



RESP

e-ISSN: 2979-9414



Araştırma Makalesi • Research Article

Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: Delfi Tekniği İle Bir Araştırma *

The Future Of Human Resources Management In Turkey: A Research Via Delphi Technique

Destina Çelik ^a & Oğuz Başol ^{b, *}

^a Bilim Uzmanı, Kırklareli Üniversitesi, SBE, 39100, Kırklareli / Türkiye

ORCID: 0000-0002-1281-3354

^b Doç. Dr. Kırklareli Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 39100, Kırklareli / Türkiye

ORCID: 0000-0002-7523-4544

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 21 Ekim 2021

Düzeltilme tarihi: 30 Kasım 2022

Kabul tarihi: 7 Aralık 2022

Anahtar Kelimeler:

İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği

Yetenek Yönetimi

Delfi Tekniği

ARTICLE INFO

Article history:

Received: Oct 21, 2021

Received in revised form: Nov 30, 2022

Accepted: Dec 7, 2022

Keywords:

Human Resources

Human Resources Management

The Future of Human Resources Management

Talent Management

Delphi Technique

ÖZ

Örgütler, varlıklarını devam ettirmek, verimliliklerini arttırmak ve rekabet avantajı elde etmek için insana ve insan kaynağına önem vermektedir. Bu önem ile birlikte insan odaklı yaklaşım olan insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. İnsana verilen önemin özellikle küreselleşme ve dijital çağda arttığı görülmektedir. Bunun nedeni teknolojik yeniliklere bağlı olarak yaşanan değişimlerdir. Bu bağlamda mevcut araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetiminin geleceği için öne çıkması öngörülen kavramların ve aktivitelerin belirlenmesidir. Ayrıca çalışmanın geleceğe yönelik olması, seçilen örneklem grubunun çeşitli olması ve delfi tekniğine bağlı olarak yapılmasından dolayı Türk yazınındaki boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemini, insan kaynakları profesyonelleri, akademisyenler, yöneticiler, lisans ve lisansüstü öğrencileri olmak üzere toplamda 82 katılımcıdan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak delfi tekniğine bağlı olan anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara iki tur şeklinde uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilerin analizi için SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise, insan kaynakları yönetiminin örgütün stratejik ortağı olacağı, tepe yönetiminde yer alacağı, entelektüel sermayeye dönüşeceği, çalışan katılımını arttıracacağı, hizmet sektörüne doğru dönüşüm yaşayacağı, yeni çalışma modellerine geçiş yapılacağı ve dijital çağın içerisinde olacağı gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

Organizations attach importance to human and human resources in order to maintain their presence, increase their efficiency and gain a competitive advantage. With this importance, human resource management, a human oriented approach, has emerged. It is seen that this importance given to human beings has increased especially in globalization and the digital age. The reason for this is changes due to technological innovations. In this context, the aim of the current research is to determine the concepts and activities that are expected to stand out for the future of HRM. In addition, its thought that the study fills the gap in Turkish literature, due to the fact that it is aimed at the future, the sample group chosen is diverse and is performed depending on the Delphi Technique. The sample of the study consists of 82 participants in total, including Human Resources professionals, academicians, top managers, undergraduate students and graduate students. The questionnaire method based on the Delphi technique was used as the data collection tool. The SPSS 21 package program was used to analyze the data obtained as the results of the surveys applied to the participants in the form of two rounds. As a result of the research, the results show that HRM will become the strategic partner of the organization, take part in the top management, transform into intellectual capital, increase employee participation, transform into the service sector, transition to new working models and be in the digital age.

1. Giriş

Örgütler hayatta kalabilmek, hedeflerine ulaşabilmek ve bunu sürdürülebilir bir hale getirerek rekabet avantajı elde edebilmek için geçmişten günümüze birtakım politikalara ve uygulamalara yer vermektedir. Bu durum her ne kadar ilk

yıllarda çok önemli görülmemiş olsa da özellikle son dönemlerde, diğer bir ifadeyle küreselleşme ve bilgi teknolojisi döneminde neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Yönetim, Taylor’un bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlamış, sonrasında personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek

* Bu makale, Kırklareli Üniversitesi, SBE, ÇEEİ Anadilim dalında Doç. Dr. Oğuz Başol danışmanlığında Destina Çelik tarafından kaleme alınmış yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: podemirtas@ticaret.edu.tr

yönetimi olarak devam etmiştir. Taylorizm'in öncü olduğu bilimsel yönetim yaklaşımında, çalışanlardan tıpkı bir makine gibi çok çalışmaları istendiği için birçok sorun ortaya çıkmış ve değişim bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi, endüstri devriminin devamında ortaya çıkmıştır. Ancak insan bir maliyet olarak görüldüğü ve genelde günlük işler üzerinde çalıştığı için kısa süre içerisinde yetersiz gelmeye başlamıştır. Bu sebepten dolayı da tekrar bir dönüşüm içerisine girilmiştir.

1980'li yıllar itibarıyla bu yetersizliği gidermek amacıyla insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. İnsan, hem yatırım unsuru hem de örgüte değer kazandıran bir kaynak olarak görülmeye başlamıştır. Ancak günümüzde son derece önemli olan stratejinin sadece literatürde yer alması, uygulamada yer almaması sebebiyle eleştiri kaynağı olmuştur. Bu eleştiri sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım ile insan, stratejik bir kaynak olarak görülmüş, hem örgütün hem de çalışanın hedefine ulaşmasında oldukça önemli hale gelmiştir. 2000'lerden itibaren ise küreselleşmenin ve teknolojinin ön planda yer alması, çalışanların yeteneklerinin ve bilgi-becerilerinin önemini arttırmıştır. Bu şekilde yetenek yönetimi ortaya çıkmış, hizmetten ziyade yetkinliğin önemini vurgulamıştır.

Mevcut araştırma, insan kaynakları yönetiminin geleceğinde öne çıkması muhtemel kavramların alanında uzman insan kaynakları profesyonellerinin, akademisyenlerin, yöneticilerin, lisansüstü ve lisans öğrencilerinin görüşlerinin Delfi tekniğine bağlı olarak incelenmesini amaçlamaktadır.

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümü

İnsan kaynakları yönetiminin dönüşümü başlığının altında, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Personel Yönetimi

Örgütler, rekabet edebilmek ve verimlilik elde edebilmek için çeşitli politikalar oluşturmaktadır. Oluşturulan bu politikaların, örgüt hedefleri ve kaynaklarıyla uyumlu olması amaçlanmaktadır. Bu uyumlu politikaları oluşturacak birim ise insan kaynakları yönetimidir (İKY). İKY, ilk olarak personel yönetimi adı altında, Sanayi Devrimi sonucunda üretimin makinelerle geçmesiyle oluşmaya başlamış ve ABD'de ortaya çıkmıştır (Terlemez, 2013, s. 3-4). İlk kez 1817'de Springer tarafından kullanılmış olsa da bir yaklaşım olarak ele alınması Taylor ve Fayol ile başlamıştır. Türkiye'de ise net bir tarih olmamakla birlikte, 1950'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Fakat bir yönetim anlayışı olarak görülmeye başlaması, 1960'ları bulmuştur (Öztürk, Başol ve Balcı, 2018, s. 106; Eroğlu, 2016, s. 185). Personel yönetimi, genel olarak çalışan

kayıtlarının tutulması, çalışanlara yönelik ücretlendirme ve diğer ödemeler, izin sisteminin düzenlenmesi ve işe devamsızlık gibi faaliyetleri içermektedir. Buna göre personel yönetimi yaklaşımı her ne kadar birçok fonksiyonu barındırıyor gibi gözükse de aslında kayıt tutmaktan öteye gidememiştir (Bayraç, 2008, s. 32; Özdemir, Polat ve Özdemir, 2017, s. 74). Personel yönetimi yaklaşımı; kısıtlı bir yaklaşım olmasından, dönüşümlerin getirisi olarak rekabet anlayışını yakalayamamasından, teknolojiden ve küreselleşmeden dolayı yetersiz kalarak değişmek zorunda kalmıştır. Örgütlerin insana önem vermeye başlamasıyla, personel yönetimi yaklaşımının yerini insan kaynakları yönetimi yaklaşımı almıştır (Bayraktar, 2019, s. 18; Alayoğlu, 2010, s. 75-76; Akıncioğlu, 2020, s. 3).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin entegrasyonu ile oluşan İKY, ilk kez ABD'de ortaya çıkmıştır (Demir, 2016, s. 19). İnsanın öneminin artması, rekabet avantajının öneminin fark edilmesi, ekonomik yenilikler, çalışan katılımının artırılması, özlük ve bordrolama işlemlerinin gelişim için yeterli gelmemesi gibi nedenlerden dolayı İKY oluşmuş ve insanlar daha fazla ön planda yer almaya başlamıştır. İKY, personel yönetiminde olduğu gibi sadece var olan işleri ve kuralları uygulamaya yönelik bir yaklaşım değildir. Bunun ötesinde insanlardan yararlanırken, onların yetkinliklerini arttırarak geleceğe hazırlamaya yönelik gelişmelere ve aynı zamanda problemleri çözmeye yönelik bir bakış açısı geliştirmeye odaklanmıştır (Alayoğlu, 2010, s. 74; Demirkaya, 2007, s. 6; Göktaş ve Baysal, 2018, s. 1413). İKY'de çalışanlar, personel yönetiminde olduğu gibi maliyet unsuru olarak görülmekten çıkarak, örgüt için yatırım yapılması gereken değerli kaynak olarak görülmeye başlamıştır. Ancak personel yönetimi ve İKY arasındaki değişim ilk dönemlerde personel müdürünün yerine insan kaynakları yönetimi müdürü olarak, diğer bir ifadeyle sadece isim değişikliği şeklinde olduğundan dolayı çok da "çabuk" bir dönüşüm gerçekleşmemiştir. Uygulanan tekniklerin modernleşmesiyle birlikte zaman içerisinde tam anlamıyla bir dönüşüm yaşanmıştır (Özden, 2003, s. 8; Demirkaya, 2007, s. 6).

