

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ EĞİLİMLER, EĞİLİMLERİN İTİCİ GÜÇLERİ ve KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Ayşegül SAYLAM\* ve Doğan Nadi LEBLEBİCİ\*\*

### Özet

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, işgücü çeşitliliği ve benzeri gelişmeler insan kaynakları yönetiminde yeni eğilimlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan ve yaygınlaşması muhtemel eğilimleri açıklamak, eğilimlerin itici güçlerini belirtmek ve bu eğilimlerin kamu kesiminde uygulanabilirliğini değerlendirmektir. Genel olarak bakıldığında; teknoloji, rekabet, işgücü maliyetleri, küreselleşme, işgücü çeşitliliği, toplam kalite yönetimi uygulamaları, demografik yapıdaki değişiklikler insan kaynakları yönetimindeki yeni eğilimlerin arkasındaki temel dinamikler olarak ortaya çıkarken, yeni kamu işletmeciliği ve hükümet politikalarının kamu kesiminde insan kaynakları yönetiminde model arayışlarına ön ayak olduğu görülmektedir. Söz konusu yeni eğilimlerin özel sektör kuruluşları tarafından uygulamasının önünde fazla bir engel bulunmazken bu eğilimlerin kamu kesiminde uygulanabilmesi için insan kaynaklarına ilişkin yasal düzenlemelerin daha esnek hale getirilerek kamu kesiminde daha esnek bir istihdam anlayışının yaratılması ve bilgi teknolojilerinden daha yaygın biçimde yararlanılması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, İstihdam Modelleri, Kamu Yönetimi

### The Trends and Their Driving Forces in Human Resource Management, and the Applicability of Them in Public Administration

#### Abstract

Globalization, technological developments, workforce diversity and similar causes have evoked new trends in human resource management. The aim of study is to explain appearing trends in human resource management, and to indicate possible the driving forces behind these trends, and to discuss the applicability of these trends in public administration. In general, technology, competition, labor cost, globalization, demographic changes, total quality management are becoming driving forces of new trends in human resource management whereas new public management and government policies leads public organizations for he search of new employment models. There is almost not much drawbacks for private sector to apply new trends in human resources management. However, for public administration it is necessary to change legal context of human resource management and employment policy to provide flexibility, and information technology should be involved in human resource management issues.

**Keywords:** Human Resources, Employment Models, Public Administration

\* Araş. Gör., Hacettepe Üniv., İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara, [aysegulk@hacettepe.edu.tr](mailto:aysegulk@hacettepe.edu.tr).

\*\* Prof. Dr., Hacettepe Üniv., İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara, [dogan\\_leblebici@hotmail.com](mailto:dogan_leblebici@hotmail.com).

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir örgütün temel yönetim süreçleri arasında yer alır. Bu bakımdan, İKY bir örgütteki tüm hat yöneticilerinin asli işidir ve örgütün planlama, örgütlenme, eşgüdümleme ve İKY'nin denetim gibi yönetim süreçleri ile yakın bağlantısı vardır. İnsan kaynakları (İK) etkili kullanılmadığında diğer yönetsel süreçlerden etkili sonuç almak mümkün görünmemektedir. Günümüzde ekonomik ve teknolojik şartlar örgütlere önemli fırsatlar sunmaktadır. Ancak bunun yanında örgütler ciddi bir rekabet baskısını da üzerlerinde hissetmektedir. Rekabet baskısının en önemli unsuru mal/hizmet üretim maliyetleridir. Üretim maliyetlerinin azaltılmasında nitelikli personelin üretim süreçlerinde verimliliği sağlaması çok önemlidir. Bu nedenle, maliyet ve üretim verimliliği bakımından İK en önemli unsur haline gelmektedir.

Hükümetler, örgütlerin, başarısını ve etkinliğini arttırmak ve bunu sürdürebilir kılmak için yeni yollar aramaktadır. Bu arayış, örgütleri, İK yönetiminde farklı uygulamaları kullanmaya ve İK yönetiminde yeni dönüşüm ve eğilimleri uygulamaya yöneltmiştir (Stace, 1987: 52). İK yönetimindeki yeni eğilimler, rekabet baskısı yaratan teknolojik gelişmeler, hükümet politikaları, küreselleşme, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi yeni yönetim modelleri, nitelikli işgücü açığı, işgücü çeşitliliği, işgücü maliyeti gibi etkenler İK yönetiminde eğilimlerin ortaya çıkmasını ve yayılmasını sağlamıştır.

Bu çalışmanın amacı örgütlerin en önemli beşeri ve sosyal sermayesi olan insan kaynağının yönetiminde ortaya çıkan eğilimlerin neler olduğunu açıklamak, bu eğilimlerin arkasındaki itici güçleri belirtmek ve kamu kesiminde uygulanabilirliğini genel olarak tartışmaktır.

## I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ EĞİLİMLERİN ARKASINDAKİ İTİCİ GÜÇLER

İKY günümüzde, çalışanların yeteneklerinin değerlendirildiği, beşeri sermaye yönetimine doğru, örgütlerin stratejik ortağı olan, örgüt kültürünün yaratılmasında ve dönüştürülmesinde değişim yönetiminin lideri olan, çalışanın performansının geliştirilmesinde ve kariyer planının yapılmasında önemi artan bir yapıya bürünmüştür (Özden, 2003: 105). Entelektüel sermayeye yapılan vurgu giderek artarken İK yönetiminin önemi de buna paralel olarak artmaktadır. İKY ayrıca, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesinde, değişim ve uygulamalara adaptasyonunun sağlanmasında, bilginin yaratılmasında ve yönetilmesinde önemli rol üstlenmektedir (Ruona et al., 2003: 277). İKY birimlerinin, örgütlerin önemli birimi haline gelmesinde ve İK yönetiminde yeni eğilimlerin ortaya çıkmasında aşağıda belirtilen itici güçlerin etkili olduğu söylenebilir.

## A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesinde İKY'deki yeni eğilimlerin itici güçleri olarak görülen teknoloji, rekabet, işgücü maliyeti, küreselleşme, işgücü çeşitliliği, toplam kalite yönetimi, demografik değişimler, yeni kamu işletmeciliği, hükümet politikaları aşağıda sırası ile ele alınmaktadır.

Teknoloji, örgütleri en çok etkileyen kuvvet olarak tanımlanmıştır. Her şeyin elektronik olması (e-Her şey), işin nasıl yapılacağını, işi kimin yapacağını belirleyen en önemli etken haline gelmiştir (Ruona et. Al., 2003: 275-276).

