

İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü



İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü

21. yüzyılda şirketlerin kurumsallaşmasında, insan kaynakları yönetiminin şirketlerde etkin bir şekilde işlemesi, giderek daha büyük önem taşımaktadır. Rekabette üstün gelmenin en önemli yolu, önceleri üretime önem verilmesi, sonraları bu üretilen ürünün en iyi şekilde pazarlanması ve satılması iken, artık odak nokta “insan” a yatırım yapmaktır. Günümüzde, benzer ürünleri artık herkes üretmekte, aynı mecralarda pazarlamakta, fiyatlar birbirine gittikçe yaklaşmaktadır. Bu durumda analiz edilmesi zor, geri dönüşü uzun zaman alan, işletmeye en büyük değeri katabilecek veya en büyük zararı verebilecek “insan” faktörü karışımıza çıkmaktadır.

Şirketleri oluşturan, işleri sonuca götüren insanın yetkinliklerinin ölçülmesi, doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi ve bu kişinin işine katabileceği maksimum değer belirlenmesi uzmanlık gerektirmektedir. İşte bu noktada, insan kaynaklarının yalnızca “*personel ve özlük işleri*” tanımından sıyrılıp çağdaş işlevine doğru yolculuğu başlamaktadır. “Personel ve Özlük İşleri” yönetimi ile “İnsan Kaynağı” yönetimi birbirinden tamamen farklı kavramlardır. Bir çok şirket bu farkı ayırt edememektedir. Bunu, sadece “modaya

uygun” bir isim değişimi olarak algılamakta ve uygulamaktadırlar. Oysa, özlük dosyaları içinde ve bordrolarda yönetilen bir insan kaynağında, insanın değerini ortaya çıkarmak çok zordur.

“Personel ve Özlük İşleri” yönetimi ile “İnsan Kaynağı” yönetimi birbirinden tamamen farklı kavramlardır. Bir çok şirket bu farkı ayırt edememektedir. Bunu, sadece “modaya uygun” bir isim değişimi olarak algılamakta ve uygulamaktadırlar.”



Daha önceleri yüzeysel yaklaşılan insan kaynakları yönetiminde, bugün işe alım süreçleri, eğitim politikaları, ödüllendirme sistemi, çalışanların sahip olduğu yetkinliklerin belirlenmesi, doğru performans değerlendirme sistemleri, kariyer planlaması gibi konular son derece önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonlarının şirket içinde yerleştirmesi ve uygulanması, şirket performansının doğru yönetilmesini sağlamaktadır. Yapılan bir araştırmada, şirketin hedefleri doğrultusunda sorumluluklarını bilen ve kariyer hedefleri doğru belirlenip eğitim alan ve performansı değerlendirilen çalışanların yüzde 86'sının şirket'e sadık oldukları belirtilmiştir.



Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları bir tabloyla özetlemek gerekirse;

| Personel Yönetimi | İnsan Kaynakları Yönetimi |
|----------------------|---------------------------|
| İş odaklı | İnsan odaklı |
| Operasyonel faaliyet | Danışmanlık hizmeti |
| Kayıt sistemi | Kaynak anlayışı |
| Statik bir yapı | Dinamik bir yapı |
| İnsan maliyet unsuru | İnsan önemli bir girdi |
| Kalıplar, normlar | Misyon ve değerler |
| Klasik yönetim | Toplam kalite yönetimi |
| İşte çalışan insan | İşi yönlendiren insan |
| İç planlama | Stratejik planlama |

Tablo 1: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları ¹

İnsan kaynakları süreçleri içinde sayabileceğimiz performans yönetimi başarıyı hedefleyip, ölçülebilir hale getirmektedir. Performans odaklı değişken ücretlendirme ve prim sistemlerine olanak tanımaktadır. Şirkette uzmanlık alanlarının ve çalışanların yetkinliklerinin tanımlanmasını ve korunmasını sağlamaktadır. Böylece, şirketler yetkin insan gücünün önemini giderek ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynakları, işinde katma değer yaratan çalışanların gücünü ortaya çıkarmaya, arttırmaya, ödüllendirmeye ve bu kaynaklara yönelik kayıpları, işten ayrılmaları asgari seviyede tutmaya odaklanmaktadır.

