynakları servisleri açısından farklı düzenlemeler gerektirmektedir. Bu güne kadar erkek işgücü yaygın şekilde iş yaşamında yer almış ve kadın işgücünün iş hayatına girmesiyle birlikte, iş yaşamına dair alışkanlıklarından kolay kolay vazgeememiştir. alışan kadınların iş yaşamına daha fazla girmesiyle birlikte evde yapılan bir kısım işlerin kimin tarafından ve ne şekilde görüleceği, çocukların bakımı, temizlik gibi bir çok işin yapılması çalışan kadınların verimliliği açısından İnsan Kaynakları tarafından dşnlmelidir. Hamilelik dönemi, hamilelik sonrası gibi konularda İş Kanunu’nun günümüz şartlarına uymayan hükümleri yerine İnsan Kaynakları, İş Kanunu’na ters düşmeyecek şekilde düzenlemeler getirmelidir.

1999 yılı itibariyle ücretli ve maaşlı çalışan kadın sayısının 1.530.000 olduğu düşünülürse, gelecek yıllarda iş yaşamına giren kadınların mevcut trend izlenerek giderek artması beklenmelidir. Batılı ülkelerde bile kadınların iş hayatına dahil olması İK adına bazı düzenlemeleri gerektirirken, ülkemizde kadınlar için yeni düzenlemelerin geciktirilmesi rekabet gücümüzü zayıflatmaktadır.

7.7. şehirleşme Oranının Artması

şehirleşme oranı son senelerde Tablo 7.2.’de grldği şekilde artmaktadır. şehirleşme oranının artmasının temel nedeni tarımda yer alan % 50’lik nüfusun milli gelirden sadece % 10 pay almaları ve tarım çalışanın ortalama gelir düzeyinin düşük olması nedeniyle g etmesidir. Tarımda destekleme alımlarının 2001 yılı itibariyle kısmen ve önümüzdeki senelerde tamamen kaldırılması sonucu şehirleşme oranı çok daha hızlı şekilde artacaktır. şehirleşme oranının g vasıtasıyla artması sonucu

şehirlerde işgücü pazarındaki arz talep dengesinde arz yönünde bir artı işgücü yaratması nedeniyle pazarda niteliksiz insan gücü ücretleri ve şartları yeniden şekillenecektir. Bunun yanı sıra bu niteliksiz iş gücünden nasıl verim alınabileceği konusu da yine İnsan Kaynaklarının sorumlu olduğu bir alandır.

Tablo 7.2. Kentleşme oranı (Kaynak : DİE)

	TOPLAM	KENT		KIR	
YIL	NÜFUS	NÜFUSU (1)	%	NÜFUSU	%
1970	35,605,156	11,550,644	32.4	24,054,512	67.6
1975	40,347,719	15,181,918	37.6	25,165,801	62.4
1980	44,736,957	18,824,957	42.1	25,912,000	57.9
1985	50,664,458	23,926,262	47.2	26,738,196	52.8
1990	56,473,035	30,515,681	54.0	25,957,354	46.0
1995	62,171,000	37,853,969	60.9	24,317,031	39.1
2000	67,332,000	47,549,543	70.6	19,782,457	29.4

7.8. Emeklilik Yaşının Yükseltilmesi

1999 yılı Kasım ayında Sosyal Sigortalar Kurumu Kanununda yapılan düzenlemeler ile çalışanların emeklilik yaşı kademeli olarak erkeklerde 60, kadınlarda 58'e yükseltilmiştir. Emeklilik yaşının yükseltilmesi işgücü pazarında arzın artmasına neden olmuştur. Pazarda arz talep dengesinin bozulmasında bir diğer etkende emekli olamayan iş gücü tarafından yaratılmıştır. Pazarın yeniden şekillenmiş olan şartlarda yeni dengesini bulabilmesi belirli bir zaman alacaktır.

İnsan Kaynakları açısından olaya bakarsak, işletmelerin yaş ortalamaları yükselecek ve farklı ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır.

7.9. İşsizlik

2000 yılında başlayan ve 3 sene sonunda tamamlanacak ekonomik istikrar programı neticesinde reel sektörde ve finans sektöründe durgunluk yaşanmakta ve işsizlik oranı giderek artmaktadır. Sadece finans sektöründe Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devir olmuş 14 banka vardır ve fonda olmayan bankaların da küçülmeleri ve bunun sonucunda işçi çıkarmaları sonucu sektörde % 15'lik bir daralma gerçekleşmiştir.

DİE'nin 2000 yılı rakamlarında yukarıda yer alan yargıyı desteklemektedir. İşsizlik oranının artması da yine İnsan Kaynakları Departmanlarını yakında ilgilendiren bir konudur. Stratejik planlama aşamasında pazarda değişebilecek tüm parametreler göz önüne alınmalıdır. İşsizliğin artışının normal dağılım eğrisinin dışına çıkması işgücü pazarının dengesini bozabileceği gibi işletmelerin stratejik planlamalarında hatalı sonuçlara varmasına neden olabilir.

7.10 Yabancı Kaçak İşçi Çalıştırılması

Yabancı kaçak işçiler de kayıt altında görünmese de arz fazlası yaratan ve pazarın dengesini bozan unsurlardandır. Ne kadar yabancı kaçak işçi çalıştırıldığı konusunda herhangi bir istatistik bulunmamasına rağmen 3 milyon civarında olduğu tahmin edilmektedir.

7.11. Sektörler Arası Geçiş

İş gücü sabit olarak kalsa bile sektörler arasında bir hareketlilik söz konusudur. Türkiye'de istihdamın sektörler arası dağılımında;

Tarım	% 44,7
Üretim	% 15,8
Hizmet	% 39,5'dir.

Gelişmiş olan ülkelerde ise yaklaşık olarak tarım % 10, üretim % 30 ve hizmet % 60'dır. Görüldüğü üzere oranlar arasında büyük bir fark vardır. Sektörler arası istihdam oranlarının kendi içinde bir değişim içinde olacağı ve hizmet sektörüne doğru bir kayma olacağı öngörülmektedir. Hizmet sektörü çalışanı bilgi işçisi olarak tanımlanabilir. Bilgi işçilerinin yönetimi için farklı metodolojiler geliştirmek

gerekmektedir ve Türkiye bilgi işçisi ile çalışma kültürüne sahip değildir. Mevcut 1475 sayılı İş Kanunu'nda bilgi işçilerine yönelik hiç bir düzenleme yoktur.