İnsan, diğer üretim faktörleri gibi ikame olabilen ya da bir şekilde satın alınabilen kaynaklardan değildir. Bu yüzden insan dışındaki var olan üretim faktörleri ne kadar verimli kullanılıyor olursa olsun, insanın verimli kullanılmadığı bir örgütte başarı elde etmek oldukça zor gözükmektedir. İnsana verilen önemin artmasıyla entelektüel sermayeye dönüşen İKY'nin, hem varlığı bir zorunluluk haline gelmiştir hem de üst yönetimde yer alarak stratejik bir niteliğe kavuşmuştur. İKY ile birlikte konuşulmaya başlayan strateji ile birlikte başarının stratejilerle bütünleşmesi de önem kazanmaya başlamıştır (Eryiğit, 2007, s. 1; Özçelik, 2000, s. 16; Deniz ve Ünal, 2007, s.

104).

Artık insan kaynağı, örgütte değerli bir kaynak ve iş ortağı olarak görülmeye başlamıştır. Yapılan faaliyetler sadece çalışanların yeteneklerinden faydalanmak için değil, aynı zamanda stratejilerin geliştirilmesi ve takibinin yapılması için de gerçekleştirilmeye başlamıştır (Alayoğlu, 2010, s. 74-76). Aynı zamanda örgüt yapıları da büyüdüğü için İKY'nin daha fazla uygulama ve aktivite yapması gerekmektedir. İKY'nin aktivitelerini tam anlamıyla ortaya koyabilmesi ve başarılı sonuçlar elde edebilmesi için ise üst düzey yöneticilerin desteğini alması önem arz etmektedir (Akıncioğlu, 2020, s. 43; Terlemez, 2013, s. 7).

2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İKY, İKY'nin literatüründe stratejiye önem vermesinin eksikliği ve stratejik yönetime olan ilginin artması üzerine ortaya çıkmış bir yönetim yaklaşımıdır. 1980'li yıllarda, rekabet anlayışının ve küreselleşmenin gelişmeye başlaması ve üstünlük sağlama anlayışının oluşmasıyla başlayan Stratejik İKY, hem stratejik yönetim anlayışı hem de İKY'nin entegrasyonu ile oluşmuştur. Stratejik İKY, başta örgütler olmak üzere çalışanların da hedeflerine ulaşması ve verimliliklerini sağlaması için birtakım analizler yaparak, o analiz sonuçlarına göre uzun vadeli politikalar uygulamayı amaçlamaktadır (Akıncioğlu, 2020, s. 1-4; Alayoğlu, 2010, s. 74). En temelde amacı, çalışanlardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak olan Stratejik İKY, başarılı bir yönetim için yetenekler oluşturarak, yeteneklerin stratejilerle uyumlu hale getirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda önemli olan yeteneklerden başarı getirecek şekilde yararlanmaktır. Bir yönetim anlayışı olarak gelişme göstermeden önce askeri bir kavram olarak kullanılmakta iken, küreselleşme, teknoloji, iş yapısının değişmesi, hizmet sektörüne yoğunlaşma ve bilgi işçilerinin oluşmaya başlaması gibi nedenlerden dolayı bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır (Alayoğlu, 2010, s. 74-83; Bayraç, 2008, s. 79-81; Terlemez, 2013, s. 23).

Stratejik İKY'de amaç, örgütün hem mevcut performansını hem de gelecekteki performansını arttırmak, tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını ve gerek tepe yönetiminin gerek hat yöneticilerinin desteğini alarak örgütün uzun vadede başarılı olmasını sağlamaktır (Oktay, 2006, s. 18; Terlemez, 2013, s. 29). Aynı zamanda Stratejik İKY'de, İKY'de olduğu gibi bireysel etkinliği değil, örgütün etkinliğini hedef alarak çevre faktörlerine karşı duyarlı bir sistem geliştirilmiştir (Eryiğit, 2007, s. 2; Bayraktar, 2019, s. 1). Stratejik İKY ile birlikte İKY, stratejik bir role sahip olarak hem tepe yönetiminde yer almaya hem de stratejik ortak haline gelmeye başlamıştır (Özçelik, 2006, s. 71; Demirkaya, 2007, s. 9).

Stratejik İKY içerisinde İKY fonksiyonları yeniden ele

alınmıştır. Yeniden ele alınan önemli bir fonksiyon ise, eğitim ve geliştirme fonksiyonudur çünkü nasıl insan kaynağı etkin olmadan diğer kaynaklardan bir başarı elde edilmezse, burada da diğer fonksiyonların başarılı olabilmesi için eğitim ve geliştirme fonksiyonunun oluşması gerekmektedir. SWOT analizi ile benzer nitelikte olan bu yönetim anlayışı, örgütlerin uzun dönem başarılı olmasına yardımcı olmakta ve bu süreç içerisinde örgütün zayıf yönlerini geliştirerek tehditler karşısında güçlü durmayı amaçlamaktadır. Stratejik İKY, taşıdığı ve yöneldiği bazı özelliklerinden dolayı İKY'den ayrılmaktadır. Tepe yönetime yönelik olan bu yönetim sadece var olan durum için değil, örgütün geleceği için de planlamalar yapmaktadır. Aynı zamanda örgütün başarısında kendi kaynakları ile birlikte dış kaynaklarında önemli olduğunu savunmaktadır (Bayraç, 2008, s. 3-12; Özdemir, Polat ve Özdemir, 2017, s. 75).

Stratejik İKY'nin örgüt için yapılan planlara destek olması, örgütün hedeflerine yönelik uygulamalar geliştirmesi, İKY uygulamalarını örgütün stratejileriyle bir araya getirmesi ve rekabet oluşturmaya gibi görevleri vardır. Fakat bu süreçte bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunlar; (i) uzun dönemli bir düşünce geliştirilmemesi, (ii) tepe yönetimin bu stratejik sürece yeteri kadar zaman ayıramaması ve destek olmaması, (iii) çalışanların birbiriyle uyumlu olmaması, (iv) faaliyetlerin yeteri kadar bilinmemesi, (v) yatırımların insana değil de diğer faktörlere öncelik vererek yapılması ve (vi) stratejilere farklı bir birimin girecek olmasının korkusu şeklinde sıralanmaktadır (Akdemir ve Demirkaya, 2016, s. 454-456; Yılmaz, 2006, s. 6).

2.4. Yetenek Yönetimi

Örgütler, rekabet için Stratejik İKY'nin yanında Yetenek Yönetimine (YY) de önem vermektedir. Çalışanların yetkinliklerine ve işe alımda yeteneğe önem veren yetenek yönetimi yaklaşımı, Stratejik İKY temelinde ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Stratejik İKY'de stratejik kaynak olarak görülen çalışanlar, zamanla katma değer sağlayan kaynak olarak görülmeye başlamıştır. Yetenekli ve nitelikli çalışanların örgüte kazandırılmasında İKY, aktif rol oynamaktadır. İKY yeteneklerin kazanılmasını ve elde tutulmasını, örgütün kaynaklarını planlı bir şekilde kullanarak ve çalışanların politikalarını çalışma koşullarına göre düzenleyerek yapmaktadır. Özellikle küreselleşmeyle insan sermayesine ya da entelektüel sermayeye verilen önem artmaktadır. Aynı zamanda bu durum yetenek yönetimini diğer yönetimlerden ayıran en temel noktadır. YY'deki amaç, yöneticinin yol göstericiliği ile çalışanların performansının ve verimliliğinin yüksek olması sonucunda, rekabet avantajı elde ederek bir fark yaratmaktır. YY'de çalışanlar, genelde bilgi işçileri ve altın yakalı çalışanlardır ve hem kendilerinin hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için motive olmaları gerekmektedir

(Terlemez, 2013, s. 38-50; Demirkaya, 2007, s. 16).