Teknolojik değişimin işbölümü üzerindeki etkileri uzun zamandır sosyologların ilgisini çekmektedir (Erikson, 1986; Gamsey, 1981). Genel olarak da teknolojiye bağlı değişimin İKY üzerindeki etkileri Leavitt'in (1965) örgüt modeli olan ve Leavitt Elması olarak bilinen yapıda vurgulanmıştır. Bir ürünün mal ve hizmet yapısında üretim süreç ve yöntemlerinde meydana gelen değişim olarak adlandırabileceğimiz teknolojik değişimin, işin gerektirdiği niteliklerde, iş tasarımında değişikliklere yol açtığı bilinmektedir (Kelley, 1990). 1970'lerden itibaren yeni teknolojilerin maliyeti azalmış ve erişimi kolaylaşmıştır. Buna paralel olarak yeni teknolojilerin, güvenilirliği, hızı ve işgücüne katkısı arttıkça yeni çalışma modelleri ortaya çıkmıştır (Di Martino and Wirth, 1990: 534). Örneğin bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen değişimler, çalışma hayatında esneklik uygulamasını sağlamıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010, s. 11). Özetle teknoloji, bir işin mahiyetini, nasıl yapılacağını, kim tarafından nerede nasıl icra edileceğini belirleyen en önemli faktörlerden birisidir.

Rekabet İK yönetimini zorlayan bir unsur olmasının yanında birçok fırsat da sunmaktadır (Agarwala, 2002). Örgütler rekabetin yoğun olduğu dönemlerde sahip oldukları örgütsel yapının esnek olmamasından ve yavaş hareket özelliğine sahip olmasından dolayı başlangıçta bu rekabete ayak uyduramamışlar ve yeni yapılanma arayışlarına yönelmişlerdir (Varol, 2001). İK yönetiminde sanal örgütler gibi yeni çalışma usulleri ortaya çıkmış, örgütler hiyerarşinin daha az olduğu örgütlenme modellerini benimsemeye başlamıştır.

Rekabetin artmasıyla birlikte örgütler başarılı olmak için, küresel ve yerel olarak daha fazla uyum sağlayan dayanıklı, çevik, müşteri odaklı yapılara yönelmiştir. Bu da İK yönetiminde yeni eğilimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Albu and Moroşan-Danila, 2009: 135-138).

Artan rekabet baskısına paralel olarak işgücü maliyeti yükselmiş, örgütler rekabet stratejilerini, işgücü maliyeti düşük ülkelere ihraç etmeye başlamıştır. Bunu yapamayanlar, işgücü maliyetini düşürmek için işlerin doğasını işçilere göre değiştirmeye yönelmiştir. Çalışanların çalışma saatlerini azaltma, çalışanlarının statüsünü düşürme ve ücretlerini kesme işgücü maliyetini azaltmada kullanılan

diğer yöntemlerdir. Bazı örgütler, daha korumacı stratejiler geliştirmiş ve bunları denemişlerdir. Örgüte ek değer kazandıracak TKY, Hiç Hata Yapmama (Zero Defect Program) ve Tam Zamanında (Just in Time) gibi teknikleri sistemlerine dahil etmişlerdir. Bu yaklaşımlar, işin tasarımı, statüsünü, işin doğasını ve çalışma koşullarını etkilemiştir. Örneğin bu tarz tekniklerin yayılması ile birlikte takım çalışması gibi yeni işletme modelleri İK yönetimde yeni eğilimler olarak ortaya çıkmıştır (Tremblay, 2003: 3). İşgücü maliyetinin örgütler tarafından önemli bir maliyet unsuru haline gelmesi, örgütleri İKY alanında, işgücü, çalışma tarzları ve iş tasarımı açısından farklı arayışlara yöneltmiştir.

Küreselleşme olgusu 20 yüzyıl sonlarında ve özellikle 21. yüzyılda ekonomik, sosyal ve siyasal anlamda olumlu ve olumsuz tartışmaları beraberinde getirmiştir. Küreselleşme ile birlikte sermayeye paralel olarak insan kaynağının da giderek serbest dolaşıma konu olması, bilgiye erişimin durdurulamaz hale gelmesi örgütleri derinden etkilemiştir. Var olan kurallar, normlar, örgüt kültürü yeniden sorgulanmış ve İK yönetiminde yeni unsurların ortaya çıkmasıyla sonuçlanmıştır.

Zaman, coğrafya, kültür, ekonomik konular, bürokrasi ile baş etme, emek sömürsü gibi konular ile belirgin hale gelen çeşitlilik ve bu çeşitliliğin başarıyla yönetilmesi konusunda örgüt yönetimi ve İK yöneticileri yeni arayış ve dönüşümlere yönelmiştir. Örgütler bir anlamda küreselleşmenin özellikle İK açısından yarattığı sorunlarla başa çıkmaya zorlanmıştır.

İşgücü çeşitliliği yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel yetenek, ırk, eğitim geçmişi-düzeyi, coğrafi konum, dini inanç vb. konuları içermektedir ve küreselleşme ile birlikte artmıştır. Bir örgütün başarısı, üretkenliği bu çeşitliliği üretebilecek bakış açısına sahip olmada gizlidir. Bir örgüt bu çeşitliliği stratejik bir fırsata dönüştürebilirse, “bizim yaptığımız en iyisi” tutumundan vazgeçerse kazanım sağlamaktadır (Cox, 1993, Aktaran: Albu and Moroşan-Danila, 2009: 136). Küreselleşmenin bir yansıması olarak iktisadi işletmelerin sınırlar aşan yatırımları, beraberinde işgücü çeşitliliğinin yarattığı sorunlarla ilgilenmeyi gerektirmiştir. Dolayısıyla, farklılıkları yönetebilme, geliştirme ve fırsata dönüştürmede İKY yeni eğilimlere yönelmiştir.

Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesi ile birlikte İKY işlevlerinde de kalite unsuru vurgulanmaya başlanmıştır. TKY, tüm süreçlerin iyileştirilmesini benimseyen, kaliteye vurgu yapan, iletişime önem veren, iç ve dış müşteri tatminini vurgulayan, takım çalışmasını destekleyen, sürekli iyileşme felsefesiyle çalışan, insan odaklı olan kalitenin vurgusunu insana doğrudan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim felsefesi bireyi merkeze alan onun gelişimine ve iş tatminine önem veren bir sistemdir. Dolayısıyla TKY'nin, İK yönetiminin, bir örgütün en önemli parçası olduğunu düşünmesi yanlış olmayacaktır.

TKY'nin İKY sistemine dâhil edilmesi, yüksek performanslı iş sistemlerinin uygulanmasını sağlayarak, iş güvenliği, iş esnekliği, takım çalışması gibi unsurlara

olan vurguyu artırmıştır. İK uygulayıcıları bunun etkisiyle, çalışanların farklı örgütlerde en iyi şekilde fırsatlardan yararlanmalarını sağlamaya çabalamakta ve yeni eğilimleri yönetime dâhil etmeye çalışmaktadır (Richbell, 2001: 263-265).