7.12 Bilgi İşçileri ve İnsan Sermayesi

Yönetim danışmanı Peter Drucker'ın dediği gibi “Gelecekte işler geçmişteki üretim işlerine benzer olacak. Gelecekte işler bugünden daha fazla bilgi işçiliği gerektiren, geniş uzmanlık isteyen işler olacak, çalışanlar kendi performanslarını yönetecekler”. Bu nedenle insan sermayesinin ağırlığı gün geçtikçe artmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların bilgi, eğitim gibi özellikleri ön plana çıkarken, üretim sektöründe giderek daha bilgiye dayanan bir tarzda çalışmaktadır. Bugün sekreter, kurye vs işleri ile iştigal eden personel bile belirli paket programları ve genel olarak bilgisayar bilgisine sahip olmak zorundadır” (www.workforce.com).

Sonuç olarak yaratıcılık, yeni ürünler, yeni servisler, daha az maliyetli ürünler üretmek firmaların birinci sırada ilgilendiği konulardır.

Her ne kadar firmalar entellektüel sermayeyi bünyelerine katmak isteseler de entellektüel sermayenin yönetimi geçmiş dönemdeki çalışanlardan çok daha farklı İK yönetimi gerektiriyor. Peter Drucker'ın dediği gibi “ Çalışanların merkezi, klasik ofis ve beden işçisinden bilgi işçisine doğru kaymakta ve bilgi işçileri geçmiş dönemlerde iş dünyasını şekillendiren emir komuta zincirine uymayı reddetmektedir. “ Bu işçilerin seçim ve yerleştirmesi ve eğitimi için farklı yaklaşımlar getirmek ve nihayetinde bu işçilere özdenetim ve adanmışlık kazandırılmalıdır (Dessler,1997).

İnsan sermayesi kavramı bilgi işçileri ile birlikte ortaya çıkmış bir kavram olarak fazlasıyla kabul görmüştür. İnsan Sermayesi kavramı ile birlikte çalışanların firmanın en değerli varlığı olduğu yaklaşımı çöpe atılıyor. Çalışanların değişen beklentileri sonucu yeni işgören işveren ilişkileri şöyle şekillenecektir.

- İlişki yaklaşımı yerini iş ilişkisine bırakmıştır.
- Yapılan iş anlaşması sonucu bedel ödemesi gereken işveren değil işgörendir,
- İşveren çalışanın müşterisidir.
- İşverenler insan sermayesini yönetmeyi bilmek zorundadır aksi halde o insan sermayesi işveren ile çalışmayı reddeder.
- İşveren yatırımcıdır.

- Geçmişteki değer yargıları geçerli değildir.

Ve çalışan yaklaşımı da yeniden şekillenmiştir.

- Maharetli yatırımcılar bilgi işçilerinin artı değeridir.
- Değerlerini arttırmak için kendilerine yatırım yapmak isterler.
- İşverenler onlara değerli olduklarını göstermelidirler.
- Sürekli olarak şimdi ve gelecekte olacak iş fırsatları değerlendirirler (MCT, 2001).

7.13 İşçilerin Statülerinin Değişmesi

Geçici, part time ve serbest çalışanlar giderek artmaktadır. Amerika'da 1994 için 32 milyon olan bu sayı 5 yıl öncesinin iki katıdır (Dessler,1997). Benzer gelişmeler Türkiye için de yaşanmaktadır. İşsizlik oranının artması geçici ve part time çalışmayı desteklemektedir. Ancak 1475 sayılı İş Kanunu'da yarı zamanlı çalışma ile ilgili düzenlemeler yapılmamıştır. Bu konuda düzenlemeler Yargıtay Kararları veya Tam zamanlı çalışanların çalışma sistemi benzeri işveren ve işgören arasında gerçekleştirilen özel anlaşmalar ile giderilmektedir. Tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı, geçici ve serbest olarak çalışmaya başlaması İK süreçlerinde ve uygulamalarında ciddi değişiklikler gerektirmektedir.

7.14 Geleceğin Meslekleri

Hızla büyüyenler

- Doğal bilimler
- Veterinerlik
- Fizik tedavi uzmanları
- Fizikçiler
- Hemşireler
- Bilgisayar programcıları
- Bilgi sistemleri analisti ve bilim adamları

- Bioloji ve yaşam ile ilgilenen bilim adamları
- Kimyacılar
- Konuşma terapistleri

Hızla küçülenler

- Ekipman temizleyicileri, düz işçiler
- Bilgisayar desteksiz makine operatorleri
- Metal ve plastik makineleri operatörleri
- İstatistik memurları
- Tapaj yapanlar
- Taşıma işi ile ilgilenen operatörler
- Tren yolu operatörleri
- Üretim denetimi yapanlar
- Montaj ve el işçileri

(Arbor, 1995).

Görüldüğü üzere yüksek eğitim gerektiren mesleklerin istihdamında eksiklik oluşurken, daha az nitelik gerektiren mesleklerin istihdamında fazlalık meydana gelecektir. Teknoloji nitelik gerektirmeyen veya yerine getirilirken insan sermayesi istemeyen bir çok işi ikame edebilmektedir. Araştırma sonucuna göre yapılan genellemeler ile gelecekte piyasanın hangi mesleklerden daha fazla talep edeceği tahmin edilebilir.

Yukarıda verilen meslekler istihdam açığı olacak mesleklerdi, ancak bazı meslekler ise gözde olacak. İnsan Kaynakları Yöneticiliği de gözde meslekler arasında yer alacak.

Gardner Group'un 2000 yılında yaptığı bir araştırmaya göre gözde olacak diğer meslekler ise;

- Denetim Uzmanı
- E- Pazaryeri Uzmanı
- Pazarlama Uzmanı

- CRM Uzmanı
- Ekonomist
- Antropolog
- E- iş uzmanı

7.15. Çalışan Nüfusun Eğitim Düzeyinin Yükselmesi

İnsan Kaynaklarının verdiği hizmetlerin de değişen koşullara göre düzenlemesi gerekmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bir popülasyonun güdü kaynakları, sosyal ihtiyaçları farklılık arz etmektedir. Önümüzdeki senelerde niteliksiz işgücüne talep daha az olacaktır, bu da talep edilen işgörenlerin eğitim seviyesinin giderek yükseleceği anlamına gelmektedir. Tahminlere göre ABD’de 2000 yılından sonra işlerin % 50’si lise üstü eğitim seviyesi gerektirecektir (Dessler,1997). Türkiye’nin de globalleşen dünyadan etkilenmesi ve iş dünyası tarafından benzeri bir talebin en azından bazı sektörler için ortaya çıkması çok vakit almayacaktır. Tablo 7.3.’de görüleceği üzere okullaş oranlarında Yükseköğrenimin payı 1998 yılı sonunda ancak 24,9 ulaştığı görülecektir. Bu bağlamda lise ve dengi okullar için istihdam giderek güçleşmektedir.