Küreselleşmenin tam anlamıyla ortaya çıkmasıyla gelişen yetenek yönetimi ile sınırlar ortadan kalkmaktadır. Çok uluslu şirketlerin gelişmesiyle birlikte üretim sınır ötesine doğru genişlemektedir. Teknolojinin de gelişmesiyle birlikte erişilebilirlikler kolaylaşmaktadır. Örgütler, müşterilerin taleplerini önceden tahmin etmeye çalışarak ona göre ürün ve hizmet üretmeye başlamaktadır. Küreselleşme sonrasında müşteri beklentilerinin değişmesinin yanında örgütten beklenen kalite anlayışı da değişmektedir. Bilginin de tam anlamıyla var olması entelektüel sermayeyi oluşturmada ve bilgi, değer yaratan kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Artık örgütler rekabet için direkt olarak entelektüel sermayeye yönelmektedir. Örgütün çalışanlara yönelik yaptığı yatırımlar entelektüel sermayeyi ifade etmektedir (Özden, 2003, s. 20-34; Gün, 2006, s. 1-18). Entelektüel sermaye bilginin, örgütün diğer kaynaklarına kıyasla daha fazla tercih edilmesi ve önemli görülmesiyle oluşmaktadır. Yarattığı değerin İKY'ye göre daha fazla olması nedeniyle de bir dönüşüm söz konusu olmaktadır (Akıncioğlu, 2020, s. 19). İKY'nin entelektüel sermayeye dönüşmesi, stratejinin gelişmesiyle doğru orantılıdır çünkü yetenek yönetimi, stratejiyi temel almaktadır (Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014, s. 156-158).

YY yaklaşımı döneminde bilgi; koçluk, mentörlük ve danışmanlık gibi hizmetlerle paylaşılabılır hale gelmiştir (Lahti ve Beyerlein, 2000, s. 70). Bilgi yönetimi, geleceği öngörmeli ve ona göre politikalar geliştirmelidir. Oluşturulan politikalar stratejiyi içermeli, kaynaklarla ve hedeflerle uyumlu olmalı, aynı zamanda çalışan katılımını desteklemelidir. Bu dönemde İKY, tepe yönetimin desteğini alarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaktadır çünkü oluşturulan örgüt kültürü, İKY'nin başarılı olmasını sağlayacaktır ve bu başarının önemli şartlarından biride özerkliliktir (Gün, 2006, s. 50-60).

3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği

Türkiye'de İKY'nin geleceği ile ilgili öngörüler yapmak mümkündür. Bu bağlamda diğer ülkelerin İKY anlamında yaptığı uygulamalara bakmak gerekmektedir. Ancak İKY anlamında öngörü yaparken sadece o alana yönelik değil, diğer alanlara da bakarak öngörü yapılmalıdır. Bunun nedeni İKY'nin örgütün diğer birimlerinden de etkilenmesidir. Aynı zamanda örgütlerin güç elde etmesi ve sürdürülebilir bir başarı için yeniliklere cevap verici nitelikte ve kolay adapte olabilen bir yapıda olması gerekmektedir. İKY genel anlamda küreselleşme, teknoloji, demografi ve bilimin değişmesinden etkilenerek değişime uğramıştır (Özden, 2003, s. 1-2; İnce, 2005, s. 335).

Yapılan işlerin daha iyi ve verimli yapılması için bu değişimler göz önünde bulundurulmaktadır. Değişimler sonucunda İKY kademelerinde küçülmeler olmaya

başlamış, iş yükü ise tam tersine artmaya başlayarak çalışanların daha fazla sorumluluk almasını gerekli kılmıştır. Aynı zamanda örgüt çalışanları sadece örgütün verimliliği için değil, müşteriler için de yüksek performans göstermeyi amaçlamış; rekabet, liderlik duygusu, yönetim ve hat yöneticileri ile iş birliği hali gibi süreçler ortaya çıkmaya başlamıştır. Kısacası İKY her ne kadar küçülmeye gitse de etkililiği, rolleri ve sorumlulukları tam tersine artmış ve örgütün başarılı olmasında bu rollerin yapılabilirliği oldukça önemli bir hal almaya başlamıştır (Demirkaya, 2007, s. 14-18; Akdemir ve Demirkaya, 2016, s. 450; Riggio, 2018, s. 11).

3.1. Geleceğin Örgütleri

Geleceğin örgütleri, küreselleşme ve teknolojiye etkilenen, dijital sürece dönüşen, yeni yönetim modellerini uygulayan ve Stratejik İKY dönüşümünü tamamlamak için çaba sarf eden örgütlerdir. Temelde örgütlerin esnek bir sürece doğru dönüşmeye başlaması, değişimlere daha kısa sürede ve daha verimli şekilde uyum sağlamasını sağlamıştır. Bu süreçte çalışanların katılımının artırılmaya başlanması ve modern İKY ile iç içe olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sonucunda üretimlerin müşteriler için yapılmaya başlandığı ve müşteri taleplerinin en kısa sürede karşılanıp bağlılıklarının artırılması amaçlanmıştır. Hiyerarşik kademelerin giderek azalması tıpkı örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşması için küçülmeye gitmesi gibi İKY yapısında da küçülmelere yol açmıştır. Ancak küçülmeye beraber bazı birim ve yöneticiler ortadan kaldırıldığı için genel anlamda iş yükü artmış, daha fazla sorumluluk alanları oluşmuştur. Değişimlerin sıklıkla yaşandığı bu süreçte liderler ve yöneticiler de bir o kadar önemli hale gelmekte, değişimlerin sonucunda örgütlerin uyumunun en az hatayla gerçekleşmesi ve fırsatları öngörerek çalışanları ona göre yönlendirmeleri beklenmeye başlanmıştır.

Küreselleşme ve teknolojinin ortaya çıkıp gelişmesi, hemen hemen her yapıyı değiştirmekle birlikte yönetim anlayışlarını da değiştirmektedir. En önemli ve en temel değişim ise, esnek bir yapının ve hızlı bir uyum sisteminin olması yönünde yapılan değişikliktir. Aynı zamanda örgütler artık hem çalışanlarını etkin bir şekilde örgüte katmayı ve grup olarak çalışmalarını hem de müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik üretimler ve politikalar yapmayı amaçlamaya başlamıştır. Klasik dönemde birçok kademedan oluşan örgüt yapıları, günümüzde yerini daha az kademedan oluşan ve esnekliği temel alan bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. Kademelerin azalmasıyla birlikte çalışanları, örgütte kendilerini daha fazla ifade etmeye başlamış ve daha verimli olmuşlardır. Bu örgütlerin rolleri ve sorumlulukları da değişmiş, stratejiye, verimliliğe, işbirliği sonrası oluşan sinerjiye ve rekabete önem verilmeye başlanmıştır. TKY'ye geçişle birlikte müşteri bakış açılı üretimler yapılmaya ve müşterilerin ihtiyaçlarına göre

uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır. Bu gelişime ayak uydurmaya çalışan örgütlerin ise başarılı olmak ve uzun süre verim elde edebilmek için var olan klasik ilkelere ziyade, rekabetin örgüt amaçlarından biri olması, çalışanların yönetime katılması ve müşteri merkezli bir bakış açısı geliştirmek gibi yeni ilkelere yer vermesi gerekmektedir. Bunun nedeni klasik dönemde yer alan ilkelerin, günümüz koşullarına yeterli gelmemesidir çünkü en basit tabirle, o dönemde yöneticiler ve çalışanlar tarafından yapılan birçok iş, artık teknoloji ile yapılmaya başlamıştır modeldir (Özden, 2003, s. 61-71; Sabuncuoğlu, 2018, s. 1; Aytaç ve Keser, 2017, s. 217).

Örgütlerin başarısında İKY, Stratejik İKY dönüşümü ile daha fazla rol üstlenmeye ve daha faydalı olmaya başlamıştır. Bunun nedeni, insanın ve bilgi gücünün daha fazla açığa çıkmaya başlamasıdır. Personelciliğin ilk ortaya çıktığı zamanlarında insanlar sadece bir araç olarak görülmektedir, ancak değişimlerle birlikte, örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynak ve yetenek olarak görülmeye başlamıştır. Dolayısıyla İKY hem çalışanlar hem de örgüt için bir hayli önemli hale gelmektedir (Kanten ve Kanten, 2009, s. 120-123; Sabuncuoğlu, 2018, s. 2-3; Anderson, 1997, s. 1-18; Avcı, 2019, s. 94). Günümüzde, aynı örgütler gibi İKY'nin de yapısal olarak küçüldüğü görülmekte ve bu durumun gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir. Ancak her ne kadar minimal bir durum olursa da rol ve görev bakımından sorumluluklar artar hale gelmektedir. Bunun nedeni, İKY'nin artık hem stratejik bir rolünün olması hem de tepe yönetiminde yer almaya başlamasıdır. Aynı zamanda bu yeni dönemde örgütler stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için de İKY'ye ihtiyaç duymaktadır. Bu da İKY'nin öneminin artmasını sağlamıştır (Dede, 2007, s. 1; Güner, 2016, s. 5).

