

Endüstri 4.0'da insan kaynağının rolü ve geleceği

HAFTA IX

ENDÜSTRİ 4.0

Giriş

Endüstri 4.0'ın insan emeğinin yerini akıllandırılmış makinelerin alacağı, bu yolla başta mavi yakalılar olmak üzere, yaygın şekilde çalışanları işsiz bırakacağı kaygısı, endüstri 4.0 da yeni mesleklerin ortaya çıkacağı ve toplamda genel istihdamı artıracığı beklentilerine üstün gelmektedir.

Bu arada mevcut insan kaynaklarının yetkinlik düzeyinin, endüstri 4.0'ın işgücü gereksinimini karşılamaktan oldukça uzak olduğu söylenebilir. Mevcut İnsan kaynağının, entelektüel sermaye ve yetkinlik bazlı toptan dönüşümü için; yaygın okul eğitimi, işyeri görev başı eğitimi ve uzaktan eğitim olanaklarının top yekûn bir seferberlik anlayışıyla düzenlenmesi gerekecektir.

Endüstri 4.0'a sürükleyen bir çok sosyo ekonomik değişkenler

Mevcut literatür incelendiğinde ülkeleri Endüstri 4.0'a sürükleyen bir çok sosyo ekonomik değişken olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları;

- Becerili işgücü yetersizliği,
- Yaşlı toplum, geç emeklilik,
- İstikrarsız pazarlar ve maliyet azaltma baskısı,
- Dinamik değer zinciri networkleri,
- Daha kısa süreli üretim yaşam döngüsü,
- Üretim değişkenliği artışı,
- Küme büyüklüğü,
- Müşteri eksenli üretim,
- Düşük gürültülü yüksek karma fabrikalar ve
- Etkin ve temiz kaynak kullanan akıllı kent üretimi sayılabilir.

Endüstri 4.0'da mevcut durum

Mevcut literatürde Endüstri 4.0 'ın bileşenleri konusunda da büyük ölçüde görüş birliği bulunmaktadır. Bunlar; Nesnelerin interneti(IoT), Simülasyon (Simulation), Siber Fiziksel Sistemler(Cyber-Physical Systems -CPS), Big Data ve Veri Analitiği(Big Data and Analytics), Akıllı Fabrikalar(Smart Factories)/ Karanlık Üretim(Dark Factories), Otonom Robotlar (Autonomous Robots), Yazıcılar(Katmanlı Üretim-Additive Manufacturing), Sanal Gerçeklik (Virtualy Reality)/Arttırılmış Gerçeklik(Augmented Reality), Bulut bilişim Sistemi(Cloud Computing), Sistem Entegrasyonu (System Integration) ve Siber Güvenlik (Cyber Security)'den oluşmaktadır.

Yeni kavramlar

Endüstri 4.0 kavramını yapısına entegre eden, üretim ve yönetim yapısını bu büyük değişimle uyumlaştıran, Siber-Fiziksel Sistem, Nesnelerin İnterneti, Hizmetlerin İnterneti gibi kavramlara yer veren işletmeler;

Büyük üretim serilerinin makineler ve robotlarla yapılması ile; esneklik artışı,

Daha yüksek otomasyonla daha hızlı üretim için verimlilik artışı ile birlikte yüksek iş güvenliği, artan ergonomi ile iyi çalışma koşulları,

Üretim sürecindeki veri tutarlılığı sayesinde iş birliği olanaklarının gelişimi, • Kaynak verimliliği ile çevresel koruma,

Üretim sürecindeki yeni teknoloji olanakları ile inovasyon kapasitesinin artırılması,

Veri ve simülasyon teknikleri sayesinde üretim hızında artış,

Daha çok sensör ile hatalara müdahale edilmesi sonucu kalite artışı,

İşletme cirolarında artış nedeniyle milli gelirden artış,

Mekanik ve mühendislik alanında istihdam artışı ve bilişim teknolojisinin gelişimiyle yeni sektörlerin, mesleklerin ve yeni iş alanlarının ortaya çıkışı,

Akıllı fabrikalarda akıllı ürünler üretilerek hayatımızın kolaylaştırılması,

3 D yazıcılarla herkesin üretim yapması sonucu, üretenle tüketenin aynı olması gibi kavramlarla endüstriyel değişimde büyük avantajlar sağlanıyor (EBSO, 2015).