Tablo 7.3. Okullaşma Oranı (Kaynak : DİE)

	1991- 1992	1992- 1993	1993- 1994	1994- 1995	1995- 1996	1996- 1997	1997- 1998
İlkokul	102.0	99.7	97.3	104.4	103.5	100.0	91.3
Ortaokul	60.1	63.4	65.1	65.6	65.2	64,3	
Lise	41.7	44.9	47.7	53.0	55.0	54,7	57,7
Üniversite	16.4	18.1	22.2	22.1	22.4	23,2	24.9

7.16 Nitelikli Çalışanlar, Niteliksiz İşsizler

Bundan 10 sene öncesine kadar köyden kente göç eden niteliksiz iş gücüne pazarda ihtiyaç vardı. Pazar hem şehirleşme oranının artması hem de emek piyasasında daha üstün nitelikli çalışanlar aranmasıyla birlikte niteliksiz iş gücünde arz talep dengesi arz fazlası yönünde bozulmuş, niteliksiz iş gücünün pazarda değeri düşerken nitelikli iş gücünün değeri artmıştır. İşe başlamak için geçmişte lise mezunları da tercih edilirken hizmet sektörünün lokomotifleri olan bankaların bir çoğu lise mezunu deneyimsiz personel ile çalışmama kararı almıştır.

Nitelikli personelin daha iyi şartlarda iş bulmasının yanı sıra niteliksiz iş gücünün piyasa şartları gereği pazar dışına itilmesiyle çalışan ve nitelikleri dolayısıyla çalışamayan personel arasındaki beceri uçurumu giderek açılmaktadır. Bu konu İnsan Kaynakları açısından gelecekte stratejik planlama içinde mutlaka değerlendirilmesi gereken bir gelişmedir.

7.17 Globalleşme

Globalleşme firmaların mal ve hizmetleri için ülke dışında yeni pazarlara doğru meyletmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Global rekabet ortak pazarlar ile birlikte daha yoğun olarak hissedilmeye başlandı (Dessler,1997). Globalleşme süreci içinde firmalar şartlarını sadece çevresinde gelişen değişime göre değil, dünyadaki değişime göre şünelidir. Globalleşme ki, sonucu ağır rekabettir ve rekabet edilen firmalar konusunda dünyanın en büyük firmalarıdır. Rekabet edebilmek için insan kaynaklarının verimliliği en az global firmalar kadar iyi olmalıdır. İK'yı rekabette öne çıkarıcı unsur olarak kullanmadan global rekabet içinde yer almak mümkün olmayacaktır.

7.18. Türkiye'de İK'da Küçülme

Türkiye'deki değişimin temel nedeni olarak görülen katma değer yaratamamak, ekonominin veya firmaların münferit küçülmeleri sırasında İK için hayati tehlike haline gelecektir. Dış ve iç borç yükü altında ezilen Türkiye ekonomisinde 2001 yılı için iyimser tahminle % 2 küçülme beklenmektedir. Yaşanacak küçülme anında ilk olarak İK bölümü küçülmeye başlar. Ocak 2000 yılında 1169 katılımcı ile yapılan ve

workforce web sayfasında verilen araştırmanın sonuçlarına göre küçülmenin ilk olarak İK'da yaşanmasının nedenleri;

İK'nın değerinin ölçülmesinin zor olduğu	% 29
Kendini iyi pazarlayamaması	% 25
İşin öncelikleri açısından İK'nın ilk sıralarda olmaması	% 22
İK'nın çalışanlar tarafından değerli addedilmemesi	%15
İK'nın genellikle gereğinden fazla personel ile çalışması	%5

olarak sıralanmıştır.

En büyük paya sahip olan “ İK'nın değerinin ölçülmesinin zor olduğu” sonucu katma değer yaratmakta zorlanan Türk İK'sı için de muhtemelen en geçerli veya daha büyük yüzdeye sahip faktör olacaktır.

7.19. Eğitimden Öğrenime Geçiş

Geçmişte çok revaçta olan eğitim yerini öğrenmeye özellikle e-öğrenmeye bırakıyor. Eileen Garger'in belirttiği gibi (www.prosci.com);

Eğitim	Öğrenme
Personele işletme tarafından sağlanır	Personelin inisiyatifinde
Mevcut olunca	İhtiyaç olduğu anda
Kitleler için eğitim	Kişiyeye özel öğrenim
Öğretmen merkezli	Öğrenci merkezli
Okulla veya mekanla sınırlı	Hayatboyu
Aktarıcı olarak öğretmen	Kolaylaştırıcı olarak öğretmen

İK içinde eğitim servislerini ileride oldukça radikal değişiklikler bekliyor. Bir çok işletmede eğitim ile ilgili servisler henüz kurulmamış iken eğitimden öğrenime geçiş aşamasının yaşanması pek mümkün görünmese de değişim mühendisliği çalışmalarında mutlaka göz önüne alınması gereken bir faktördür.

Teknoloji, eğitimin demokratikleştirilmesini, engellerin kaldırılmasını sağlamaktadır. İnternet, video telekonferans ve uydu sistemleri, eğitimlerin planlanmasını ve mali konuları elimine edecektir. Öğrenmek isteyenler evlerinden ve düşük maliyetle bilgiye ulaşabileceklerdir. Bu sayede coğrafi zorluklar ve kapasite sorunu gibi sorunlar ortadan kalkacaktır (Merrill Lynch Report,1999).