Teknolojinin ilerlemesi ve birçok alanda yapılan değişikliklerle oluşan uygulamalardan bir tanesi de dijital yeteneklerdir. Yetenekler, dijital platformda bulunarak elde tutulmakta ve bu durumun diğer bir ifadeyle dijital yeteneğin, gelecekte de örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir faktör olacağını göstermektedir. Bir başka öngörülen durum ise, bilgili ve yetenekli çalışanlara olan talebin fazla olması fakat sayıca az olmalarından dolayı bir dengesizliğin söz konusu olmasıdır. Nitekim araştırmalar, özellikle gelişmiş ülkelerin yetenekli çalışanları elde etmek için çalışmalar yaptığını göstermektedir (Bayraktar, 2019, s. 78-79). Başarı için İKY ile birlikte örgütlerin de çalışanların etkin ve verimli bir katılım sağlamasını amaçlaması gerekmektedir çünkü çalışan katılımı, İKY için günümüzde önemli bir faktördür ve gelecekte daha da önemli olacağı öngörülmektedir (Sabuncuoğlu, 2018, s. 1-24). Kısacası, değişimlerle birlikte örgüt yapıları daha esnek ve dinamik bir yapıya bürünmeye, yeteneğin ve bilginin önemiyle birlikte örgütün temeli bilgi ve yetenekten oluşmaya başlamıştır. Böyle bir

dönüşüm olmasının nedenleri, rekabet anlayışının değişerek artmaya başlaması, teknolojik yeniliklerin yaşanması, çalışanların kendi zamanlarını kendilerinin ayarlayabilmesi ve İKY'nin müşteri odaklı olmaya başlamasından dolayı maliyet tasarrufu yaparak, müşterilere hizmet etmeye başlaması gibi nedenlerdir.

3.2. Çalışma Yaşamının Geleceği

Küreselleşme, teknolojik değişim, demografik yapının ve rekabet anlayışının değişmesi üzerine çalışma yaşamında da değişiklikler olmaktadır. Aslına bakılırsa örgütlerin geleceği ile çalışma yaşamının geleceği birbiri ile uyum içerisindedir çünkü bir değişiklik olduğunda, bu durum her iki tarafı da etkisi altına alacaktır. Çalışma yaşamının geleceği, teknolojiden etkilenen, beyaz yakalı işçilere ve bilgi işçilerine ihtiyaç duyan, yeni çalışma modellerini uygulayan ve entelektüel sermayeye önem veren bir niteliğe bürünmüştür.

Çalışma yaşamında en önemli sorunlardan bir tanesi, işsizliktir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte yapay zekâda gelişmeye başlamış ve bu durum mavi yakalı işçilerin sayıca azalmasına neden olmuştur. Bunun nedenlerinden biri, oluşturulan robotların mavi yakalı işçilerin yaptığı işleri yapmasıdır. Aynı zamanda her ne kadar yeni iş alanları oluşsa da, işsizlik azalmak yerine artmaya devam etmektedir çünkü çalışanlarda, bilgi-beceri ve yetkinliğin eksik olduğu raporlanmaktadır. Çalışanlardaki nitelik eksikliği, istihdam edilmenin önündeki en büyük engel olarak değerlendirilmektedir. O yüzden İKY'nin sorumluluklarından bir tanesi, çalışanların yetkinliklerinin kazandırılması için gerekli eğitimin verilmesi ve bu yönde politikaların oluşturulmasıdır. Örgütlerde nitelikli çalışanların elde tutulması için çalışma koşullarının düzenlenmesi, yeni yatırımların yapılması ve var olan politikaların düzenlenmesi gibi faaliyetler gerekmektedir. Aynı zamanda gelecekte daha çok bilgi işçilerine ihtiyaç duyulacağı için hizmet sektörüne geçiş ve esnek bir yapı da söz konusu olacaktır (Özden, 2003, s. 79-82; Asiltürk, 2018, s. 538).

Bilgi çağı, 21. yüzyıl çağına aittir ve bu dönem çalışanları da bilgi işçileri ya da bilgi çalışanları olarak adlandırılmaktadır. Bilgi çağında insan kaynağı, en önemli kaynak, bilgi ise stratejik bir nitelik olarak görülmeye başlamıştır. Ancak önemli olan, bilginin elde edilmesinden çok onun paylaşılabir bir boyutta olmasıdır. Bilginin paylaşılabir olması ise örgütlerin teknolojik olarak alt yapılarının yeterliliğine bağlıdır. Örgütler her zaman olduğu gibi bilgi çağında da yüksek performans ve verimlilik elde etmek isterler. Bu yüzden de nitelikli çalışanlar olan insan kaynağına, diğer bir ifadeyle entelektüel sermayeye önem verirler. Örgütler, rekabet ve sürdürülebilir başarı için entelektüel sermayenin elde tutulması adına birtakım faaliyetler uygularlar (Duruk, 2019, s. 134-136;

Sabuncuoğlu, 2018, s. 154; Asiltürk ve Hünkaroğlu, 2020, s. 244). Rekabet ve başarının bir diğer nedeni de müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini öngörerek ona göre ürün ve hizmet üretmektir. Aynı zamanda bilginin genel itibarıyla yeni olması değil, örgüt için yeni olması gerekmektedir (Gün, 2006, s. 35-47). Kısacası, örgütler rekabet avantajı elde etmek için yenilikçi olmalı, kalıpların dışına çıkmalı ve dijitalleşmenin oluşturduğu kaynakları kullanmalıdır (Kirilmaz, 2020, s. 191).

Pandemi süreci ve küreselleşmenin etkisi ile esnek çalışma, evden çalışma, tele çalışma, iş paylaşımı ve sanal ekipler gibi yeni çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır. Bu durum sadece kadınlar ya da öğrenciler üzerinde etkili olmamış, aynı zamanda yaşlı nüfusun da istihdamını arttırmıştır. Esnek çalışma, yöneticilerin belirli saatleri belirleyerek, zaman aralıklarını çalışan seçimine bırakmasıyla oluşmakta ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasına da yardımcı olmaktadır. Evden çalışma, son zamanlarda daha fazla önemli hale gelen ve genelde nitelikli çalışanlar tarafından kabul gören çalışma şeklidir. Hem zaman tasarrufu hem de iş-yaşam dengesini sağlamasından dolayı tercih edilmektedir. Tele çalışma, çalışılan yer dışında farklı yerlerde çalışılmasıdır. Her ne kadar son zamanlarda tercih edilmeye başlansa da bazı dezavantajları da vardır; çalışanların bu konuda eğitim alması ve bunun maliyetli olması, bireysel ihtiyaçlar için cihazların kullanılması ve çalışanların çıkmaza girip stres yapması dezavantajlara örnek olarak verilebilir (Özden, 2003, s. 87-97; Abdullrazziq, 2019, s. 171; Keser ve Güler, 2016, s. 136-286).

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelecekteki Fonksiyonları

İKY'nin gelecekteki fonksiyonları, küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle değişikliklere uğramıştır. İş analizi, planlama, personel seçme ve yerleştirme gibi geleneksel fonksiyonların yanı sıra, ağırlıklı olarak stratejik temelli yetenek yönetimine dönüşen, rekabetçi örgüt kültürü oluşturan, performans ve kariyer yönetimine ağırlık veren fonksiyonlar oluşmaya başlamıştır. Bunun nedeni, rekabet anlayışının değişmesi ve rekabet için örgütün insan kaynağını etkin olarak kullanması gerektiğidir. Önceden çalışanların yaptıkları işlere odaklanan örgütler, değişimle birlikte çalışanlara ve insan kaynağına odaklanmaya başlamıştır. Örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi için yeniliğe, esnekliğe ve yaratıcılığa önem vermesi gerekir ki, bu da insan faktörüyle olmaktadır. Diğer bir ifadeyle gelecekte İKY, çalışanların niteliklerini arttırmak için çalışmalar yapmalıdır. Yapılan yatırımlar bilgi çağında ortaya çıkan entelektüel sermaye ya da insan sermayesine yönelik olmaya başlamaktadır. Stratejik İKY ile ortaya çıkan, yetenek yönetimi ile devam eden rekabet için olmazsa olmaz nitelikte olan stratejinin, gelecekte de önemli olmaya devam edeceği öngörülmektedir (Özden, 2003, s. 98-101; Duruk, 2019, s. 105).