Değişimin önündeki diğer zorluklar

Ayrıca işletmelerde üretim süreçlerinin bütünlüğünün korunması isteği, dijitalleşme sürecinin uzun süreyi kapsamaması, işletmelerde üretim sürecinde standardizasyonun uygun hale getirilememesi ve programlanmasının yapılamaması, sanayi 4.0 'a ayak uyduramayan geri kalmış sektörlerin zamanla yok olması, iş hayatında siber güvenlik konusunun yetersiz kalması, gelişmemiş veya az gelişmiş ülkelerde kaynak yetersizliği dolayısıyla resmi politikaların oluşturulamaması, yatırımın geri dönüş süresinin belirsizliği, işletmelere ait verilerin, fikri mülkiyetlerin ve iş sırlarının korunamaması, işletmelerde çalışanların nitelik profillerinin genişletilememesi sonucu iş tanımlarının, iş içeriklerinin ve gereksinimlerinin endüstri 4.0'a uygun olmaması gibi sorunlarla işletmelerin karşılaşması, değişimin önündeki diğer zorlukları oluşturmaktadır. (Baines vd, 2009)

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Roller

İKY 'nin rolü ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdadır:

- Ulrich (1997), İK profesyonellerin rolü, ile ilgili konseptin "işletme ortağı" olduğu; bu ortaklığın metaforlarla tanımlandığı gibi, stratejik partner, idari uzman, işçi şampiyonu(sözcüsü) ve değişim ve dönüşüm ajanlığı rollerinden oluştuğunu belirtmektedir.
- Duyck (1999: 35-36), Üç tip rol belirlemiştir. Bunlar; ideal tip rolü(en iyi İKY uygulamaları),simgesel rol(iletişim yeteneği rolü) ve İKY söylem ve uygulamaları arasındaki farka vurgu yapan ideolojik roldür.
- Cascio(1992) ise İK uzmanları için altı farklı rol tanımlamıştır. Bunlar; iş adamı, değişim mühendisi, organizasyon danışmanı, stratejist, yetenek yöneticisi, değer yöneticisi ve maliyet kontrolörü rolüdür.
- Tyson ve Fell(1986) İK profesyoneli için proaktif, sezgisel ve yenilikçi özellikler taşıyan "örgüt mimarı" rolü öngörmüştür.

Literatürdeki İK uzmanları için rol tanımlamalarında, İKY'nin stratejik önemine vurgu yapıldığı görülmektedir. Duyck'un "ideal tip" rolü, "İKY'nin en iyi uygulama" arayışlarına teorik çerçeve sağladığı düşünülmektedir.

Ulrich'in rekabetçi organizasyon mimarisi için önerdiği Çoklu Rol Model'inde, İK personelinin birçok rolü aynı anda oynaması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bu modelin rol tanımı ve dağılımı için kullanıma elverişli bir model olduğu düşünülmektedir. Stratejik partner olarak İK profesyonelleri; çalışanlar ve hat yöneticileri ile uyum içinde çalışarak sırasıyla bir örgütsel mimari tanımlama (Galbrait'in "Yıldız Modeli ve ya MC Kinsey'in 7 S modelini kullanarak), bir değerlendirme süreci yaratma, uygulamaların gelişmesi için liderlik desteğini sağlama ve öncelikleri yerleştirme gibi işlevleri üstlenmelidirler.

İKY aktörlerinin rollerini başarıyla oynayabilmeleri için öncelikle İKY becerilerini, işletme yönetimi becerilerini ve değişim yönetimi becerilerinin yanında, iletişim becerilerini de geliştirmeleri gerekmektedir. Ulrich'in çoklu rol modelinde roller arasında paradoksal durumlar olduğu söylenebilir. İK profesyonelin bu dörtlü, birbiriyle çelişen rolü aynı anda üstlenebilmesi fazlaca gerçekçi görülmemektedir. Bu paradoksal durumu aşabilmek için Bir "Çoklu Rol Dengeleme Modeline" ihtiyaç bulunmaktadır. Bunun için gündelik odaklı roller için dış kaynak kullanımı uygun bir çözüm olabilir. **Endüstri 4.0**'da da yeni eğilimin bu doğrultuda olacağı tahmin edilmektedir.