Analogtan

Asetatlar

TV

Video tape

Kitaplar

Dijitale

Bilgisayar yardımcı öğretim sistemleri

Portallar

Intranet

Web tabanlı metinler



8. GELECEKTE İNSAN KAYNAKLARI

Son senelerde İnsan Kaynaklarının ön plana çıkışının temel nedeni işletme ölçeğinde rekabetin ve başarının yönünün “insana “ çevrilmesidir. Diğer bir deyişle enformasyon teknolojisi dolayısıyla sermayenin belirleyiciliği giderek azalırken katma değeri yaratan unsur olarak insan ön plana çıkmıştır. Rekabette öne çıkabilmenin sonucu teknolojide özgünlük koşulunun sağlanmasıdır ki, bu koşullun sağlanması için gerek şart katma değer yaratan insan gücüdür. Ancak insan adına ortaya çıkan tüm bu koşullar tamamen insanın yarattığı katma değer sonucu, yani insanın üretim denklemi içindeki yeni konumundan ortaya çıkmıştır.

Yüksek teknoloji ile çalışan işletmelerde çalışan nitelikli insanların ikame edilmesi, nitelsiz iş gücü kadar kolay olmamaktadır. (Elektronik endüstrisinde tek bir “chip”in maliyeti üzerindeki hammadde maliyetinin % 5 oranında gerçekleşmesi, kalan % 95’lik kısmın finansman maliyetleri dışında, insan kaynağı maliyeti ile beraber yine insan kaynağının önemli belirleyici olduğu araştırma geliştirme, pazarlama ve genel yönetim giderleri arasında bölüşülmesi, işletmelerin insan kaynağına verdikleri stratejik önemin bir örneğidir (Cowling,1990).

İnsan Kaynağının artan önemi, İnsan Kaynakları Yönetiminin her koşulda işletme içindeki işlevsel konumunun artacağı veya örgütsel etkisinin doruğa çıkacağı anlamına gelmemektedir. Genel olarak çok tartışılan bir konu olmasına rağmen İK çalışanları genellikle aksi yönde görüş belirtmektedir. Ancak bu konuda iki yaklaşım vardır.

Özellikle eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, işe alma ve ücretlendirme işlevlerinin yeni teknolojilerin artan önemi konusunda insan kaynakları yönetiminin artan sorumluluklarının insan kaynakları bölümünden özerk çalışabilecek uzmanlar arasında dağıtılması söz konusu yaklaşımlardan biridir (Özbakır,1999). Bu noktada teknolojik gelişmenin etkisiyle hiyerarşik örgütün yerini düzleştirilmiş örgütün birimlerini ifade eden takım yaklaşımına uygun olarak İnsan kaynakları bölümünün de bir takım örgütlenmesi ve farklı uzmanlık alanlarının bir lider olarak örgütlenmesi ve farklı uzmanlık alanlarının bir lider olarak İnsan kaynakları yöneticisinin

önderliğindeki takımda yapılanması birinci yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Miller, 1992).

Diğer yaklaşım insan kaynakları bölümünün artan sorumluluklarının doğal olarak işletmedeki operasyon takımlarının liderleri ile paylaşılacağı yönündedir. Yeni teknolojiler işleri işin yapıldığı takım dışında analiz edebilmenin ve iş ile ilgili performansı kusursuz ölçebilmenin çok güç olduğu bir yapıya bürünmüştür. Bu durumda da teknolojik gelişmenin etkisinin görüldüğü dört ana işlevin insan kaynaklarının tekil performansı ile gerçekleştirilebilmesi olanaksız hale gelmiştir. Takım yaklaşımı ve teknolojik değişim geleneksel yaklaşımındaki hat yöneticileri ellerindeki kaynakları kullanımları ölçüsünde işletmenin bütünsel başarısını doğrudan etkiler hale gelmişlerdir. Hat yöneticilerinin de takım lideri haline gelmeleri onların iş performansları, dolayısıyla işletmenin politikasında etkin bir koruma getirmiştir (Özbakır, 1997).

Takımların gerek bütünsel gerekse tek tek işler bazında yönetim inisiyatifinin de geleneksel tanımıyla hat yöneticilerinde olduğunu düşündüğümüzde söz konusu yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme işlevlerinde öne çıkması ve hatta insan kaynakları yöneticisi rolünü üstlenmesi sonucu ortaya çıkar. Kuşkusuz her bir operasyon takımının özgün teknolojisinin o takımın inisiyatifinde olmasına benzer olarak insan kaynakları yönetimi işlevinin özgün teknolojisi de insan kaynakları takımının inisiyatifinde olacaktır. Bu durumda da günlük yönetsel uygulamaların ve birebir değerlendirmelerin öncelikli operasyon lideri ile insan kaynakları bölümünün ve uzmanlarının sorumluluk paylaşımı, insan kaynakları yönetiminde etkinlik adına ortaya çıkacaktır (Lowe, 1994).

Başta operasyon takımlarının liderleri olmak üzere, diğer yöneticilerinde insan kaynakları uzmanlık konularında insan kaynakları yöneticileri ile insan kaynakları yönetim sistemi içerisinde bütünsel varlığı, açıklanmaya çalışılan sorumluluk paylaşımını kolaylaştırıcı ve doğallaştırıcı işlev görevi görecektir. Diğer bir deyişle yeni teknolojiler ve yeni örgüt tarzı insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluk alanlarında farklılık yaratmazken sorumlulukların kapsamında operasyon takımlarının yöneticileri ile paylaşım yolu ile farklılaşmaya yolaçacaktır. Ayrıca bu durumun ve enformasyon teknolojilerinin rutin işlerinin görülmesi konusunda yarattığı kolaylıkların insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluk kapsamlarında

azalmaya yol açacağına ilişkin öngöründe bulunmanın hatalı olabileceğini belirtmekte yarar vardır. Yenilik ve sürekli gelişim örgütün tamamının olduğu gibi insan kaynakları bölümünün de yapısal özelliği haline gelmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları da kendi uzmanlık alanının teknolojisini süreç teknolojisi ve sosyal teknoloji boyutlarında tasarlamak, uygulamak ve geliştirmek zorundadır. Diğer bir deyişle insan kaynakları bölümü de kendi özgün operasyon teknolojisi ile yoğunlaşacaktır. Ancak yeni temel işlevlilik gereği, yönetimin diğer temel işlevlerine de geleneksel yaklaşıma oranla daha fazla yakınlaşmak zorunda kalacaktır.