Entelektüel sermaye, insan kaynağına önem verilmesiyle birlikte oluşmaya başlamıştır. Bu oluşumdan sonra örgütler, yaptıkları yatırımları entelektüel sermayeye yapmaya başlamıştır (Özden, 2003, s. 99). Bunun nedeni, örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlamasıdır. Aynı zamanda entelektüel sermaye örgütteki bilgilerin tek bir çatı altında toplanmasını, kullanılmasını ve yönetilmesini sağlamaktadır (Otlu ve Aksu, 2005, s. 175).

Değişimler başlamadan önce İKY, genel olarak idari rollere sahiptir. Ancak değişimlerle birlikte stratejik role doğru bir dönüşüm yaşamıştır. Stratejik rolünün gereğince İK'dan, kaynakların ve örgütün belirlediği stratejilerin bir arada uygulanmasını sağlaması beklenmeye başlanmıştır (Tuysuz, 2019, s. 1). İKY'nin stratejik ortak haline gelmesi, örgütün daha fazla değere sahip olmasını sağlamıştır. Bu durum örgütün karar verme sürecini de olumlu yönde etkilemiştir. Aynı zamanda stratejik rolün gereği olarak İKY, hem örgütün performans ve verimini arttırmaya hem de entelektüel sermayenin etkinliğini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaya (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2012, s. 129; Selmer ve Chiu, 2004, s. 325), dolayısıyla İKY fonksiyonları da stratejik niteliğe bürünmeye başlamıştır (Akdemir ve Demirkaya, 2016, s. 450).

Küreselleşme, ülkeler arası sınırları ortadan kaldırmış ve çok uluslu şirketlerin oluşmasına neden olmuştur. Bu şekilde farklı kültürler ve farklı yapılar oluşmuş ve bu farklılıkların yönetilmesi İKY'nin sorumluluğunda yer almıştır. Farklı yapıların bir araya gelmesiyle oluşan olumsuzluklar ve problemlerin en aza indirilmesi amacıyla farklılıkların yönetilmesi önem kazanmıştır (Özden, 2003, s. 113). Bu bağlamda, günümüzde örgütler rekabet avantajı elde etmek ve stratejik faaliyetler uygulamak için farklılıklara açık olmalı ve sorunları en aza indirgeyecek şekilde bir yönetim gerçekleştirmelidir.

İKY'nin geleceğinde öne çıkan bir diğer etmen ise takım çalışmalarının da bir hayli önemli olacağıdır (Duruk, 2019, s. 163). Bu bağlamda takım çalışması, çalışanların katılımının artırılması için son derece önemlidir ve esnekliği temel aldığı için günümüzde ön planda yer almaktadır. Dolayısıyla örgütler sadece yeteneğe ya da bilgi-beceri düzeyine bakmamakta, aynı zamanda takım halinde çalışanlara da bakmaktadır (Robbins ve Judge, 2019, s. 314-315).

Sonuç olarak İKY, yeni değerler yaratacak bir fonksiyona, stratejiyi merkeze almaya, entelektüel sermayeye, çalışanların katılımını desteklemeye, örgüt kültürü oluşturmaya, kariyer danışmanlığına ve dış kaynaklara başvurma başta olmak üzere birçok konuda hem çalışana hem de yöneticilere yol göstermeye doğru bir dönüşüm yaşamaya başlamıştır. Aynı zamanda yetkinliğin kazanılması için teşvik edici politikalar uygulamaya, esnek bir yapıya, yeni oluşan çalışan profillerine ve çalışma

koşullarına doğru bir dönüşüm de söz konusudur (Keçecioglu, 2007, s. 504; Özden, 2003, s. 231-232).

Mevcut araştırma, insan kaynakları yönetiminin geleceğinde hangi faaliyetlerin öne çıkacağını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen literatür taramasında mevcut araştırmanın konusunun herhangi bir çalışmaya konu olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda bir hipotez ileri sürülmesi yerine araştırma sorusu bağlamında konunun tartışılmasının daha doğru olacağı öngörülmüştür. Buna göre çalışmanın araştırma sorusu aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

Araştırma Sorusu: “Toplumsal, endüstriyel ve ekonomik değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda, önümüzdeki süreçte (gelecekte) insan kaynakları yönetimi alanında hangi faaliyetler öne çıkacaktır?”

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Mevcut araştırmada nitel ve nicel verilerin bir arada kullanıldığı hibrit bir yöntem olan Delfi tekniğinden yararlanılmıştır. Delfi tekniği, belirlenen bir konu hakkında farklı katılımcılarında içerisinde olduğu bir süreçte konsensüs sağlanmasını amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntem, genelde gelecek ile ilgili konularda öngörude bulunmak için tercih edilmektedir (Bozgeyikli ve Amil, 2016, s. 9).

Mevcut araştırmada iki aşamalı Delfi yöntemi tercih edilmiştir. İki aşamadan oluşan teknikte alanında uzman kişilere açık uçlu soruların yönlendirilmesinde nitel, onlardan gelen cevapların likert ölçeğe çevrilmesiyle oluşan anket formunda ise nicel verilerden yararlanılmıştır. Birinci aşamada, katılımcılar tarafından açık uçlu soruya cevap verilmesi istenmiştir. İkinci aşamada ise, cevaplar maddelere dönüştürülerek anket formuna getirilmiştir (Bozkanat ve Çömlekçi, 2020, s. 50).

Mevcut araştırmada katılımcılardan *“Toplumsal, endüstriyel ve ekonomik değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda, önümüzdeki süreçte (gelecekte) insan kaynakları yönetimi alanında hangi faaliyetlerin öne çıkacağını düşünüyorsunuz? Neden?”* sorusunu yanıtlamaları istenmiştir. Belli bir süre tanıdıktan sonra gelen cevaplar 5’li likert tipi ölçeklere dönüştürülerek tekrar katılımcılara gönderilmiş son olarak gelen cevaplar hem genel hem de her grup için ayrı olacak şekilde SPSS 21.0 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Örneklemi

Mevcut araştırmanın örneklemini; alanında uzman İK profesyonelleri, akademisyenler, şirket yöneticileri, kariyerine insan kaynakları alanında devam etmek isteyen

lisans ve lisansüstü öğrencileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda kartopu örnekleme yöntemi ile 82 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler e-posta yolu ile yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin geleceğinde hangi faaliyetlerin öne çıkacağı birinci aşamada her grup için 10 katılımcıya uygulanmıştır. Daha sonra faaliyet alanlarının belirlenmesiyle katılımcı sayısı artırılmış ve her grup için minimum 15 katılımcıya uygulanması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların 56’sının (%68,3) kadın, 26’sının (%31,7) erkek olduğu, 46’sının lisans (%56,1), 22’sinin yüksek lisans (26,8) ve 14’ünün doktora (%17,1) seviyesinde eğitime sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşları 21 ile 62 arasında değişmekte olup ortalama yaş 31 iken; katılımcıların deneyim süreleri 0 ile 36 yıl arasında değişmekte olup ortalaması 7 yıl olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların 16’sı insan kaynakları profesyoneli (%19,5), 17’si yönetici (%20,7), 15’i akademisyen (%18,3), 15’i lisansüstü öğrenci (%18,3) ve 19’u da lisans (%23,2) öğrencisidir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Aracı

Mevcut araştırmanın ilk aşamasında 2 bölümlü bir ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçüm aracının ilk bölümünde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, deneyim süresi, eğitim durumu, hangi gruptan katılım sağladıklarını içeren 5 soru vardır. İkinci bölümde ise araştırmanın konusunu temel alan tek açık uçlu soru bulunmaktadır (Toplumsal, endüstriyel ve ekonomik değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda, önümüzdeki süreçte (gelecekte) insan kaynakları yönetimi alanında hangi faaliyetlerin öne çıkacağını düşünüyorsunuz?). Oluşturulan form ilgili katılımcılara gönderildikten sonra cevaplamaları için belli bir süre tanınmıştır.

İkinci aşamada ise; katılımcıların ilk aşamada verdikleri cevaplara göre aktivite sayıları maddeler haline getirilmiştir. Ardından ikinci aşamayı oluşturan form için hazırlıklara başlanmıştır. Oluşturulan yeni formda ilk bölüm aynı şekilde korunurken, ikinci bölümdeki tek soruluk açık uçlu soru yerine katılımcıların 5’li likert tipi değerlendirme (1: kesinlikle katılmıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum) yapabilecekleri 30 maddelik anket kurgulanmıştır (örnek madde: yeni meslekleri anlama ve yönetme). Uygulanan değerlendirmeye göre, ilgili maddenin ortalama puanının artması, katılımcılar tarafından gelecekte önemli bir faaliyet alanı olacağını gösterirken, ilgili maddenin ortalama puanının azalması, katılımcılar tarafından gelecekte önemli bir faaliyet alanı olmayacağını göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Mevcut araştırmada iki kısıt söz konusudur. İlk kısıt ankete

olan katılımın sayıca düşük olmasıdır. Ankete katılım için belirlenen gruplara e-posta yolu ile iletişim sağlanmış ancak yalnızca 82 katılımcının araştırmaya gönüllü olduğu görülmüştür. Her ne kadar Delfi yöntemi için bu örneklem yeterli olsa da daha geniş bir katılımı elde edilen verilerin daha kapsayıcı olabileceği unutulmamalıdır.