İK profesyonellerinin tavırsal olarak aşağıda önerilen üç rolü üstlenmeleri de sorunun çözüme bir katkı sağlayabilir:

- Mevcut kültürün savunucusu, gelecek kültürün mimarı
- İlimliliğin avukatı
- Kazanılmış bilgiye saygı

İKY rol dağılımındaki 1990'lerden beri devam eden akıl karışıklıklarınının devam ettiği görülmektedir. İKY, tek bir aktöre devredilmiş bir disiplin değildir. Ancak net biçimde tanımlanmış iki tip aktör arasında İKY rolleri dağıtılmış şekilde görülmektedir(Avcı, 2005). Bu aktörler İKY uzmanları ve hat yöneticileridir". Bratton ve Gold(1999),Ulrich(1997), Wright vd (1998)ve Budhwar'ın(2000) bulguları da bu tespiti doğrulanmaktadır.

Ulrich (1997:13)'e göre, işletme ve İK stratejileri ve çalışan yüklenimi gibi daha stratejik konularda hat yönetiminin daha etkin ve söz sahibi olduğu, İKY'nin ise idari süreçlerin etkinliği tek söz sahibi olduğu, organizasyonel etkinlik konularında ise eşit yetki dağılımı olduğu görülmektedir. Ulrich'in İK rol modelleri insan kaynaklarında "maliyet tabanlı" ve "kaynak bağımlılık" yaklaşımları üzerine inşa edilmiştir. 1990'larda Hamel ve Prahalad Harvard Business Review'de yayınlanan (1990: 79-91), "The Core competence of the Corporation" başlıklı ünlü makalelerinde organizasyonları diğer organizasyonlardan farklı kılan, az bulunur, taklidi ve ikamesi güç olan temel yetkinliklerini(core competences) korumaya ve geliştirmeye dayalı bir rekabetçi organizasyon yapısı öngörülerini "yetkinlik temelli" yaklaşıma yol açmıştır. Bunun İKY'ne yansımaları "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi" oluşumuna ve kısaca İKY'nin bir "Yetenek Yönetimi" işlevi olduğuna kanıt teşkil etmiştir.

Endüstri 4.0'da İKY

Endüstri 4.0'da; İKY'nin gündelik “operasyonel” odaktan uzun vadeli “stratejik ortak” öngörüsüne değin gelişim sürecinde üstlendiği rollerde vizyoner/stratejik bir kişilik sergilemiş olması öngörülmüşse de, mevcut gelişim süreci, büyük ölçüde geleneksel endüstriyel ilişkiler tarzı yönetim- çalışan ilişkileri kısıtında gerçekleşmiştir. Bu kısıtın kökleri, Velayet Kuramının “bizler-onlar” karşıtlığında ve piyasanın aşırı rekabet duyarlıklarında aranmalıdır.

Diğer yandan işlevsel bağlamından kopararak geçmiş İKY literatürüne keskin bir dönüş yapılması halinde; İKY'nin sanıldığığının aksine çalışanlarla doğrudan ilişkileri ya hiç yoktur ya da hat yöneticileri üzerinden bir nevi sansürlü dolaylı problem-şikayet yansıması şeklindedir. Çalışanlarla İK profesyonellerinin empatik bir ilişki geliştirme şansı yoktur. Bu şansızlık bir bakıma İK elemanlarına çalışanların bakışı ile de ilgilidir. Özellikle mavi yakalı çalışanlar başta olmak üzere, İK elemanlarının asıl işlevlerinin “espiyonaj” olduğu konusunda çalışanlarda yaygın bir inanış bulunmaktadır. Bu inanışı büyük ölçüde İK profesyonellerinin kendi rollerine “aşırı bir önem” atfederek özellikle üst düzey potansiyel yetkinlik sahibi genç çalışanları kendilerine rakip olarak görmeleri de karşılıklı güven üzerinde yıkıcı bir etki yapmaktadır.

Henüz Endüstri 2.0 ve Endüstri 3.0 devrimlerini aynı anda yaşamakta olan Türkiye’de, yıkıcı bir değişim rüzgarı ve risk sermayesi yatırımlarıyla gelişmiş ülkelerle olan gelişmişlik açığını kapatmada Endüstri 4.0 devrimini bir şans olarak görme eğilimi, Türkiye’nin “Endüstri 4.0 Yol Haritası” Belgesinde de görülmektedir.

Kaynakça:

Nuri, A. V. C. I. ENDÜSTRİ 4, 0’DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ: İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN ALGI VE BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (3), 89-109.