Temel işlevler arasında yukarıda anılan işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi ve ücretlendirmenin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve ilgili sistemlerin tasarımı bağlamında, yenilik ve gelişim sorumluluğu, personel yönetimi veya insan kaynakları yönetimi dönemlerinde rastlamayan ölçüde insan kaynakları takımı üzerindedir. Dolayısıyla hiyerarşik örgütlerde de gözlemlendiği gibi insan kaynakları bölümü veya yöneticilerini devre dışı bırakma eğilimleri oldukça olumsuz sonuçlara yol açabilecektir. Böyle bir durum seyir subayı olmayan bir geminin yol almaya çalışması ile eşdeğerdir. Teknolojik değişim gibi önemli bir yapısal farklılaşma açısından düşündüğümüzde insan kaynakları bölümü veya yöneticilerinin devre dışı bırakılmaları bizzat teknolojinin olumlu sonuçlarını yok edebilmektedir.

8.1. İK'nın Değişen Rolü

İK ve çevresinde yaşanan değişimi göz önüne alırsak İK'nın değişmesi şaşırtıcı bir sonuç değildir. Bugün İnsan kaynaklarının rolü gözetleyen, denetleyen ve koruyandan, planlayan ve değişim ajanlığına doğru değişmektedir. Personel yönetiminde, İnsan Kaynakları yönetimine geçişte organizasyonel yapı düzleşmiş, küçülmüş ve duyarlı hale gelmiştir. Eğitimli ve adanmış personel rekabette öne çıkarıcı unsur olmuştur.

8.1.1. İK ve Verimlilik Artışı

Günümüzün global ve rekabetçi piyasasında verimliliğin artırılması hayati bir önem taşımakta ve İK verimlilik artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

8.1.2. İK ve Hizmet

Çalışanların davranışları hizmet sektöründe hizmet kalitesi için özellikle anlamlı olmaktadır. Kötü muamele edilen müşteri gördüğü davranış üzerine tüm firmayı niteleyen bir sonuç çıkaracaktır. Federal Express'in Yönetim Kurulu Başkanı Fred Smith'in felsefesi " İnsan, hizmet ve kar" ilişkisi hizmetin önemini açıklar. Kariyer gelişimi programları, yeni personelin dahil olacağı oryantasyon, iş öncesi eğitim ve sosyallik kazandırma programları düzenlenmesi servis kalitesinin arttırılmasını sağlamaktadır.

Diğer önemli unsur çalışanların kendilerini işlerine adanmaları ve İK'nın bu yöndeki fonksiyonudur. Sadakat değil ama çalışanların adanmışlıklarını primle ödüllendirmek gerekmektedir (Dessler,1997).

Jack Welch'in dediği gibi % 120 vermeyecek çalışan işe alınmamalıdır. Çalışanların adanmışlıklarını sağlamak için işveren ve çalışanların hedefleri sentezi elde edilmelidir. Bu yolla çalışanlara kendi işlerinde çalışıyormuş gibi verim alınabilir. Çalışanların bu bakış açısı İK tarafından sağlanmalıdır. Çalışanlara firmanın onları önemseyişi hissettirilmelidir. Adanmışlık bir çok firmada terfilerde önemli rol oynamaktadır. Firmalarda adanmışlık düzeyinin arttırılması İK uygulamaları ile olacaktır.

8.1.3. İK ve Kurumsal Strateji

İnsan Kaynakları konusunda en radikal değişim, strateji geliştirme ve uygulama süreçlerinde oluşmuştur. Geçmişte stratejinin uygulanması ve geliştirilmesinden genellikle hat yöneticileri ve üst yönetim sorumluydu. Üst yönetim küçülme ve büyüme yönünde karar alır ve operasyonlarını İnsan Kaynakları Yönetimi yapardı. Bugün ise herşey daha farklı. Strateji, ağırlıklı olarak kurumsal duyarlılık ve adanmış takımların yaratılmasına bağlı ve bu yaklaşım İK'ya daha önemli rol yüklüyor. Dessler. Global dünyada rekabette öne çıkarıcı unsur İnsan Kaynaklarıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi kurumsal stratejinin belirlenmesi aşamasından itibaren strateji oluşturma ve yerleştirme sürecinin içinde yer almaktadır (Dessler, 1997).

8.2. Stratejik Planlama ve İK Yönetimi

Stratejiler 3 aşamada belirlenmektedir. Koç Holding gibi bir çok firmadan oluşan bir holding ilk aşamada tüm firmaları için bir kurumsal strateji belirler. Kurumsal strateji doğrultusunda Holding firmaları kendi stratejilerini geliştirirler. Son aşamada ise firmalar içinde departmanlar fonksiyonel stratejilerini belirlerler. Geçmiş yapıda ise İK da diğer fonksiyonlar gibi stratejik planlamanın sadece fonksiyon stratejileri aşamasında katılırdı. Oysa İK stratejik planlama da önemli bir faktör olarak kurumsal strateji belirlenmesinde rol olacaktır (Dessler, 1997).

8.2.1. İK'nın stratejik partner olarak değişen rolü

İK'nın firma içinde stratejik partner olarak rolü hakkında halen bir çok farklı görüş yer almaktadır. Bir bakış açısına göre İK tamamen operasyonel işleri görür ve kesinlikle stratejik fonksiyonu yoktur. Aynı bakış açısıyla İK işlerinin basit olarak tanımı şöyledir. “ Ufak yangınları söndürür, ücretlerin zamanında ödenmesini sağlar, izinleri düzenler, hastalık, izin anında çalışanları yedekler..”

Biraz daha geniş ve karmaşık bakış açısıyla İnsan kaynaklarının fonksiyonel stratejiye yaklaşımı firma ile aynıdır. Bu yaklaşım, firmanın geçmiş iş stratejileri belirlendikten sonra, fonksiyonel stratejilerin belirlendiği yaklaşımdır. İK'nın firma stratejisi üzerinde etkisi yoktur (Schuler, 1988).

İK için en son gelişen bakış açısı ise İK'nın gerek kurumsal strateji gerekse firma stratejisi belirlenirken strateji üzerinde etkili olduğudur (Boxall,1994). İnsan kaynaklarının stratejik partner olarak ortaya çıkması son yıllarda daha belirgindir. Avrupa'da firmaların % 58'inin Yönetim Kurulunda İK direktörü olması bu yaklaşımın sonucudur.