İkinci kısım ise örnekleme katılan gruplar ile ilgilidir. Buna göre anket bir örgütte yer alan bütün çalışanlara uygulanmamış, yöneticiler ve İK çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda anket üniversitede çalışan tüm akademisyenlerine değil; işletme, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri ve insan kaynakları bölümlerinde çalışan akademisyenlere uygulanmıştır. Son olarak lisans ve lisansüstü öğrencilerde de benzer bir kısıtlamaya gidilmiştir. Buna göre anket; işletme, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri ve insan kaynakları bölümü lisans ve lisansüstü öğrencilerine, kariyerine insan kaynakları alanında devam etmek isteyenler kısıtıyla uygulanmıştır.

5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları iki bölümde incelenmiştir. İlk bölümde elde edilen nitel araştırma sonuçlarına, ikinci bölümde ise nicel araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

5.1. Birinci Aşamaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın birinci aşamasına ait bulgular değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılmayı kabul eden tüm katılımcılara anket linki gönderilmiş ve tek maddelik açık uçlu soruya yanıt vermeleri istenmiştir. Bu aşamada katılımcılar, tek maddelik açık uçlu soruya tamamen kendi isteklerine ve önceliklerine göre yanıtlar vermişlerdir ve verilen yanıtlar araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Tekrar sayısına göre verilen yanıtlar Tablo 1’de incelenebilir.

Tablo 1: Tekrar Sayısına Göre Yanıtlar

Konular	Tekrar Sayısı
1. Eğitim	12
2. Dijitalleşme	10
3. İyileştirilmiş iş imkanları	10
4. Uzaktan çalışma	8
5. Teknoloji	7
6. Esnek çalışma	7

7. Yetenek Yönetimi	7
8. Kariyer yönetimi	6
9. Yapay zeka ve robotlar	6
10. Personel seçimi	6
11. Örgütsel bağlılık	5
12. Performans yönetimi ve performans değerlendirme	5
13. Örgüt kültürü	5
14. Online görüşmeler	5
15. Yönetici-çalışan ilişkisinin iyileştirilmesi	5
16. İşgücü planlaması	5
17. İş tatmini	4
18. Motivasyon	4
19. Çalışan psikolojisi	4
20. İşveren markası	4
21. Takım çalışması	3
22. Verimlilik	3
23. Veri bilimi ve veri madenciliği	2
24. İnisiyatif alma	2
25. Farklı kültürler ve kuşak çatışmalarından (Y-Z) dolayı çalışan bağlılığının azalması	2
26. Mavi yakalı işçilerin sayıca azalması ve beraberinde farklı meslek kollarının oluşması	2
27. Pozitif yönetim ilkeleri	1
28. Veri ulaşılabilirliğinin gizlilik açısından önem kazanması	1
29. İş-yaşam dengesi	1
30. Personel değerlendirmenin geride kalması	1

Tablo 1, birinci aşamaya ilişkin nitel araştırma bulgularını göstermektedir. Buna göre 82 gönüllü katılımcının tek maddelik açık uçlu soruya 30 farklı yanıt verdiği gözlenmiştir. Bu yanıtlar incelendiğinde en öne çıkan 10 yanıtın; eğitim (12), dijitalleşme (10), iyileştirilmiş iş imkanları (10), uzaktan çalışma (8), teknoloji (7), esnek çalışma (7), yetenek yönetimi (7), kariyer yönetimi (6), yapay zeka ve robotlar (6) ve personel seçimi (6) olduğu görülmüştür.

5.2. İkinci Aşamaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, ilk bölümde oluşturulan maddelerin likert tipi değerlendirme sonuçlarına yer verilmiştir. Buradaki sonuçlar ise önce tüm katılımcıların ortalamaları temel alınarak, sonrasında ise her bir katılımcı grubunun ortalamaları temel alınarak değerlendirilmiştir ve bu değerlendirmelerde en yüksek puana sahip 10 madde raporlanmıştır. Buna göre tüm katılımcılara ilişkin sonuçlar Tablo 2’de incelenebilir.

Tablo 2: Tüm Katılımcılara İlişkin Bulgular

Madde	Ort.	Std.Sap.
Teknoloji	4.60	0.682
Dijitalleşme	4.60	0.682
Çalışan psikolojisi	4.59	0.719
Yetenek yönetimi	4.57	0.703
Motivasyon	4.56	0.771
Etkili iletişim	4.56	0.668
Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği	4.55	0.591
İş tatmini	4.52	0.741
İyileştirilmiş iş imkanları	4.49	0.724
Yeni meslekleri anlama ve yönetme	4.46	0.706

Katılımcıların tümü tarafından yapılan değerlendirme sonucunda insan kaynakları yönetiminin geleceğinde öne çıkacak ve en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin teknoloji ($4,60 \pm 0,682$) olduğu, sonrasında dijitalleşme ($4,60 \pm 0,682$), çalışan psikolojisi ($4,59 \pm 0,719$), yetenek yönetimi ($4,57 \pm 0,703$), motivasyon ($4,56 \pm 0,771$), etkili iletişim ($4,56 \pm 0,668$), veri ulaşılabilirliği ve gizliliği ($4,55 \pm 0,591$), iş tatmini ($4,52 \pm 0,741$), iyileştirilmiş iş imkanları ($4,49 \pm 0,724$) ve yeni meslekleri anlama ve yönetmenin ($4,46 \pm 0,706$) geldiği görülmüştür.

Küreselleşme ile birlikte günümüzde teknoloji ve dijitalleşmenin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Günümüzün pandemi süreci de bu duruma destek vermektedir. Bu bağlamda yeniliklerin ve değişimlerin hızlı bir şekilde gerçekleştiği bilgi çağında, teknolojinin ve dijitalleşmenin en yüksek ortalamalara sahip insan kaynakları faaliyetleri olduğu görülmektedir. Çalışan psikolojisi, katılımcılar tarafından öne çıkarılan bir diğer madde olarak gözükmektedir. Küreselleşmenin ve değişimlerin etkisi ile önemi artan çalışan psikolojisi, örgütün başarılı olmasında çalışanın psikolojik olarak iyi bir

ruh haline sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yetenek yönetimi, çalışanların tam anlamıyla yetenek ve becerilerine odaklanan, stratejik İKY temelli bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum yetenek yönetimini diğer oluşumlardan ayırmakla birlikte teknoloji ile bağlantısından dolayı da katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir.

Motivasyon ve etkili iletişim, katılımcılar tarafından öne çıkan önemli maddeler arasında yer almaktadır. Yetenekli çalışanlara olan talebin fazla olmasına karşılık sayıca az olmaları, motivasyonun önemini arttırmıştır. Örgütler, yetenekli çalışanlarını kaybetmemek için onların motive olmalarına önem vermektedir. Etkili iletişim ise çalışanların değişimler karşısında bekledikleri faktörler arasında yer almakta ayrıca, yöneticileri ile iletişim halinde olan çalışanların motivasyonu da artmaktadır. Veri ulaşılabilirliği ve gizliliği, dijitalleşme ile birlikte öne çıkmaktadır. Her bir verinin ve bilginin dijital ortamda şekillenmesinin önünün açılması ile dijitalleşme, katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir. İş tatmini, çalışanların örgüt hakkındaki olumlu ve olumsuz duygularını içermekte ve örgütler, çalışanların tatminini arttırmak için yeni uygulamalara yer vermektedir. Bu durum, çalışanı monotonluktan kurtarması ve motive etmesi yönünden önemli görülmüş olabilir.

İyileştirilmiş iş imkanları ve yeni meslekleri anlama ve yönetme ise katılımcılar tarafından önemli görülen diğer maddeler arasında yer almaktadır. Teknoloji, yetenek yönetimi ve küreselleşme ile birlikte çalışma şekilleri değişikliklere uğramaya başlamıştır. Yeni meslekleri anlama ve yönetme ise hem yeteneklerin öne çıkması hem de yeni çalışma modellerinin gelişmeye başlamasıyla birlikte oluşmaktadır. Emek gücüne bağlı olarak yapılan işler yerini analitik düşüncelere, online platformlara ve yapay zekaya bıraktığı için katılımcılar tarafından önemli görülmüş olabilir.