Endüstri 4.0 ile üretim başta olmak üzere kurumların değer zincirlerinin dijitalleşecek olması, İKY'nin gelmiş olduğu son aşama olan "Yetkinlik Yönetimi" nde İKY'nin bütünüyle stratejik bir rol üstlenmesi gerekecektir. Mavi yakalılarının büyük ölçüde üretim dışı alanlara yöneleceği değerlendirildiğinden, "idari uzman" rolünü ancak istisnai durumlarda üstlenmesi ya da stratejik içeriğe sahip olmayan teknik İKY (Personel Yönetimi) (Avcı, 20005) işlevlerini kapsayan bu alanlar için "dışarıdan hizmet alımı" ya da "e- İKY" uygulamalarına başvurulması uygun görülmektedir.

İKY'nin stratejik ortak olması, işlevsel anlamda geçerli olsa da, bu rolün İKY'de mi yoksa hat yönetiminde mi olacağı konusu literatürde hala bir tartışma konusudur. Değişim ajanı rolü ise İK-5 için en uygun rol olarak görünmektedir. İKY “yetenek avcılığı”, “yetenek geliştirme” ve “yedekleme” ve “yetenek havuzu” oluşturma konularında bir varlık göstermesi durumunda “stratejik ortak” rolünü de oynaması ve **Endüstri 4.0** işletmelerinde yer alması beklenir.

Endüstri 4.0'ın İK ihtiyacını karşılamada; klasik İK yaklaşımlarının ötesinde söylenecek yeni bir şeylerin olması gerekir. Şöyle ki;

- Temel yetkinliklerin muhafazasından vazgeçilerek yetenekler gerektiğinde rakiplerle paylaşılacaktır.
- Çalışanlardan proje temelli kurumsal vatandaşlık aranacaktır.
- Zorunlu mesai uygulaması yerine esnek çalışma sistemi uygulanacaktır.
- Performans yönetimi için bireysellikten arındırılmış proje bazlı takım performans sistemleri oluşturulacaktır.
- Standart ücret, bonus ve penaltılar yerine bireye özgü sistemler geliştirilecektir.
- Çalışanlara iş- yaşam dengesi sağlamada kolaylıklar sağlanacaktır.
- Parasal ödüllerin bu yeni yüksek yetkinlikli ve refah seviyesi yüksek bilgi çalışanların motivasyonunda yeterli olmayacağı dikkate alınarak “kendini tanımlama” ve “başarı açlığı odaklı” parasal olmayan ödüllerin önceliklendirmesi gerekecektir.

Endüstri 4.0'ın standart bürokrat tipli beyaz yakalılara değil, farklı disiplinlerde uzmanlığı olan disiplinler arası yaklaşımlara açık farklı proje takımlarında eş anlı çalışabilecek ve Endüstri 4.0 için gerekli kavramsal becerilere sahip, altın yakalılara ve onların potansiyel yetkinliklerine gereksinim gösterdiği dikkate alınmalıdır.

Endüstri 4.0'da, kişilerin işe alımından tutun işten çıkarma kararına giden tüm süreçlerinde veriye dayalı analiz çok önemli bir karar destek mekanizması rolü oynayacaktır. İK Analitiği bölümleri, İK'nın en önemli bölümlerinden biri olacaktır. Bu bölümler içerisinde en az sosyal bilimler mezunları kadar sayısal ve mühendislik bölümü mezunları çalışacaktır. İK Analitiği 'nin en önemli farkı geleceği öngörmesi olacaktır. İK Analitiği, İK desenini öngörü modelleri ve gelişmiş yapay zekâ sistemleri ile bugünkü resmi inceleyerek, şirketin çalışan bağlılığından, işten ayrılma oranına kadar yerinde tahminlerde bulunabilecektir.

İKY İşlevleri

İKY'nin işlevleri olarak; iş gücü planlaması ve kadrolama (seçme, işe alma ve yerleştirme, iş analizi); eğitim ve geliştirme, güdüleme, performans yönetimi (İş ve iş gören değerlendirme), ücretleme ve ödüllendirme, endüstriyel ilişkiler ve sosyal güvenlik ve iletişim; kariyer planlama, örgüt geliştirme olarak tanımlamıştır (Bayraktaroğlu,2008:10-12; Sabuncuoğlu, 2011: 6-7; Bratton ve Gold; 1999: 14-15, Bingöl, 2006: 40-41).