8.3. Değişimde İnsan ve Geleceğe Hazır Olmak

Peter Drucker'ın belirttiği gibi insanlar 7 senede bir iş değiştireceklerdir. Ancak 7 sene sonunda iş değişimi çalışanlar için hiç de algılandığı kadar kolay olmayacaktır. Belirli bir süre sonunda yaptığı işi değiştirmek için çalışanların seçim şansı yoktur. Çalışanlar ya işlerini değiştirmek zorunda kalır yada işleri onları bırakır. Teknolojik değişim süreçler üzerinde ne kadar fazla etkiliyse ve etkisini artırıyor ise, çalışanlarda süreçlerde yaşanan bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Değişim,

süreçlerde çoğu zaman değişim mühendisliği ile birlikte gelmektedir, yani süreçler yeniden yapılandırılmakta ve süreçlerde değişim radikal olmaktadır. Süreçlerle birlikte çalışanlarda niteliklerini arttıramazlar ise yeni süreçte çalışma imkanları olmayabilir. Değişim mühendisliği şöyle yada böyle tüm süreçlere uygulanmak durumundadır veya tüm süreçler hangi aracı kullanırsa kullansın belirli bir süre, süreçte radikal değişimler yaratmak zorundadır.

Gelecekte İnsan Kaynağının niteliği bugünkünden daha farklı olacaktır. Geleceğin çalışanları değişimi yaşam tarzı olarak kabul edecek ve onunla yaşamayı bileceklerdir. Gelecekte çalışanlar için öğrenme sonsuz bir süreç olacaktır. Öğrenmenin bittiği yerde ise hızla tükenme başlayacaktır.

8.4. Değişim Mühendisliği İçin Yetkinlikler

1. Başarıya odaklanmak : Mükemmelliğin sınırlarını zorlamak.
2. Analitik düşünme yeteneği : Zor problemlerin çözümü için önceliklerin belirlenmesi, işleri küçük ve anlamlı parçalara ayırabilmek.
3. Müşteri Hizmetlerine Odaklanmak : Sadece şikayetlere bağlı olarak değil, proaktif olup, müşterilerin beklentilerini öğrenmek ve nasıl daha iyi hizmet verilir konusunda araştırmalar yapmak.
4. Etkili ve ikna edici olmak : Değişim zor ve inanç gerektiren bir olgudur. Bu nedenle değişim mühendisliği için gerekli yetkinliklerde ikna edici ve etkili olmak yer almalıdır. Değişim ekiplerinde farklı disiplinlerden gelen kişiler ortak bir noktada buluşmalı ve önce kendileri daha sonra organizasyon ikna olmalıdır.
5. Kendi kendine harekete geçebilen : Değişim mühendisliği ekibi için önemli bir yetkinliktir. Radikal değişimin başladığı ilk durak değişim mühendisliği ekibidir.
6. Takım Odaklı olmak : Değişim mühendisliği bir takım oyunudur. Bireysel başarıların mutlaka takım potası içinde tekrar yoğrulması gerekmektedir. Değişim mühendisliğinde bireysel başarı yoktur.
7. Sürekli üretim : Değişim mühendisliği olmayanı üretir. Sürekli üretim gerektirir. Alternatifler üretir ve yaratıcı çözümler bulur.

8. Teknolojiyi etkin kullanabilmek : Değişim mühendisliğini teknolojiden bağımsız düşünemeyiz. Teknoloji değişim mühendisliğini ortaya çıkaran en önemli sebeplerden biri ve değişim mühendisliğinde başarıyı destekleyen en önemli unsurdur. Son teknoloji mutlaka takip edilmeli ve uygulama alanları yaratılmaya çalışılmalıdır (Spencer, 1995).

8.5. Değişim Sonrasında Yetkinlikler

Değişim sonrası İK organizasyonlarında temel değişiklikler yapılmaktadır. Ancak belirli niteliklere haiz personel ileride de İK departmanlarında çalışabileceklerdir.

Workplace 2000 araştırmasına göre geçmişin çalışanları erkek, yaş ortalaması 46, evli ve iki çocuk sahibi, ortalama 10 yıllık bir çalışan ve bireysel performans sergiliyorlardı. 21. yüzyılda ise cinsiyet ayrımı yok, 36 yaşında çok yönlü bir background'a ve aile yaşamına sahip, takım performansı sergiliyorlar.

Geçmişte ofiste ve mekana bağlı olarak çalışanlar bugün global, yatay organizasyonlar içinde ev-ofisleri destekliyor ve esnek yapıları ile değişime çok rahat ayak uydurabiliyor. Geçmişte kıdeme dayanan sadakat, bugün tamamen paylaşılan değerlere ve performansa bağlı olarak geliyor.

İnsan Kaynakları açısından bakarsak geleceği yakalamak oldukça zordur. Geçmişteki yerel, hiyerarşik, görev ve beceri bazlı yapı yerini network sentrik, analitik, paylaşıma açık bir yapıya bırakıyor. Yaşanacak bu köklü değişim ancak değişim mühendisliği ile yeniden yapılandırılacak teknoloji tabanlı ekipler ve süreçler ile yaşanabilir (Brton ve Moran,1995).

Gelecekte yaşanan bu köklü değişimler muhakkak ki çalışanların yapısını değiştirecektir. Gelecekte çalışanlar;

- Yatay organizasyonlar,
- Fonksiyonel ekip süreçleri,
- Müşteriye hizmet veren personeller, kendi kendine karar veren ve kendini yönetebilen takımlar olacak, amirler ise destek personeli olacak,
- Sabit kadrolu ve tam zamanlı personel yerine geçici ve/veya yarı zamanlı personel, taşeron ve danışmanlık firmalarından gelen personel proje bazlı çalışacaklar ve proje sonunda dağılacaklar,

- Yerel ve homojen personel profili yerine, global ve çok yönlü personel,
- Yavaş, tutarlı ve düzenlenmiş yerine, hızlı, sürekli değişen, girişimci ve yaratıcı personel,
- Kendisi için yüksek hayat standartları koymuş,
- Rekabeti seven,
- Rutin işleri sevmeyen,
- Problemleri çözümleri ile birlikte sunabilen,
- Hatalarını kabul edebilen,
- Katı yönetim tarzlarına ve otoriter yönetime karşı olacaktırlar (Spencer, 1995).