6. Tartışma

Mevcut araştırma, insan kaynakları yönetiminin gelecekte hangi faaliyet alanları ve hangi dönüşümlerle karşımıza çıkacağı, seçilen gruplar aracılığıyla, Delfi tekniğine bağlı olarak incelenmesini hedeflemektedir. Yapılan araştırma sonucunda ilgili alanda literatürde bir boşluk olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, insan kaynakları profesyonelleri, yöneticiler, akademisyenler, lisansüstü öğrenciler ve lisans öğrencilerinden oluşmaktadır. Toplamda 82 katılımcının verdiği cevaplara göre özellikle küreselleşme ile birlikte teknolojinin ve dijitalleşmenin öneminin anlaşıldığı görülmektedir. Geçmişten günümüze yaşanan dönüşümlere bakıldığında bu yeniliğin gelecekte, günümüzde olduğundan çok daha fazla yaygınlaşacağı öngörülmektedir. Başta insan kaynakları uygulamalarının değişikliklere uğramaya başlaması, bu durumu açıklamaktadır. Yapılan uygulamaların çalışanlar üzerinde

olumlu etkiler yaratmasını amaçlayan İK, bu şekilde çalışanların da memnun olacağı bir süreçte doğru ilerlemektedir. Bu bağlamda küresel sürecin en önemli getirileri arasında yer alan çalışan psikolojisi ve iş tatmini, literatür çalışmalarında olduğu gibi uygulama sonuçlarında da önemli görülen faaliyet alanları arasında yer almaktadır. Çalışan psikolojisi ve iş tatmininin önemli görülmesinin nedeni, değişimlerin artık çok daha hızlı yaşanmasından dolayı çalışanların tutum ve davranışlarının incelenmesinin bir zorunluluk haline gelmesidir. Bu şekilde çalışanın değişiklikler karşısında motivasyonunun olumsuz etkilenmemesi ve performansının düşmemesi için yapılan incelemeler sonucunda onlara yönelik birtakım uygulamalar da belirlenmektedir. Rotasyon, zenginleştirme ve iş genişletmenin örnek olarak verileceği bu uygulamalar sonucunda çalışanın monotonluktan kurtulabildiği ve daha verimli çalıştığı öngörülebilmektedir.

Araştırma sonucunda öne çıkan bir diğer kavram ise yetenek yönetimidir. Literatürde yer alan bilgiler ve yapılan araştırma sonuçları da bunu doğrular niteliktedir. Hem beden gücünün yerini bilgi gücüne bırakması hem de mavi yakalı işçilerin sayıca azalması ve yerini beyaz yakalılara bırakması, gelecekte de devam edecek ve daha fazla gündeme gelecek bir değişiklik olabilecektir. Bu durumun en büyük nedeni teknoloji ve küreselleşmedir çünkü teknoloji sonucunda fabrika ortamlarının yerini ofis ortamlarına bıraktığı, ağır şartlar altında uzun süre çalışmanın yerini esnek bir çalışma düzeninin aldığı görülmektedir. Nitelikli çalışanlara olan talebin fazla olmasına karşılık sayıca az olmaları her örgütü bir yarışa sokmaktadır. Verimlilikleri ve rekabet edebilmeleri için gücün sermayede değil, bilgide olduğunu anlayan örgütler, nitelikli çalışanları elde etmek ve sürdürülebilir hale getirmek için motivasyon araçları başta olmak üzere birtakım politikalar uyguluyorlar. Önceliği motivasyon araçlarının almasının nedeni, çalışanın motive olmasının karşılığında performansının da yükseleceğidir. Dolayısıyla bu durum örgütün de verimini ve başarısını arttıracaktır. Teknoloji sonucu oluşan veri ulaşılabilirliği ve gizliliği de öne çıkacak kavramlar arasında yer almaktadır. Teknolojiyle birlikte verilere çok kısa bir sürede ulaşılmakta ve paylaşım yapılmaktadır. Teknoloji, çalışma şekilleri ve modellerinde de birtakım değişiklikler yaratmıştır. Bununla birlikte kadınlara, öğrencilere ve emeklilere de hitap eden yeni modeller oluşturulmuştur. Son olarak yeni meslekleri anlama ve yönetme ise, yeteneklerin ve yeni çalışma modellerinin oluşmasıyla öne çıkmaktadır. Oluşumu eski zamanlara dayanan meslekler ve emek gücüyle yapılan işler, yerini analitik düşüncelere, online platformlara ve yapay zekaya bırakmaktadır. Bu durum bir yandan işsizliğe sebep olmaktadır çünkü yapılan işler artık makineler tarafından yapılmaktadır. Ancak bir taraftan da oluşan part-time ve uzaktan çalışma gibi yeni modellerle birlikte işsizliğin geçici olması amaçlanmaktadır.

Öne çıkması öngörülen bir diğer faktör performans yönetimidir. Bunun nedeni, değerlendirme sonrasında yapılan geri dönüşlere göre çalışanın kendini geliştirmesi, yetkinliklerini arttırması ve genel itibarıyla bir verimliliğin sağlanmasıdır. Bu durum çalışanın bağlılığı ve tatminini de arttıracaktır. Ancak değerlendirmenin başarılı olması için adil olması, düzenli aralıklarla yapılması ve objektif bir bakış açısına sahip olunması gerekmektedir. Performans yönetiminin gelecekte de önemli olacağı öngörülmekte ve özellikle takımlara yönelik değerlendirilmelerin yapılacağı tahmin edilmektedir. Son olarak pozitif yönetim ilkeleri ise, tıpkı diğer faktörler gibi bağlılık ve verimliliğe odaklanan kavramdır. Çalışanların eksik yanlarını eleştirmektense iyi yanlarını ya da iyi olup geliştirilebilecek yanlarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Yapılan araştırmalara göre çalışanların sürekli eksik yönleri üzerinde yoğunlaşma, çalışanı örgütten ve işten uzaklaştırmaktadır. Dolayısıyla bir de geleceğin çalışanlarının vasıflı çalışanlar olmasının getirisi olarak bu yöne dikkat etmek gerekmektedir. Bu şekilde çalışan kendisini daha iyi ve güçlü hissedecek, performansını yükseltecektir. Performans değerlendirmelerinin sonucunda da başvuru pozitif yönetimin gelecekte de önemli olacağı öngörülmektedir.

Bir diğer öne çıkacak kavram olarak görülen yeni meslekleri anlama ve yönetme ise artık kaçınılmaz bir gerçektir. Dönüşümler karşısında yeniliğe adapte olamayan daha çok geri planda kalan meslekler, yerlerini sürekli gelişimin ve yeniliğin yer aldığı dinamik yapıları mesleklerle bırakmaktadır. Bu yüzden kariyer planlaması yapacak kişilerin meslek seçmede bunu göz ardı etmemesi gerekmektedir. Kariyer yönetimi, özellikle kariyerinin daha başlangıcında olan lisansüstü ve lisans öğrencileri için önemli görülmektedir. Bu yüzden değişen beklentilerinin arasında gerekli danışmanlık hizmetlerinin sağlanması ve etkili bir kariyer planlamasının yapılması da yer almaktadır. Kariyer imkânlarının da küreselleşmenin etkisiyle hızlı bir dönüşüm yaşadığı bu süreçte ilerleme kıdeme bağlı değil, yeteneğe bağlı olarak gerçekleşmektedir. Ancak bu kadar gelişime karşın yapılan araştırmalara göre cinsiyet ayrımcılığı tam olarak ortadan kalkmamıştır. Özellikle kadın istihdamının ve kariyerinin önündeki engeller hala yerini korumaktadır. Bu duruma cam tavan sendromu örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla aynı esnekliğin kadınlar üzerinde de yapılması beklenmektedir. İyileştirilmiş iş imkânları, öne çıkacağı öngörülen bir diğer kavramdır. Teknoloji başta olmak üzere yeniliklerin hız kesmeden devam etmesi artık çalışanların eskisi gibi sürekli çalışmayı istemediğini göstermektedir. Günlerinin birçoğunu ofis ortamlarında geçiren çalışanların, sosyal hayatının aynı şekilde yoğun olmaması motivasyon açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütler de yetenekli çalışanlarını kaybetmemek için gerekli esnekliklere başvurmaya başlamaktadır. Bu duruma örgütün esnek saat uygulaması getirerek, çalışma saatini çalışanın tercihi bırakması örnek

olarak verilebilir.