Genç nüfusun azalması, ortalama yaşam süresinin artması, nüfusun yaşlanması ile birlikte, insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi önem kazanmıştır. Örgütler için mevcut personeli elde tutma ve nitelikli personeli örgüte çekme yönünde çabalar, insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi konusunda yeni eğilimlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Dünyada 16-24 yaş arası önemli bir işgücü potansiyeli vardır ancak bu potansiyelin tamamının örgütlerin aradığı niteliklere sahip olduğu söylenemez. Bu yüzden, personelin işe alınması, eğitilmesi ve bağlılığın artırılmasında, İKY yeni roller üstlenmiştir (Richbell, 2001: 266-268).

1970'li yıllarda, kamu sektöründe yaşanan aşırı büyüme buna paralel olarak işsizlik ve enflasyonun artması neticesinde sorunlara ekonomik anlamda liberal politikalarla çözümler aranmış, kamu kesiminde özel sektör örgütlerinin yönetim ilke ve yöntemlerinin kullanılmasını öneren “Yeni Kamu İşletmeciliği” yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Hükümetler bu sıkıntılara karşı ilk olarak kamu sektörünün yeniden düzenlenmesini, personel yönetiminde performansa dayalı ücret sistemi gibi bir takım teşvik edici araçların, özel sektörden ithal edilmesi gerektiğini düşünmüşlerdir (Eliassen and Sitter, 2008: 100-101). Yeni kamu işletmeciliği hareketi ile bireysel verimlilik ve performansa yapılan vurgu artmıştır. Yeni kamu işletmeciliği hareketinin de etkisiyle, “İnsan Kaynakları Gelişimi” (Human Resource Development) stratejisi de yönetimde çalışan bireyi temel başarı anahtarı olarak vurgulamıştır. Bu yönetim yaklaşımı sayesinde, etkinlik, yüksek performans, sonuç odaklı hizmet sağlama, çalışanların bireysel yeteneklerini koruma ve sürdürme gibi yeni eğilimler büyük önem kazanmıştır (Kock and Burke, 2008: 460).

Hükümet politikaları da İK yönetimindeki eğilimleri etkilemektedir. Hükümetlerin, örgütlerin İK politikaları üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin, işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde, hükümetlerin insan merkezli işletme yönetimini veya yüksek ücret vererek örgütlere çalışanı çekme politikasını daha az benimsediği söylenebilir (Tremblay, 2003: 3).

Hükümetlerin istihdam politikaları da çalışanların örgütün gelişimi yönünde bilgilendirilmesini sağlamıştır. Bunun sayesinde, İK uzmanları kurum içi iletişim kanallarının gelişmesinde anahtar rol üstlenmiştir (Richbell, 2001: 261-263). Hükümetlerin çalışma hayatı ile ilgili politikalarına ayak uydurmak için İK yönetimleri de çalışanların eğitilmesinde, geliştirilmesinde, verimliliklerinin artırılmasında yeni eğilimleri örgütle bütünleştirmeye çalışmaktadır.

Yukarıda sayılan İKY ile ilgili ortaya çıkan eğilimlerin nedenleri birbirinden bağımsız düşünülmemelidir. Bu eğilimlerin ortaya çıkmasına yol açan nedenlerin

her biri diğerinin öncülü veya ardılı olarak düşünülebilir. Örneğin; küreselleşme ile birlikte, iş gücü çeşitliliği artmış, bilginin önemi, erişim kolaylığı üstünlüğü, rekabet ve kaliteyi önemli hale getirmiş, işgücü maliyeti kritik hale gelmiş, teknolojinin gelişmesi ile birlikte işin doğası değişmiş, örgütlerde insan kaynağı en etkili üretim faktörüne dönüşmüştür. Bu süreçte İKY birçok rol üstlenmiş ve yeni eğilimleri örgütlere kazandırmaya başlamıştır.

## II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ VE YAYGINLAŞAN EĞİLİMLER VE BU EĞİLİMLERİN KAMU KESİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Örgütlerde stratejik bir unsur haline gelen İK yönetiminde, itici güçlerin etkisiyle giderek yaygınlaşan eğilimleri örgütlerin çalışma usulleri, iş tasarımı, işgücü çeşitliliği, ücret sistemleri ve yönetim modelleri açısından değerlendirmek gerekir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde yeni eğilimlerin; esnek çalışma modelleri, yönetim bilgi sistemi, sosyo-teknik tasarım, yetenek yönetimi, iş mühendisliği, iş tasarımları, performans yönetimi ve performansa dayalı ücret, e-insan kaynakları yönetimi aşağıda ele alınmaktadır.

**Esnek Çalışma Modelleri:** Giderek gelişen ve yaygınlaşan teknoloji, örgütlerde çalışan sayısını, niteliklerini, örgütün görevlerini ve de çıktılarını etkilemektedir. Örgütler işgücü maliyetini azaltma, kalite ve yenilik yaklaşımları gibi uygulamalara yönelmektedir, Bu tarz yaklaşımların sonucunda esnek çalışma talebi yoğunlaşmaktadır (Tremblay, 2003: 3-4).

1970'li yıllarda hizmet sektöründeki işlerin ve çalışma saatlerinin çeşitlenmesi sonucunda belirli saat aralıklarında çalışmak yerine rotasyon, akşam nöbeti, hafta sonu, tatilde, telefon üzerine çalışma, yarı zamanlı çalışma, belirli saatlerde çalışma gibi esnek çalışma düzenleri ortaya çıkmıştır (Tremblay, 2003: 10). Diğer taraftan teknolojik gelişmeler de esnek çalışma modellerinin artmasına neden olmuştur. Teknolojik aygıtların maliyeti azaldıkça, bunlara erişimin, hızı, gücü ve güvenilirliği arttıkça esnek çalışma uygulamaları da artmıştır (Di Martino and Wirth, 1990: 534).

Yeni çalışma modellerinin üç özelliği vardır (Baarne et al., 2010, Aktaran: Brummelhuis et al., 2012: 113-114):

- Esnek çalışma modellerinde çalışma zamanları esnektir, çalışanlar ne zaman çalışacaklarını kendileri karar verirler.
- Çalışanlar nerede çalışacaklarını kendileri belirlemektedir (ofis, ev, vb.).
- Medya ve teknolojiyen, çalışanlar faydalanabilmektedir (e-mail, telefon, vb.).

Esnek Çalışma modellerinin yaygın örnekleri olarak şunlar verilebilir (Ölçer, 2004a ; Di Martino and Wirth, 1990: 530-533): Yarı Zamanlı Çalışma, İş Paylaşımı,

Evde Çalışma, Tele Çalışma, Çağrı Üzerine Çalışma, Cep Telefonuyla Çalışma, Uydu Ofisleri, Geçici İş Rotasyonları, Yerel Çalışma Merkezleri.