İşler basitten kompleks yapıya doğru gidiyor : Basit, yüzeysel, görev bazlı, tek fonksiyonlu işler, kompleks, çok disiplinli, güçlü insan ilişkileri gerektiren işlere doğru kayıyor. Değişim mühendisliği sonrasında problem çözmeye yatkın, yaratıcı, müşteri odaklı, insanlarla iletişim kurmaya ve veri analiz etme becerisine sahip olmak gerekmektedir. Müşteri odaklı olmak müşterileri anlamak, dinlemeye istekli olmak demektir.

Bir değişim ve gelişim süreci içerisinde, insan kaynakları departmanının organizasyona değer katması için yeni roller üstlenmesi gerekmektedir. Gelecek birkaç yılda insan kaynaklarının yeni rolleri:

- Operasyonel rolden stratejik role
- Nicelikten niteliksele
- Kontrol etmekten iş ortağı olmaya
- Kısa dönemden uzun döneme
- Yönetselden danışmanlığa
- Fonksiyonel merkezli iş merkezli olmaya
- Şirket içi odaklanmaktan şirket dışına ve müşteriye odaklanmaya
- Reaktif olmaktan proaktif olmaya

- Faaliyet odaklı olmaktan çözüm odaklı olmaya geçiş olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Aslında insan kaynakları departmanı tarafından üstlenilen roller tek yönlü değil, çok yönlüdür. İnsan kaynakları departmanı hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürmelidir; hem kontrol eden hem de bir ortak olmalıdır; kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymalıdır. Karmaşıklığı gittikçe artan iş dünyasında firmaya değer katmak için insan kaynakları departmanının üstleneceği roller de daha karmaşık olmaktadır. İnsan kaynaklarının üstleneceği çok yönlü rolleri aşağıdaki gibi dört grupta toplayabiliriz (Ulrich, 1997).



Şekil 8.1. (Ulrich, 1997)

9. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Son olarak değişimin ne yönde olacağı konusunda tahminlerimiz olmakla beraber, kesinlikle bildiğimiz tek şey var ise o da mutlaka değişime ayak uydurmamız gerektiğidir. Değişime bazen bebek adımları ile ayak uydurmak mümkün iken bazen çok daha büyük ve riskli adımlar atmak zorunda kalabiliriz. Büyük ve riskli adımları atarken bu adımları mutlaka sistematik olarak atmalıyız. Değişim mühendisliği projelerinin bir çoğu çeşitli nedenlerden dolayı başarısızlığa uğrayan veya beklentileri karşılamadan son verilen projeler olmaktadır.

Değişim, Türk İnsan Kaynakları için kaçınılmaz bir gerçektir ve bu güne kadar değişime direnildiği veya süreç çok hızlı yaşandığı için batılı ülkelerin ulaştığı son noktadan çok daha farklı bir yerdeyiz, çünkü değişim vektörel bir büyüklüktür. Sadece büyüklüğü değil, aynı zamanda bir de yönü vardır. Değişimin yönü büyüklüğünden daha da önemlidir. Yanlış yönde bir değişim ileride çok daha büyük ve riskli adımlar atılmasına veya bu adımları atamayacak kadar dünyadan uzak düşmenize yol açabilir.

Değişim dinamik bir süreçtir ve tek bir formül ile açıklayarak takip etmek mümkün değildir, çünkü değişimin formülü kendi içinde de sürekli bir değişim göstermektedir. Değişimi takip etmenin tek yolu onu yaşamın bir parçası olarak kabul edip, değişime uyum sağlayabilmektir.

İnsan Kaynaklarında Türkiye’de yaşanan gelişmeler sonrasında bir çok firma İnsan Kaynakları anlayışlarını değiştirerek yola devam edeceklerdir. Yaşanacak ilk krizde İK, katma değer yaratmaması nedeniyle feda edilecek ilk departman olarak görülecek ve bu aslında yıllardır yaşanan sürecin doğal sonucu olacaktır. Yaşam mücadelesi veren şirketlerin hayatta kalmak için ilk etapta en az katma değer yaratan çalışanlardan başlayarak feda etmesi en doğal tutumdur.

Değişim her zaman yavaş yavaş ve insanları uyarak gelmiyor. Tıpkı Peter Drucker’ın dediği gibi “İnsanlar 7 senede bir iş değiştirecekler”. Drucker’ı haklı çıkaran gelişmeler 2001 yılında yaşanan ekonomik zorluklarla ve çeşitli sektörlerde yaşanan değişim mühendisliği projeleri ile doğruluğunu ispat etmektedir. Bankalarda

yaşanan merkezi operasyon olarak adlandırılan yeniden yapılanma sonrasında bir çok bankacı, Drucker'ın anlatmak istediği insanlar 7 senede bir iş değiştirecek sözünü doğrularcasına, süreçlerin yenilenmesi sonucunda işsiz kaldı. Değişim mühendisliği sonrasında işlerin bir çoğu ortadan kalkmakta veya deformasyona uğramaktadır. İnsan Kaynaklarında ekonomik şartların katalizör etkisi yapması ile katma değer yaratmamanın etkisini kriz anında ilk feda edilmekle anlayacak ve yaşanan kriz İK'da yaşanacak değişimi anlayacak firmalar için fırsat olacaktır.

Değişim sonrasında ise Türkiye'de İK adına bugünkünden çok farklı bir ortam söz konusu olacaktır. Değişim sonrasında İK çalışanları teknolojiyi manipüle edebilen, çok yönlü, yaratıcı takım oyuncuları olacaklardır.

Gelecekte ülkemizde de operasyon yükü çok azalmış ve sadece katma değer yaratmaya odaklanmış bir İK olacaktır. Outsourcing, taşeron firmalar ve danışman firmalar artış gösterecek, en azından batılı firmaların düzeyine yaklaşacaktır. Stratejik planlama yapılmaya başlayacak ve katma değer yaratılmayan tüm işler elimine edilecektir. Kaynakların kısıtlı olduğu ülkemizde kısıtlı kaynakları ile en fazla katma değeri yaratmak ve geçmişte İK yöneticileri tarafından kullanılan kredileri ödemek gerektiği için gelecekteki bir kaç yıl İK adına sancılı geçecektir.

Değişim gerçekleşirken sadece bugünü değerlendirerek değerlendirme yapılmamalı ve değişimin gelecekte hangi noktada olacağını tayin etmeye çalışmaksızın değişim yakalanmaya çalışılmamalı, gelecekte hangi unsurların ön planda olacağı gerek gelişmiş ülkelerde yer alan İK'yı gerekse yerel gelişmeleri izleyerek değişimin gelecekte hangi noktada olacağı öngörülmesi ve o nokta hedef alınarak stratejiler belirlenmelidir.