İKY işlevlerinin hissedarları; müşteriler (satın alma kararını veren ve hizmetler konusunda resmi ya da gayri resmi bir anlaşma için görüşme yapan insanlar örneğin işverenler), son kullanıcılar (hizmetleri alan tüketiciler örneğin çalışanlar), kontekst oyuncular (hizmetlerin parametrelerini belirleyen ancak hizmetleri almayan kişiler örneğin hükümet, kamu, medya ve mesleki organlar), ortaklar (hizmeti vermek için asıl hizmet sağlayıcılara birlikte çalışıp hizmetin sorumluluğunu paylaşan ortak ihtiyaç ve amaçlara sahip hat yöneticileri ve danışmanlar) ve üreticilerdir (İKY'ni geliştirme ve dağıtımında rol üstlenen İK personeli) (Gibb, 2001). Gibb'e göre çalışanların İKY'nin müşterileri olma zorunluluğu yoktur. İKY'nin asıl müşterisi, İK personeli organizasyon içinde ve dışında görevlendirilerek İKY hizmetlerini satın alan işverenler ve onların temsilcisi olan yöneticilerdir. İK profesyonelleri üstlendikleri rollerle hissedarların hizmet ihtiyacını karşılamak zorundadırlar.

İK Alanında alınan kararlar

İKY bu işlevlerini yerine getirmede hat yönetimi ile paydaş konumundadır. Wright, ve diğerlerinin (1998)'nin bulgularına göre; kariyer gelişimi, yetenekli çalışanları alıkoyma, performans yönetimi, stratejik oryantasyon, işe alma, eğitim ve geliştirme konularında hat yönetiminin; kurumsal kültür, iletişim ve esneklik, ödeme konularında İKY'nin etkin olduğu anlaşılmaktadır. Budhwar (2000: 213-214) yürüttüğü ampirik çalışmada, İK alanında alınan kararları;

- Hat yönetimince alınan kararlar
- İKY'nce alınan kararlar
- İKY'nin hat yönetimine danışması
- Hat yönetimin İKY'ne danışması başlıkları altında incelemiş, ulaştığı sonuçlara göre, uygulamada; İK konularının İKY ile hat yönetimi arasında paylaşıldığı, İKY'nin henüz belirgin şekilde stratejik konulara yöneldiği konusunda yeterli kanıt bulunmadığı görülmektedir. İK rol dağılımında hat yönetimin gittikçe güçlendiği gözlemlenmektedir. Konu itibariyle İKY'den ziyade, İK işlevlerinin stratejik konulara doğru evrilmesi daha yaşamsal bir konu olmaktadır.

Bratton ve Gold (1999)'un 1990 yılı itibariyle İngiliz işletmelerinden sağladığı verilere göre; kadrolama, İK planlama, eğitim, iş değerlendirme, ödül yönetimi konularında hat yönetiminin; işe alma, toplu sözleşme, çalışan- işveren ilişkileri süreçleri ve disiplin konusunda ise İKY etkin olduğu görülmektedir.

Endüstri 4.0'da İK İşlevinin Değişimi

Endüstri 4.0'da İK işlevlerinin bir çok değişikliğe uğrayabileceği bazılarının öne çıkabileceği değerlendirilmektedir. Örneğin; Chen ve Huang (2009); endüstri 4.0 'da, çalışan davranış temelli yaklaşım, çalışan gelişim ve öğrenme yaklaşımı, sonuç temelli yaklaşım üzerinde odaklanarak performans tahmin sistemini tartışmışlar, çalışanların düzenli feedback almaları, dahası performans tahmininin, düzenli olarak güncel performans ölçümüne dayalı, objektif ve nicel performans değerlemesine kanıt teşkil etmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Bireysel, grup ve örgütsel performans, her çalışanın kendi başarısı üzerinde temellenen ödeme olmalıdır (Ma Prieto vd., 2014). Şirketlerin performans ve ödül sistemleri arasında örtülü bir ilişki kurması hayati önemdedir (Price, 2016). Böylesi bir ödeme sistemi; örgütlerde öğrenme ve yenilik iklimini kolaylaştırma potansiyeline sahiptir (Shamim vd., 2016: 5312).

Yenilikçilik ve sürekli öğrenme, endüstri 4.0 'ın kilit özellikleridir. Bu nedenle iş tasarımı çoklu alanlarda esnek görevlendirme, iş rotasyonu ve çalışanlar arasında görev ve sorumlulukların paylaşımı olarak karakterize edilebilir. Bir iş tasarımı şirket içinde yenilik ve öğrenme iklimini geliştirecektir(Ma Prieto vd., 2014).