Esnek çalışma modellerinde İK uygulamaları da farklılaşmaktadır. Örneğin, sanal işgücünün ücret yönetiminde, performans dayalı ücret, yeteneklere göre ücret, ikramiye teşvik uygunluğu, ekip tabanlı ücretlendirme, takdir programları, rekabet yerleştirme gibi yöntemler uygulanabilir (Ölçer, 2004b: 63-64). Geleneksel çalışma düzeninden farklı olarak, yeri, zamanı ve süresi açısından esnek olan çalışma modellerinin yaygınlaşması farklı ülkelerin istihdam hukukunda değişikliklere yol açmıştır. İstihdam hukuku alanındaki değişikliklerin esnek modellerin uygulanabilirliğine katkısı ülkeden ülkeye farklılaşmaktadır.

**Yönetim Bilgi Sistemi:** İK yönetiminde ortaya çıkan ve kullanımı giderek artan bir diğer eğilim ise İK yönetim bilgi sistemidir. Yönetim bilgi sistemi yönetimin işlevlerinin kontrol edilmesini ve yönetilmesini sağlayan, karar verme sürecini doğrudan etkileyen, yönetim için bilgi üreten ve bu bilgiyi sunan teknoloji temelli bir sistemdir (Polat, 2007, s.188).

Geleneksel yapıdan kopuş ile birlikte teknolojiye yatırım artmış, buna paralel bilgi ve bu bilginin üretimi artmıştır. (Aydın ve Öktem, 2009: 132). Bu kapsamda örgütlerin bilgiyi üreten, kullanan ve paylaşan örgütlere dönüşmesi gerekmektedir. Örgütler farklı düzenlemelere sahip olduğu için, kendi kurumsal bilgilerini gizlilik ilkesi adı altında veya güç katma sorunu nedeniyle paylaşmayabilir, dolayısıyla yönetici ve personelin bu sistemin özellikleri ve teknoloji konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Diğer yandan, bu tür sorunların yaygın olarak yaşandığı kamu kurumlarında böyle bir sistemin etkin işlemesi için merkezi bir kamu personel bilgi sistemi gerekmektedir. Bu sistemin de bilgi-işlem alt yapısı farklı olan kamu kurumlarında uyumlaştırma sorununu aşması gerekmektedir.

**Sosyo-Teknik Tasarım:** Sosyo-teknik tasarım, insan ihtiyacı, değerleri gibi sosyal unsurlarla, donanım, yöntem, teknik vb. unsurların etkileşimini içeren bir süreç yönetimi anlayışıdır (Vayvay ve Tatlısu, 2006: 47). İş Süreçlerinin yeniden tasarlandığı sistemde, organizasyonu geliştirmek için problem çözmek yerine, problemlerin kaynağının otomatik olarak elendiği krizin olmadığı bir düzen hedeflenir. Bu süreçte insan faktörüne verilen önem vurgulanarak örgütün etkinliği arttırmak amaçlanır (Attaran and Nguyen, 1999: 554).

Sosyo-teknik tasarım, yeni iş sistemleri tasarlandığında, bunun sosyal ve teknik boyutuna eşit ağırlık veren bir sistemdir. Sosyo-teknik yaklaşımın prensiplerini benimseyen bazı örgütler, çalışanlarının iş tatminine sahip olmasını sağlamıştır. Bu sistem teknoloji ve örgütsel yapı değişse de, çalışan hak ve ihtiyaçlarına önem verir. Sosyo-teknik tasarımın bir diğer değeri de katılımcı yönetimdir. Bu sistemde çalışanların, kararlara katılımı, cesaretlendirilmesi ve kararları etkilemesi büyük önem taşımaktadır. Bilginin yaratılmasında

geliştirilmesinde takım çalışmasına büyük önem vermektedir (Mumford, 2000: 125-128).

Kapsayıcı bir sistem olan sosyo-teknik dizaynın kamu yönetiminde uygulanabilirliğin artırılması için, çalışanların karar verme sürecine katıldığı, iş tatminine önem verilen, teknoloji ile çalışanın uyum içinde bir arada bulunmasını sağlayan eğitimin çalışana verildiği bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır.

**Yetenek Yönetimi:** 1990'ların başından itibaren, çalışanlar iş güvenliğini, istihdam edilmekte değil, istihdamın yönetebilmesinde aramaya başlamıştır. Bir diğer anlamda, birey artık işe seçilen değil, işi seçen özne konumuna gelmiştir. Kötü yönetim, eğitim eksikliği, zayıf kariyer gelişimi, çalışanların işten ayrılmasına veya o işi tercih etmemesine neden olmaktadır. Bu yüzden örgütler, nitelikli elemanı iş yerinde tutmak için büyük çaba harcamaktadır (Hay, 2001: 52-55).

İnsan Sermayesi Yönetimi (Human Capital Management), İK modülleri olarak da adlandırılan yetenek yönetimi<sup>1</sup> yeni çalışanların sisteme katılması ve geliştirilmesi sürecidir. Mevcut çalışanın geliştirilmesi, örgütte tutulması ve yeni elemanların örgüte çekilmesi eğilimi 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış ve günümüzde yayılmaya devam eden İKY eğilimidir (Albu and Moroşan-Danial, 2009: 135-138). Örgütler giderek başarılarının, çalışanların bilgi ve tecrübesinden kaynaklandığını öğrendikçe, insan kaynağının geliştirilmesine büyük vermeye başlamıştır. Bu modelde, yönetimin en önemli rolü, yönetim olarak sahip olduğu yeteneğin farkına varıp, rakiplerinin özellikleri ile piyasanın koşullarını kıyaslayarak, gerçek yeteneğini belirleyip yeterli miktarda ve gerekli nitelikte kişiyi yönetime dâhil etmektir (Altundağ, 2009: 457-458).

Başarının anahtarı olan yetenekli kişileri örgüte çekmek için eğitim ve fırsat olanakları geliştirilmesi, rekabet yeteneği olan personelin işe alınması, ücretlerin rekabeti teşvik edici olması, terfi olanaklarının çalışanlara sağlanması, nitelikli çalışanların örgütte tutulması için gerekli programların uygulanması, performans yönetimi sürecine geçilmesi gerekmektedir (Albu and Moroşan-Danila, 2009: 135-138).

Günümüzde kamu yönetimi de benzeri görülmemiş bir değişim yaşamaktadır. Bu çerçevede "Etkili Lider Yönetimi" kamu yönetiminde tartışılan bir yaklaşım olmuştur. Bu yaklaşımın bir yansıması olarak yetenek yönetimi, işe alımda, yetenekli personelin elde tutulmasında ve geliştirilmesinde, gelecek kamu liderinin gelişmesinde ve yetiştirilmesinde etkili olup olmadığı tartışılmaktadır (Devine ve Powell, 2008: 2-3).