7. Sonuç

İnsan, son dönemde önemi artan bir kaynak haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bölümü, ilk oluşum sürecini personel yönetimi ile gerçekleştirmiş, daha sonra insanın öneminin artmasına karşılık yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Ancak dönüşüm geçirdiği dönemin özelliklerine istinaden stratejinin olmazsa olmaz bir özellikte olması, insan kaynakları yönetiminin yerini stratejik insan kaynakları yönetimine devretmesine neden olmuştur. Bu bağlamda insan stratejik bir kaynak, rekabet için ise bir zorunluluk haline, üretim faktörleri arasında daha öncelikli hale gelmiştir. 2000'li yıllarda ise stratejinin yanında teknolojinin ve küreselleşmenin gelişmesiyle birlikte yetenekler ön plana çıkmaya başlamış, çalışma modelleri ve çalışan profillerinde birtakım değişiklikler yaşanmıştır. İnsan kaynağı, örgütlerin sahip olduğu en önemli ve birincil kaynak haline gelmiş, insan kaynakları yönetimi ise, insan kaynağından etkili ve verimli bir şekilde yararlanmayı sorumluluk haline getirmiştir. Aynı zamanda insan kaynağının hedefleri ve yetenekleri ile örgütün amaçlarını bir araya getirmekte sorumlulukları arasında yer almaktadır çünkü uyumun sağlanamaması, örgütlerin rekabet avantajını kaybetmesine ve amaçlarını gerçekleştirememesine neden olmaktadır. Dolayısıyla var olan yeteneklerin geliştirilmesi ve henüz ortaya çıkmamış yeteneklerinde ortaya çıkartılması önemli bir faktör haline gelmiştir.

Mevcut araştırma, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin geleceğinde öne çıkan faaliyetleri Delfi tekniği ile incelemeyi hedeflemiştir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini İK profesyonelleri, akademisyenler, yöneticileri, lisans ve lisansüstü öğrencilerin olduğu ve 56'sının kadın, 26'sının ise erkek katılımcılardan oluştuğu 82 katılımcı oluşturmuştur. Katılımcıların 46'sı lisans mezunu iken, 22'si yüksek lisans mezunu, 14'ü ise doktora mezunudur. Katılımcıların 16'sını İK profesyonelleri, 17'sini yöneticiler, 15'ini akademisyenler, 15'ini lisansüstü öğrenciler, 19'unu ise lisans öğrencileri ve mezunları oluşturmaktadır.

Mevcut araştırma ilk olarak tüm katılımcıların değerlendirmelerini, daha sonra da her grubun özel değerlendirmelerini analiz etmiş, her grup için en önemli olan ilk 10 maddeyi yorumlanmıştır. Uygulamaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplara göre insan kaynakları yönetiminin geleceğinde öne çıkması muhtemel maddelerin; teknoloji (4,60±0,682), dijitalleşme (4,60±0,682), çalışan psikolojisi (4,59±0,719), yetenek yönetimi (4,57±0,703) motivasyon (4,56±0,711), etkili iletişim (4,56±0,688), veri ulaşılabilirliği ve gizliliği (4,55±0,591), iş tatmini (4,52±0,741), iyileştirilmiş iş imkanları (4,49±0,724) ve yeni meslekleri anlama ve yönetmenin (4,46±0,706) olduğu

görülmektedir.

Analiz sonuçları öne çıkması beklenen bu maddelerin, uygulamaya katılan katılımcıların arasında ortak bir görüş olduğunu, grupların birbirine benzer düşüncelerde olduğunu ve gerek literatür ile gerekse bu alanda yapılan diğer araştırmalarla tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre insan kaynakları yönetiminin gelecekte;

1. Hem örgütün stratejik ortağı haline geleceği hem de örgütün tepe yönetiminde yer alacağı,
2. Entelektüel sermayeye doğru bir dönüşüm yaşayacağı,
3. Çalışanların örgütteki katılımlarını arttırmaya çalışacağı,
4. Çalışanlar için iyi kariyer planlaması yapmaya ve danışmanlık hizmetleri vermeye başlayacağı,
5. Stratejik bir unsur olan dış kaynakların kullanımını arttıracığı,
6. Takım çalışmalarına önem vereceği,
7. Esnek ve dinamik bir yapıya geçiş yapacağı,
8. Yapı olarak küçülmeye gideceği ancak sorumluluklarının tam tersine artacağı,
9. Dikey örgütlenme yerine yatay örgütlenmeye yöneleceği,
10. Müşterileri odaklı çalışmayı destekleyeceği,
11. Hat yöneticileri ile olan işbirliğini arttıracığı,
12. İnisiyatif ve risk alan liderlere ihtiyaç duyacağı,
13. Dijitalleşmenin, E-İKY'nin ve İK bilgi sistemlerinin öne çıkacağı,
14. Örgütün temelini bilginin ve yeteneklerin oluşturacağı,
15. Teknoloji ve yapay zekânın öne çıkmasıyla yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyacağı,
16. Esnek çalışma, evden çalışma ve uzaktan çalışma gibi yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkacağı,
17. Yeni çalışma biçimlerine yönelik motivasyon uygulamalarının yapılacağı,
18. İKY'nin idari rolden stratejik role geçeceği,
19. Güçlü bir örgüt kültürü yaratması gerektiği,

Farklı kültür ve kuşaklardan çalışanların bir arada uyum içerisinde yöneltilmesinin önemli olacağı öngörülmektedir.

Kaynakça

- Abdullraziz, A.T. (2019). The Impact of Information Technology on The Human Resource Management Performance, The International New Issues in Social Sciences, 8(1), 169-198.
- Akdemir, A. ve Demirkaya, H. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Orion Kitapevi.
- Akincioglu, R. (2020). İnsan Kaynakları Aktiviteleri ve Karlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: BIST – 100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 621291).
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 68-97.
- Anderson, W.R. (1997). The Future Of Human Resources: Forging Ahead Or Falling Behind?, Human Resources Management, 36(1), 17-22.
- Asiltürk, A. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0, Journal Of Awareness. 3(Özel), 521-544.
- Asiltürk, A. ve Hünkaroğlu, M. (2020). Yüksek Potansiyelli İnsan Kaynakları Yönetimi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi, 4(1), 242-262.
- Avcu, N. (2019). Endüstri 4.0'da İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Algı ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma. Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3, 89-109.
- Aytaç, S. ve Keser, A. (2017). Çalışma Yaşamında Kariyer, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 219229).
- Bayraktar, S.A. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 611691).
- Bozgeyikli, H. Ve Amil, O. (2016). Türkiye’de Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin Geleceği: Delfi Analizi Çalışması, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18(2), 1-16.
- Bozkanat, E. ve Çömlekçi, F. M. (2020). Yeni Medya Çalışmalarının Geleceği ve Büyük Veri Kaynaklı Riskler: Bir Delfi Çalışması, Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences, 58, 37-64.
- Dede, P. N. (2007). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 215513).
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. E-Journal of New World Sciences Academy, 2(2), 101-119.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27, 1-23.
- Demir, S. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İş Sağlığı ve Güvenliği, Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 427420).
- Duruk, H. (2019). Endüstri 4.0’ın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 589812).
- Eroğlu, O. (2016). 1923’ten Günümüze Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12(29), 181-193.
- Eryiğit, N. (2007). Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 217397).
- Göktaş, P. ve Baysal, H. (2018). Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 1409-1424.
- Gün, E. (2006). Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 215520).
- Güner, B. M. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 443101).
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. Selçuk

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 319-339.
- Kanten, S. ve Kanten, P. (2009). Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı İle İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 20(63), 119-140.
- Keçecioglu, T. (2007). İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 503-526.
- Keçecioglu, T. ve Yılmaz, K. M. (2012). İnsan Kaynaklarına Bakış Açısının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(27), 129-155.
- Keser, A. ve Güler, K. B. (2016). Çalışma Psikolojisi. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kirilmaz, S. (2020). Digital Transformation In Human Resources Managemenet: Investigation Of Digital HRM Practices Of Businesses. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 188-200.
- Korkmaz, Ç.A. ve Keçecioglu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171.
- Lahti, K.R. ve Beyerlein, M.M. (2000). Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at "The Film", *Business Horizons*, 43(1), 65-74.
- Oktay, E. (2006). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 189207).
- Otlı, F. Ve Aksu, İ. (2005). Entelektüel Sermaye Yönetimi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 171-193.
- Özçelik, O.A. (2006). Türkiye ve ABD'deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 69-97.
- Özçelik, O.A. (2000). İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Bazı Kriterler Açısından Kümeleme Analizi ile Sınıflandırılması. *Yönetim Dergisi*, 11(36), 16-24.
- Özdemir, S.S., Polar, E. ve Özdemir, M. (2017). Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan ve Türkiye'den Örnekler, *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 70-82.
- Özden, C. M. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği. Dokta Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 140486).
- Öztürk, E., Başol, O. ve Balcı, B. (2018). İnsan Kaynakları Aktiviteleri ve Karlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: BIST – 30 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 105-114.
- Riggio, E.R. (2018). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, çev. Belkıs Özkara. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, P.S. ve Judge, A. T. (2019). Örgütsel Davranış, çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Selmer, J. Ve Chiu, R. (2004). Required Human Resources Competencies In The Future: A Framework For Developing HR Execuives in Hong Kong, *Journal of World Business*, 39, 324-336.
- Terlemez, B. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Bağlamında Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 347211).
- Tuysuz, M. (2019). İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etlisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 562426).
- Yılmaz, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 189676).