Endüstri 4.0'a geçildiğinde, çalışanlar iş süreçleri ve görevlerin doğasında belirgin değişimler nedeniyle, “ruhsal gerginlik” artışından dolayı acı çekerler. Bu konu ve çalışanın muhafazası üzerinde onun etkisi hakkında hala anlaşmazlıklar olsa da motivasyon çalışanın muhafazasında anahtar bir faktördür (Mak ve Sockel, 2001).

Çok basit, tekrara dayalı, ve fazlaca zeka (ya da kompleks beceri) gerektirmeyen işlerde kişilere finansal ödüllerle motive etmek işe yarar. Yani ana işi Excel dosyasına olabildiğince çok veri girişi yapmak olan bir kişiye, daha iyi performans gösterirse para ödülü vereceğinizi söylemek bu kişinin performansı artırır. Ancak yaratıcı çözüm becerisi gerektiren işlerde durum bunun tam tersidir. Teklif edilen para ödülü, kişi yaratıcılık kullanarak karmaşık bir problem çözmeye çalışıyorsa onun kapasitesini bloke eder. Para ödülüne kilitlenmek yaratıcı beceriyi öldürür.

Bu örneklerdeki gibi onlarca psikolojik faktörün kurumlara uyarlanması, şirketteki diğer yöneticilere anlatılmasını ve daha iyi performans için kullanılmasını sağlayan, psikolog ve davranış bilimcilerden oluşan uzman ekipler geleceğin İKY'ni içerisinde ana ve bağımsız bir ekip olarak yer alacaktır. Yeni dönem, rekabetten ziyade işbirliklerini ve sürdürülebilirliği önceliklemektedir.

Endüstri 4.0'da adayların uyum kabiliyetinden çok "*farklılık*" temelinde kurumun temel yetkinliklerine olası katkıları için potansiyeline yatırım esas alınmaktadır. Amaç kışkırtıcı ve yaratıcı meydan okumalar için kurum içinde uygun iklimi yaratmaktır. Mümkün olduğunca İK arasında homojenliğin önlenmesi gerekecektir.

Öğrenme için İK'da bilişsel farklılıkların teşvik edilmesi gerekir. Bilişsel farklılıklar; verileri algılama, özümseme, karar alma, sorunları çözme ve diğer insanlarla bağlantı kurma ile ilgili farklı yaklaşımlardır. Farklı yaklaşımlara sahip kişileri bir araya getirerek kontrollü bir fikri çatışmaya yol açarak yaratıcı fikirleri kışkırtmak olasıdır. Bu iş proje tipi yapılanmalarda geçici olarak bir araya getirmeler gereklidir. Aksi halde fikri benzeşme ve uyum gündeme gelecektir.

Endüstri 4.0'da İKY'nin iki eğilimle karşılaşması olası görülmektedir. Birinci eğilim, teknik ve idari konulara dönük işlevlerin hizmet alımı yoluyla karşılanması, İKY'nin stratejik işlevlere yönlendirilmesi; ikinci eğilim ise İKY işlevlerinin değer zinciri içinde farklı hat yöneticileri arasında dağıtılarak İKY'nin tamamen işlevsiz bırakılmasıdır.

Birinci eğilime daha ziyade İK-3'den sonra, İK-4 ve İK-5 dönemlerine geçişte karşılaşılmaktadır. Bu eğilimi İKY işlevleri konusunda Fransa'da küçük ve orta ölçekli toplam 388 işletme üzerinde yapılan araştırmada doğrulamaktadır. Anılan çalışmada stratejik İKY uygulamalarının-çalışan katılımı, güçlendirme, etkili eğitim geliştirme, değişken (performansa dayalı/durumsal) ücretleme-gelişim içinde olduğunu, buna karşın İKY'nin birtakım geleneksel idari işlevlerinde ise gerileme gösterdiği tespit edilmiştir (Razouk ve Bayad, 2009).İkinci eğilimi ise Budhwar(2000:141-161)'ın İngiliz şirketlerinde yürüttüğü ampirik çalışması yansıtmaktadır. Bu çalışma hat yönetimin sorumluluğunun; çalışanların yetiştirme ve geliştirme (%69,6), sağlık ve güvenlik (%61.5) ve işe alma ve seçme (%43.5) ve işten ayırma (%38.9) işlevlerinde artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Her iki çalışmada İKY işlevlerinde stratejik ortaklık yönünde bir gelişmeye işaret etse de bu işlevlerin İKY departmanlarınca yürütüleceğine dair açık bir işaret yoktur.