Kamu yönetiminde yetenek yönetiminde yöneticilerin, etkili, becerikli liderin kim olduğu konusunda ortak bir yargıya ulaşması gerekmektedir. Becerikli insanların gelişmesine büyük önem verme, personelin gerekli nitelik ve beceriyi göstermeleri için denetim mekanizmalarını oluşturma önemlidir. Diğer taraftan yönetim tarafından yetenekli personelin diğer kamu kurumlarında ve özel



sektördeki yetenek yönetimi programlarına katılımı sağlanarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır. Bütün bunların örgütün stratejik planı içerisinde yer alması önemlidir (Devine and Powell, 2008: 5-6; Hay, 2001: 52-55, Heinen and O'Neill, 2004: 68).

**İş Mühendisliği:** Bilimsel yönetim yaklaşımının uygulaması olarak nitelendirilebilecek iş mühendisliği tekniği, insan makine etkileşiminin geliştirilmesine yönelik bir iş tasarımı modelidir. Teknolojinin ilerlemesi ile ortaya çıkan bilgisayar destekli model olan iş mühendisliği, çalışan ve makine arasındaki etkileşimin artırılması ve geliştirilmesine yönelik bir sistemdir (Garg and Rastogi, 2006: 574).

Bu sistemde liderin önemi büyüktür. İş mühendisliği, işin başarısını da sıkıntısını da yönetimin kalitesi ile ilişkilendirir. Liderlik stili ile işin niteliği uyuşmuyorsa, iş liderlik stiline uygun hale getirilmelidir (Fiedler, 1965: 115-116).

İş mühendisliğinin kamu yönetiminde uygulanmasını engelleyen unsurlar arasında, katı hiyerarşi, örgüt kültürü, süreçlerde çok fazla çıkar grubunun olması dolayısıyla sınırların çakışmaması, politikaların ani şekilde değiştirilmesi, teşviklerin birleştirilmesi, hizmetlerin çok geniş bir yelpazede ele alınması, personelin kamu yönetiminin önemli bir parçası olması sayılabilir (McAdam and Donaghy, 1999: 34-35). Bahsedilen sorunların kamu yönetiminde de bu eğilimin uygulanmasını önlediği düşünülebilir. Bu kapsamda, kamu yönetimi, ileri görüşlü, açık, esnek, iletişime ve planlamaya önem veren bir yapıya büründükçe iş mühendisliğinin uygulanması kolaylaşacaktır.

**İş Rotasyonu, İş Genişletme, İş Basitleştirme, İş Zenginleştirme:** İş Rotasyonu, çalışanların belirli işlerden diğer işlere geçerek görev yapmasıdır (Dessler, 2000: 110). Bir diğer anlamda, belirli bir çalışanın zaman akışı içerisinde, belirli bir işten başka işlerde periyodik olarak görevlendirilmesine iş rotasyonu adı verilmektedir. Bu iş tekniği işte çalışanın daha rekabetçi olmasını sağlamasının yanında, işin faaliyet, yapı ve amaçlarında bir değişiklik yapmaması nedeniyle he zaman işlerde iyileştirmeyi sağladığı söylenemez.

İş genişletme işin kapsamının, yatay olarak genişletilmesidir. Çalışanlara benzer görevler vererek daha fazla görev çeşitliliği sağlamaktadır. Bu bağlamda, monotonluğun azaltılması yönünde hem çalışan hem de işveren açısından etkin bir iş tasarımı modelidir.

Belirli bir işin görev ve faaliyetlerinin bir başka işe aktarılarak, o işin görev ve faaliyetlerinin daraltılmasına iş basitleştirme denilmektedir. Uzmanlaşmanın az olduğu işlerde iş basitleştirme kullanılabilir. Görev basitleştirme, kişinin uzmanlaşmasını artırırken diğer yandan işten sıkılma, iş tatminini azaltabilir. Bu da çalışanların işten ayrılma, istifa ve/veya işe geç gelmesiyle sonuçlanabilir. Bu yüzden dikkatli uygulanması gereken bir tekniktir (Özgen ve Yalçın, 2010: 70- 71).

İş zenginleştirme çalışanların performansını iyileştirmek, kişisel gelişim ve anlamlı tecrübe kazanması için çalışanlara daha çok özerklik ve sorumluluk vererek planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol sorumluluklarının dikey olarak artırılmasıdır.

Kamu yönetiminde kurumlar kendi yönetmelikleri çerçevesinde, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon<sup>ii</sup>, iş basitleştirme, takım çalışması<sup>iii</sup>, özerk iş takımları (kendi kendini yöneten takımlar veya lideri veya yöneticisi Olmayan Takımlar)<sup>iv</sup>, eğitimler, maddi imkânlar gibi iş tasarımına yönelik teknikleri<sup>v</sup> uygulamaktadır. Sayılan teknikler sayesinde vatandaş ve çalışanların istekleri daha iyi algılanabilir, bu sayede çalışanların iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılabilir ve maliyetler azaltılabilir (Akçakaya, 2010: 163). Ancak kamu yönetiminde her hizmetin yasal dayanağının olması, personel güçlendirme tekniklerinde olan iş tasarımlarının uygulanmasına yönelik düzenli bir hukuki belgenin olmaması personel güçlendirmeye yönelik tekniklerin uygulanmasında zorluk çıkarabilir. Yetki devri, yetki genişliği, yerindelik gibi hukuki dayanağı olan kavramlar personel güçlendirmeye yönelik uygulamalardır. Fakat bu ve diğer uygulamaların gerçek anlamda, yürütülebilmesi için yasal, örgütsel ve kültürel teknik sorunlar giderilmelidir (Çuhadar, 2005, 4-6).

**Performans Yönetimi Ve Performansa Dayalı Ücret:** Performans yönetimi, performans ile ilgili ölçütlerin belirlenmesi, bu ölçütler doğrultusunda çalışanların değerlendirilmesi, bu ölçütlerden birisi olarak kabul edilen özelliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının, işe alıştırma, kariyer planlama, ödüllendirme gibi alanlarda kullanılmasına imkân veren bir süreçtir. Performans yönetimi, aynı zamanda proaktif bir bakış açısıyla çalışanların geleceğe yönelik olası performansını belirlemek, kişinin üretkenliğini ve güdülenmesini arttırmak için uygulanan bir yönetim modelidir (Özgen ve Yalçın, 2010: 215-216).