Tüm bu yazılanlardan öte İK ile personel yönetimi tüm dünyada kendini ispatlamış bir yönetim tarzıdır ve şirketler rekabette önemli bir avantaj olan İK'dan mahrum kalarak global rekabete dayanamazlar, ancak sırtlarında katma değer yaratmayan bir İK taşıyarak hiç dayanamazlar. Gelecekte İK'nın Türkiye'de de olması gereken yeri bulmasıyla, batılı standartlarda İK yapan şirketler rekabette ilk sıralardaki yerini mutlaka alacaklardır.

KAYNAKLAR

Bahadır, A., 1997, İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim Mühendisliği-Sürecinde Bilişim Teknolojisi Altyapısının Oluşturulmasının Önemi, Ulusal İşletmecilik Kongresi Kitabı

Arbor, 1995, 21. yüzyılda yetersiz işgücü oluşacak alanlarla ilgili araştırma, University of Michigan Press

Armstrong, M., 1996, A Handbook of Personnel Management Practice, sixth edition, Cogan Page, London

Armstrong, M., 1996, Human Resources Management – Strategy and Action, Cogan Page, London

Andersen Arthur, 2000 , 2000 yılında İnsan Kaynakları, İstanbul

Brton H. and Moran J. ,1995, The future focused organization, Mc Graw Hill

Behling R., Behling, C., Sousa, K., 1996, Software Reengineering:Concepts and Methodology , Industrial Management and Data Systems, 96/6

Boxall, P., 1994 , Placing HR strategy at the heart of business success, Personel Management Vol 26 No : 7

Bradley, S., Hausman, J., Nolan, R., 1993, Globalization, Technology and Competition, Harvard Business School Press, Boston

Broadbent, M. and Weill, P., 1997, Management by Maxim:How Business and IT Managers Can Create IT Infrastructures ,Sloan Management Review, Spring

Can ve diğerleri, 1995, Personel Yönetimi, Siyasal Yayınları, Ankara

Carr, K. and Johansson, J., 1995, Best Practices in Reengineering,Mc Graw Hill,Newyork

Coleman, D., 1996, Reengineering-Is It Really A Complete Chaos? Document Management Update, July/August,1996. <http://www.pressfactory.co.uk/reeng.html>

- Cowling, A. and Mailer, C.,** 1990, Managing Human Resources, Edward Arnold Publication, London
- Dessler, G.,** 1997, Human Resources Management, Prentice Hall
- Drucker, F. ,** 1999 , 21. Yüzyılda Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayınları, İstanbul
- Ekin, N.,** 1994, Endüstri İlişkileri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Gadd, W. and Oakland, S.,** 1995, Reengineering a Total Quality Organization, Business Process Reengineering&Management Journal, Vol.1,No.2
- Gomez, L.,** 1998, Managing Human Resources, Prentice Hall, New Jersey
- Göker, A.,** 1995, Bilim Teknoloji Sanayi Üçlemesi, Sarmal Yayınevi, İstanbul
- Haag S. and Peter, K.,** 1997 , Information Technology, Mc Graw Hill; New York
- Hammer, M. and Champy, J.,** 1993 , Değişim Mühendisliği, Sabah Yayınları
- Hamel, G. and Prahalad, K.,** 1996, Competing For The Future, Paperback Edition, Harvard Business School Press, Boston
- Hofstede, G.,** 1994, Culture and Organizations, New York
- İnkaya, Z.,** 2000,, Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerini yapılanması, İTÜ İşletme Fakültesi Doktora Tezi
- Kaynak, T.,** 1995 , İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım, İstanbul
- Kim, B.,** 1996, Developing The Information Systems Architecture For World-Class Organizations , Management Decision,34-2
- Lowe, J.,** 1994, Locating the line reassessing human resources management, Sage Pub. London
- Management Center Türkiye, 2000, Yeni ekonomide e business stratejileri, İstanbul
- Management Center Türkiye, 2000, Türkiye İK zirvesi, İstanbul
- Manganelli, R. and Mark, K.,** 1996, The Reengineering handbook, Prentice Hall
- Masaaki, İ.,** 1995, The Key to the Japan’s Competitive Success
- May, D. and Kettelhut M.,** 1996, Managing Human Issues in Reengineering Projects , Journal of Systems Management, January/February

- Melliou, M. and Wilson, D.**, 1995, Business Process Redesign and The UK Insurance Industry , International Journal of Information Management, Vol.15,No.3,
- Merrill Lynch Report**, 1999, Book of knowledge, www.shrm.com
- Miller, P.**, 1992, Integrated strategy and human resource management, Blackwell Pub.
- Morris, D. and Brandon, J.**, 1994, Reengineering Your Business, McGraw Hill Inc, New York
- Noe ve diğeri**, 1996 , Human Resources Management, Mc Graw Hill, New York
- Oneil, S.**, 1997, Office Information Technology, Mc Graw Hill
- Özbakır, E.**, 1997, Teknolojik Gelişmenin işletmenin insan kaynağına etkisi, Doktora tezi
- Peters, T.**, 1987, Thriving on Chaos,
- Peters T.**, 1994, Liberation Management, Pan Books, London
- PriceWaterhouse Cooper's 2000**, İnsan Kaynakları Araştırması, İstanbul
- Schein, E.** 1992 , Organizasyon, Culture and Leadership, Chicago
- Schuler, R.**, 1988, HRM choices and organizational strategy, reading in personnel and HRM, West
- Schumacher, D.**, 1997, Managing Barriers to Business Reengineering Success, <http://www.prosci.com>
- Sheigren, D.**, 1999, Makers study on HR services, Pricewaterhousecoopers, www.prosci.com
- Spencer, M.** 1995, Reengineering Human Resources, John Wiley and Sons, New York
- Ulrich, D.**, 1997, HR Champions, Harvard Business School Pr.
- Vidin, Ö.**, 1999, Uzman sistemler ve insan kaynakları yönetiminde bir uygulama, İTÜ Yüksek Lisans Tezi
- Willems, L.**, 1996, Human Resources: First step for reengineering, www.prosci.com
- Yalçın, S.** 1994, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayın, İstanbul