Sonuçta İKY işlevlerinden İK-1'den bugüne devam ede gelen teknik İKY diyebileceğimiz işlevler, önemini yitirerek dışarıdan hizmet alımı ile karşılanacaktır. **Endüstri 4.0**'da, İster İKY departmanları isterse hat yöneticileri olsun kurumun değer zinciri içinde yürütülecek başlıca İK işlevlerini iki başlık altında toplamak olasıdır. Bunlar: Eğitim ve yetiştirme ve yetenek yönetimidir.

Yapılan bir bilimsel çalışmaya göre Endüstri 4.0 ve İKY algısı durumu

Avcı (2019)'da yaptığı araştırmanın sonucunda,

İK profesyonellerinin İKY rol beklenti puanları ($3,34 \pm 0,54$) “ne olumlu/ne olumsuz”; İKY işlev beklentisi ($3,71 \pm 0,60$) ve Endüstri 4.0 algı puanları ($3,54 \pm 0,48$) “olumsuz” olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, Endüstri 4.0 konusunda algılardaki olumsuzluğun, İKY ‘nin mevcut işlevlerini olumsuz yönde etkileyeceğine dair İK profesyonellerinde bir beklenti oluştuğu, bu algının İKY’nin tanımlanmış rollerine yansımalarında ise henüz belirgin bir kanaate ulaşamadığını göstermektedir. Bu durum Türkiye’nin ekonomik yapısında, Endüstri 2.0 ile Endüstri 3.0 arası bir gelişmişlik düzeyinde olması (Avcı, 2019) , İK profesyonellerinde Endüstri 4.0 yansımalarının henüz ete kemiğe bürünmediği, kısaca Endüstri 4.0 farkındalığının yetersizliğine de işaret etmektedir.

Yapılan bir bilimsel çalışmaya göre Endüstri 4.0 ve İKY algısı durumu

İKY rol beklentisi puanlarının İK profesyonellerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermesinin daha ziyade kariyer beklentisi ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. 45 yaş ve altı İK profesyonellerinin İKY rol beklenti puanları, 45 yaş ve üstü İK profesyonellerinin beklenti puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olması bu yaş grubunun Endüstri 4.0'a ilişkin algısının da daha olumsuz olması ile açıklanabilir. 45 yaş üstü grubun Endüstri 4.0 olumsuz algısından daha az etkilenebilecekleri düşüncesi de bu sonucu etkilemektedir.

Endüstri 4.0 algı puanlarının İKY biriminde çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İKY biriminde çalışma süresi 5 yıl ve altı olan İK profesyonellerinin Endüstri 4.0'a ilişkin algı puanları, İKY biriminde çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan İK profesyonellerinin algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. İKY biriminde 5 yıl ve daha az süredir çalışan İK profesyonellerinin Endüstri 4.0'a ilişkin algısı daha olumsuzdur. Bu durum daha genç yaştaki İK profesyonellerinin literatürü daha yakın izledikleri ve dışa açık bir mesleki yaşam sürdürdüklerine işaret etmekte olduklarını düşündürmektedir.

Yapılan bir bilimsel çalışmaya göre Endüstri 4.0 ve İKY algısı durumu

Endüstri 4.0 algısı yüksek düzeyde olumsuz olan İK profesyonellerinin İKY rol ve işlev beklentileri de yüksek düzeyde olumsuzdur. Bu sonuca göre araştırma modelinin testi için geliştirilen her iki hipotez de kabul edilmiştir. İnsan kaynakları profesyonellerinin Endüstri 4.0 algılarının, Endüstri 4.0 duyarlılık düzeyleri ile ilişkili olduğu, duyarlılık düzeyindeki artışın İKY rol ve işlevleri ile ilgili beklentilerin yönünü de belirleyebileceğine inanılmaktadır.

Kaynakça

- Avcı, N. (2019). ENDÜSTRİ 4, 0'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ: İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN ALGI VE BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (3), 89-109.
- Avcı, N.(2019), İnsan Kaynaklarından Yetenek Yönetimine Endüstri 4.0, Kriter Yayınevi, İstanbul