Çalışanların, örgütün başarısında en önemli belirleyici unsur olduğu anlaşıldıkça, performans yönetiminin etkisi de artmıştır. Performans yönetiminin en önemli araçlarından biri performansa dayalı ücret yönetimidir. Performansa dayalı ücret sistemi, ücret ile performans arasında ilişki kurarak geliştirilen ücret sistemlerini içerir. Performans yönetiminin en önemli teşvik araçlarından olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan için önceden belirlenmiş amaçlara göre değerlendirilmesiyle belirlenir. Çalışan bireylerin, ortaya koydukları performanslara göre farklı ücret ödenmesi performansa dayalı ücret yönetiminin temel mantığını oluşturur. Ücretin performansla ilişkilendirilmesinde dört temel yöntem vardır. Bunlar prim, maaşta daha yüksek artış, maaş sınıflandırılması, maaşın daha hızlı artmasıdır. Performansa dayalı ücretin tercih edilmesinde, örgüt performansının arttırılması, birey/takım performansını geliştirmesi, mevcut yetenekli personelin örgütte tutulması amaçlanmaktadır (Kestane, 2003: 133-135).

Kamu yönetiminde, performans yönetimi, performans ve ücret arasındaki ilişkinin kurulmasına yönelik çalışmalar “yeni kamu işletmeciliği” yaklaşımının yaygınlaşmasına paralel olarak artmıştır. Bu çalışmaların en somut çıktıları 2000’li yıllarda alınmaya başlanmıştır. (Öztürk, 2010: 5).

Kamu yönetiminde performansa dayalı ücret uygulamaları performans ölçütlerinin belirlenmesindeki güçlükler nedeniyle sorunlu olabilmektedir (Akçakaya, 2012: 190).

**E-İnsan Kaynakları Yönetimi:** Bilgi ve iletişim teknolojilerin örgütlerde kullanımının artmasıyla birlikte, İKY ve bilgi sistemleri gündeme gelmiştir. Bu sistemlerle, bürokratik işlemlerin azaltılması, zaman tasarrufunun sağlanması, maliyetlerin azaltılması, etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Bugün örgütler, İKY faaliyetlerinden olan, başvuru toplama ve seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, performans ve iş değerlendirme süreçlerinde elektronik sistemlerden yararlanmaya başlamıştır. E-İnsan kaynakları olarak adlandırılan eğitim, bilgisayar ağlarını kullanarak, İKY faaliyetlerine idari destek sağlayan, İK uzmanlarına danışmaya gerek kalmadan örgütün entelektüel sermayesini sağlamasına, geliştirmesine, eğitmesine ve elde tutmasına yardım eden teknolojik alt yapı sistemdir (Jian-cheng and Song-zheng, 2008: 57; Lengnick-Hall and Moritz, 2003: 366; Voermans and Veldhoven, 2007: 887).

Bu kapsamda, kamu kurum ve kuruluşları kendi bünyelerinde, insan kaynaklarına ilişkin bilgilerinin depolandığı, kurumun İK faaliyetleri (eğitim, geliştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, sağlık ve güvenlik) ile ilgili bilgilerin planlamasını kolaylaştıran elektronik veri tabanı olan İK bilgi sistemlerine sahiptir. Bu sistemler e-İKY ile karıştırılmamalıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi İK birimi tarafından idare edilmektedir. Bu sistemin temel kullanıcıları İK personelidir. Bu tarz sistemlerin temel amacı, İK bölümündeki süreçleri geliştirmeyi hedeflerken, e-İKY sadece İK personelini değil, bunun dışındaki yönetici ve çalışanları kapsamaktadır (Ruél et al., 2004: 365)

Günümüzde pek çok örgüt, ön mülakat gerektirmeyen işe alım ve yerleştirme süreçlerinde internet kaynaklarını ön eleme olarak kullanmaktadır. Kamu kesiminde mülakat gerekmeyen pozisyonların çoğunda, internet ortamından seçme ve yerleştirme yapılmaktadır. Adaylar başvuru formlarını kurumun sitesinden veya mobil telefonlardan çevrimiçi doldurabilmektedir. Hem merkezi hem de yerel düzeyde e-işe alım yaygın kullanılan bir yöntemdir. Uzaktan eğitim (e-öğrenme, e-learning), e-kariyer planlama, e- ücretlendirme, e-iş değerlendirme gibi uygulamaların kamu yönetimi açısından sorunlu uygulamalar olduğu söylenebilir.

Özellikle kamu yönetiminde, e-insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşması için gerekli bilgisayar programlarının yaratılması, satın alınması bununla alakalı alt yapının kurumlar tarafından tahsis edilmesi gerekmektedir. Örgütün kendi kültürü, özellikleri ve talepleri ile örtüşecek bir bilgisayar programı gerekmektedir. Sadece

bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılmasıyla, e-insan kaynakları yönetimin yaygınlaşacağı düşünülmemelidir. Dolayısıyla bu sistemin yararlarından faydalanılması için üst yönetimin desteği önemlidir. Maliyetli olan bu sürecin üst yönetici tarafından çalışanlara teşvik ettirilmesi, uygulamayı sağlayacak örgüt kültürü ve bilincin oluşturulması, bu sistemin faydalarını arttıracaktır denilebilir (Doğan, 2011: 74).

Son olarak, İKY faaliyetlerinin elektronik ortamdaki yürütülmesi için merkezi kamu personel bilgi sistemi oluşturulması, KEPS'in yaygınlaştırılması ve bu sistem için merkezi yönetimin ödenek ayırması ve e-imza konusunda tam anlamıyla diğer kurumlarla bütünleşme sağlanması gerekmektedir (Devlet Personel Daire Başkanlığı, 2013).

## SONUÇ

Bu çalışmanın konusu olan “İKY’deki Eğilimler, Eğilimlerin İtici Güçleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği” açısından bulguları değerlendirdiğimizde; teknoloji, rekabet, işgücü maliyetleri, küreselleşme, artan işgücü çeşitliliği, kalite algısı, demografik değişimler, yeni kamu işletmeciliği ve değişen hükümet politikaları İK’nın yönetimini zorlaştırmış ve örgütlerin beşeri sermayesi olan insan kaynağının önemi daha çok artmıştır. İnsan kaynakları birimleri de bu beşeri sermayenin en iyi şekilde örgüte katılması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve verimli hale getirilmesi için İKY’de farklı yöntem ve teknikleri yönetim sistemlerine dâhil etmeye zorlanmıştır. Bunun neticesinde İKY’de yaygınlaşan yeni eğilimler veya var olan eğilimler örgütler tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Diğer taraftan bahsi geçen eğilimlerin kamu yönetiminde uygulanabilirliği tartışmalıdır. Bu eğilimlerin Türk kamu yönetiminde başarılı bir şekilde uygulanması ve yaygınlaştırılması için yönetimin bilgiyi üreten, kullanan, paylaşan, bunun bütünleştirilmesini sağlayan, bilgi teknolojilerine uyumu teşvik eden, çalışanın teknolojiyle uyum içinde çalışmasını sağlayan, merkezi kamu personel sistemi olan, KEPS’i yaygınlaştıran, çalışanın karar verme sürecine katıldığı, mevzuatların çalışanların lehine düzenlendiği, kariyer planına önem veren, doğru işe doğru insanı istihdam eden, ileri görüşlü, planlamaya önem veren, esnek bir yapıya bürünmesi gerekmektedir.

İster kamu ister özel kesim olsun bir örgütün başarısı, insan kaynağıdır. Bu kaynağı yöneten örgütler bir adım önde olacaklardır. Dolayısıyla insan kaynaklarındaki bu eğilimleri örgütlerin yaptığı yaptırımlar olarak görmek gerekir.

Bu çalışmada İK yönetimindeki eğilimler, bu eğilimlerin temel dinamikleri ve kamu kesiminde uygulanabilirliği makro düzeyde değerlendirilmiştir. Ancak bu değerlendirmelerin somut verilere dayanmadığı, söz konusu eğilimlerin felsefi geri planı ve uygulamaya nasıl aktarılabilceğinin ortaya koyulduğu söylenebilir. Kamu

yönetimi bakımından İK konusundaki eğilimlerin önündeki en büyük engellerden birinin sınırlandırıcı mevzuat olduğu da açıktır. Bu çerçevede, ilk yapılması gerekenin çalışma hayatına ilişkin mevzuatın daha esnek hale getirilip, uygulamalarda koordinasyonun sağlanması gerektiği söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

- 18.10. 2012 Tarihli 28445 Sayılı 4 Ekim 2012 Tarihli ve 2012/3839 Sayılı 2013 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı Eki.
- AGARWALA, Tanuja (2002), “Human Resource Management: The Emerging Trends”, *Indian Journal of Industrial Relations*, 37(3).
- AKÇAKAYA, Murat (2010), “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25; 145- 174.
- AKÇAKAYA, Murat (2012), “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar” *Karadeniz Araştırmaları*, 32; 171-202.
- ALBU, Otilia and Lucia MOROŞAN- DANILA. (2009), “Currents Trends in HRM”, *The USV Annals of Economics and Public Administration*, vol 9, 2(10); 134-139.
- ALTUNTUĞ, Nevriye (2009), “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3); 445-460.
- ATTARAN, Mohsen and Tai T. NGUYEN (1999), “Design and Implementation of Self-Directed Process Teams”, *Management Decisions*, 37(7); 553-560.
- AYDIN, Ercüment ve M. Kemal ÖKTEM (2009), “Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine”, *Sosyo Ekonomi*, 9(5); 123- 147.
- BOLAT, Tamer, Oya A. SEYMEN ve Oya İ. BOLAT (2006), “Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1); 1-30.
- BRUMMELHUIS, L. Lieke, Arnold B. BAKKER, Jorn HETLAND and Liesbeth KEULEMANS (2012), “Do New Ways of Working Foster Work Engagement?”, *Psicothema*, 24 (1); 113-120.
- ÇELİK, Sümeyra (2007), “Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü. Yayınlanmış Tez.

[http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor\\_bulten/uzmanlik\\_tezleri/S%C3%9CMEYR A%20%C3%87EL%C4%B0K%20\(T%C3%9CRK%C4%B0YE%20%C4%B0%C5%9EG%C3%9CC%C3%9C%20P%C4%B0YASASININ%20ESNE KL%C4%B0%C4%9E%C4%B0%20VE%20ESNEK.pdf\\_](http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/uzmanlik_tezleri/S%C3%9CMEYR A%20%C3%87EL%C4%B0K%20(T%C3%9CRK%C4%B0YE%20%C4%B0%C5%9EG%C3%9CC%C3%9C%20P%C4%B0YASASININ%20ESNE KL%C4%B0%C4%9E%C4%B0%20VE%20ESNEK.pdf_) Erişim: 01.09.2013.

- ÇUHADAR, M. Turan (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; 1-21.
- DEMİR, Fevzi ve Gülşen GERŞİL (2008), “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2); 68-89.
- DESSLER, Gary (2000), Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey.
- DEVINE, Marion and Marcus POWELL (2008), “Talent Management in Public Sector”, The Ashridge Journal, Autumn; 1-6.
- Devlet Personel Daire Başkanlığı - Üst Düzey Yöneticilerle Yapılan Görüşme, Görüşme Tarihi: 19.09.2013.
- Di MARTINO, Vittorio and Linda WIRTH (1990), “Telework: A New Way of Working and Living”, International Labour Review, 129(5); 529-554.
- DOĞAN, Ali (2011), “Elektronik İnsan kaynakları yönetimi ve Fonksiyonları”, İUYD, 2(2); 51-79.
- DOĞRUL, B. Şefika ve Seda TEKELİ (2010), “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi”, 2(2); 11-18.
- ELIASSEN, Kjell A. and Nick SITTER (2008), Understanding Public Management, Sage Publications, London.
- ERASLAN, M. Tarık ve Ahmet TOZLU (2011), “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”, Sayıştay Dergisi, 81; 33-61.
- ERICSON, Kai (1986), “On Work and Alienation. American Sociological Review”, 51; 1-8.
- FIEDLER, F. Fred (1965), “Engineer the Job to Fit Manager”, Harvard Business Review, Sept.-Oct; 115-122.
- GAMSEY, Elizabeth (1981), “The Rediscovery of the Division of Labor”, Theory of Society, 10; 337-358.

- GARG, Poaja and Renu RASTOGI (2006), "New Model of Job Design : Motivating Employees' Performance", *Journal of Management Development*, 25(6); 572-587.
- GÜLER, E. Çetin (2006), "İşletmelerin E- İnsan kaynakları yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerinde Gelişmeler", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(1); 17-23.
- HAY, Michael (2002), "Strategies for Survival in the War of Talent. *Career Development International*", 7(1); 52-55.
- HEINEN, J. Stephen and Colleen O'NEILL (2004), "Managing Talent to Maximize Profit", *Employment Relations Today*, 31(2); 67-82.
- ILES, Paul, David PREECE and Xin CHUAI (2010), "Talent Management as a Management Fashion in HRD. Towards a Research Agenda", *Human Resource Development International*, 13(2); 125-145.
- JACKSON, Susan E. and Randall S. SCHULER (1990), "Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists", *American Psychologist*, 45(2); 223-239.
- KELLEY, R. Maryellen (1990), "New Process Technology, Job Design and Work Organization: A Contingency Model" *American Sociological Review*, 55(2); 191-208.
- KESTANE, Doğan (2003), "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi*, Ocak-Nisan 2003; 126- 144.
- KOCK, Ruwayne and Mark BURKE (2008), "Managing Talent in South African Public Service. *Public Personnel Management*", 37(4); 457-469.
- KUTAL, Gülten (2005), "Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Uygulamaları", *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55 (1), <http://journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/iktisatmecmua/article/view/7230>. Erişim: 01.08.2013.
- KÜÇÜK, Ferit (2008), "Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik Üzerine Etkileri", *Kamu İş*, 10(1); 161-182.
- LEAVITT, Harold J. (1965), *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approach*, *Handbook of Organizations*, Ed. James G. March, Rand McNally, Chicago, 1144-1170.
- LENGNICK-HALL, Mark L. and Steve MORITZ (2003), "The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function", *Journal of Labour Research*, 24(3); 365-379.
- LEWIS, E. Robert and Robert J. HECKMAN (2006), "Talent Management: A Critical Review", *Human Resource Management Review*, 16; 139-154.

- MAHİROĞULLARI, Adnan (2005), “Küreselleşmenin Türk Çalışma Hayatına Etkileri”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, [http://www.arastirmax.com/bilimsel\\_yayin/sosyalsiyasetkonferanslar%C4%B1-dergisi/49/1/379\\_403\\_k%C3%BCreselle%C5%9Fmenin-t%C3%BCrk-%C3%A7ali%C5%9Fma-hayatına-etkileri\\_](http://www.arastirmax.com/bilimsel_yayin/sosyalsiyasetkonferanslar%C4%B1-dergisi/49/1/379_403_k%C3%BCreselle%C5%9Fmenin-t%C3%BCrk-%C3%A7ali%C5%9Fma-hayatına-etkileri_) Erişim: 01.08.2013.
- McADAM, Rodney and John DONAGHY (1999), “Business Process Re-Engineering in the Public Sector”, Business Process Management, 5 (1); 33-49.
- MUMFORD, Enid (2000), “A Socio-Technical Approach to Systems Design, Requirements Engineering, 5; 125-133.
- ÖLÇER, Ferit (2004a), “Uzaktan Yönetim Yeni Bir Yaklaşım Yaklaşımı”, Yönetim ve Ekonomi, 11(2); 53-69.
- ÖLÇER, Ferit (2004b), “Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Sayı:22, Haziran.
- ÖZDEN, M. Cemil (2003), “İnsan kaynakları yönetiminin Geleceği, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Azmi YALÇIN (2010), İnsan kaynakları yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- ÖZTÜRK, A. Turan (2010), “İnsan kaynakları yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2); 1-10.
- POLAT, Necip (2007), “Yönetim Bilgi Sistemi ve Sayıştay’da Yürütülen Çalışmalar”, Sayıştay Dergisi, 65; 187-198.
- RICHBELL, Suzanne (2001), “Trends and Emerging Values in Human Resource Management” International Journal of Manpower, 22(3); 261-268.
- ROTHWELL, William J. (1994), “Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within, Amacom, Newyork.
- RUÉL, Huub, Tanya BONDAROUK and Jan Kees LOOISE (2004), “E- HRM: Innovation or Irritation An Explorative Emprical Study in Five Large Companies on Web Based HRM, Management Revue”, 15(3); 364-380.
- RUONA, Wendy E. A., Suzan A. LYNHAM. and Thomas J. CHERMACK (2003), “Insights on Emerging Trends and Future of Human Resource Development”, Advances in Developing Human Resources, 5(3); 272-282.



- STACE, Doug A. (1987), "The Value Added Organizations: Trends in Human Resource Management", Human Resource Management Australia, 25(3); 52-63.
- TATLIOĞLU, Ezgi (2012), "Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği", Journal of Vocational Colleges, Aralık; 69-84.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle (2003), "New Ways of Working and New Types of Work? What Developments Lie Ahead?", Research Note no 2003-3A, Canada Research Chair on the Socio-Organizational, Challenges of the Knowledge Economy.
- VAROL, E. Sait (2001), Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler, İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, İstanbul.
- VAYVAY, Özalp ve İ. Tugay TATLISU (2006), "Değişim Mühendisliğinin Lojistik Mühendisliğine Uygulanması", Havacılık ve Uzay Teknolojisi Dergisi, 2 (4); 43-53.
- VOERMANS, Martijn and Marc Van VELDHoven (2007), "Attitude Towards E-HRM: An Emprical Study at Philips. Personnel Review", 36(6); 887-902.

## NOTLAR

<sup>i</sup> Yetenek yönetiminin literatürde birçok anlamı olmasından dolayı, bu yeni yönetim modelinde anlam birliği tam anlamında sağlanamamıştır (bkz. Jackson ve Schuler, 1990: 235; Rothwell, 1994: 6). Örneğin Cappelli (2008), Ademsky (2003) gibi düşünürler, yetenek yönetiminin 360 Derece Değerlendirme, Succession Planning, Değerlendirme Merkezleri gibi 1950'lerde ortaya çıkmış yaklaşımların yeni bir paketi olduğunu düşünmektedir (Aktaran, İles et al., 2010: 127). Günümüzde örgütlerin başarıya ulaşmasında, bireyin anahtar rol oynadığı hesaba katılırsa yetenek yönetimi, bireyin yeteneklerin geliştirilmesini sağlayan, doğru bireyin doğru zamanda, doğru işe alınarak örgütün rekabet gücünü, başarısını arttıran bir yönetim modeli olarak tanımlanabilir (Lewis and Heckman, 2006: 145-150).

<sup>ii</sup> Türk kamu yönetiminde rotasyon birimler arası görevde yükselmek için uygulanan bir iş tasarımı modelidir.

<sup>iii</sup> Örgütler, rekabet gücünü elde tutmak, kazanmak, değişen dünyaya uyum sağlamak için beşeri sermaye olan insan kaynağından maksimum düzeyde yararlanmaya çalışmaktadır (Küçük, 2008: 167). Bireysel çalışma yöntemlerinin ortaya çıkardığı olumsuzluklardan dolayı, örgütler verimlilik, motivasyon, bağlılık, performansı arttıracakları düşüncesiyle takım çalışmasına yönelmişlerdir. İnsan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan ve giderek yayılan bu eğilim, bir örgütün en önemli sermayesi olan insan kaynağının üretkenliğini, dolayısıyla örgütün verimliliği arttırmaya yönelik bir performans artırma yöntemidir.

---

<sup>iv</sup>3-15 kişiden oluşan takımlarda, amaçlar ve kararlar takım üyeleri ile birlikte verilmektedir. Çalışanlar üstte bulunan görev ve sorumluluklara sahiptir. “Ben değil biz” anlayışının baskın olduğu bu iş tasarımı tekniği, çalışanların monotonluktan kurtulması, işini sevip üretkenliklerini arttırması açısından etkin bir modeldir. “Özel Amaçlı Takımlar”, “Stratejik İş Birimleri”, “Kalite Çemberleri” Özerk İş Takımına örnek verilebilir (Özgen ve Yalçın, 2010: 71-72).

<sup>v</sup> Türk kamu yönetiminde uygulanan iş tasarımları, kamu kurumlarında genellikle genel müdürlükler bünyesinde, kurumların kendi birimlerinde uygulanmaktadır.