¹ SABUNCUOĞLU, op.cit., s.11.

Çalışan kişinin iş hayatındaki davranışının temelinde “iyi geçinme” ve “öne geçme” düşüncesi yatar. Her şirkette hiyerarşik bir yapı vardır; iş bölümü açısından da bunun olması gerekir. Hiyerarşik yapıdaki bir şirkette, çalışanların hem birbirleriyle iyi geçinmelerinin hem de ilerlemek için birbirlerinin önüne geçmeleri ikileminin olduğu anlaşılmaktadır. Her çalışan, çalıştığı şirkette kendisine verilen görevleri yerine getirmek, hatta ileriye götürerek değer katmak durumundadır. Bu sebeple; çalışan kişinin “iyi geçinme” ve “öne çıkma” konusundaki davranışsal tutumu, beceri ve yetkinlik durumu o kişinin çalıştığı şirketteki başarısının en belirleyici ögesi olmaktadır.

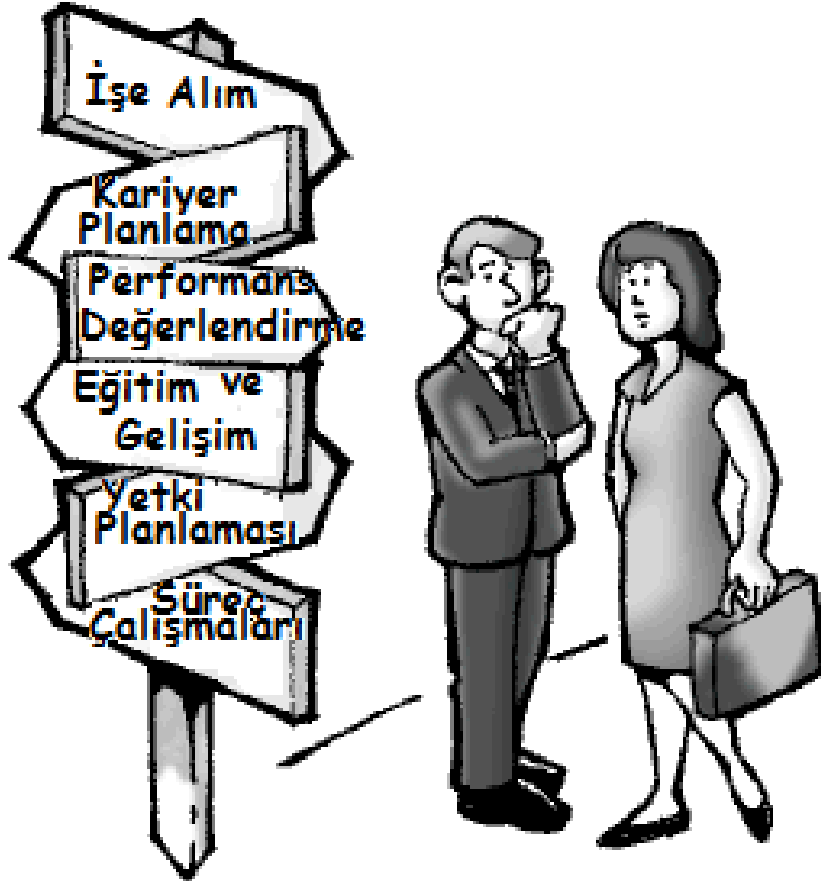
Belirli görev tanımlarının olmadığı, şirket hedefleri, birim hedefleri ve yetkinlikler temelinde performans değerlendirmesinin yapılmadığı, yetki devrinin doğru planlanmadığı ve kontrol edilmediği şirketlerde sistemsizlik oluşmaktadır. Gücü kullanma yetkisi doğru belirlenmemektedir.. Bu tür durumlarda şirkette çalışanlar “öne geçme” ve “iyi geçinme” davranışlarını dengeleyememektedirler. Yetkileri, yetkinlik ve görev temelinde doğru tanımlanmamış kişiler, “öne geçmek” için güçlerini amaçlarının dışında kullanabilir ve bu kaos ortamına neden olabilir.

Şirketlerde yetki devrinin doğru yapılamamış olması, bütün iş yükünün yönetim kurulunda ve/veya genel müdürde toplanmasına yol açmaktadır. Şirket içinde süreçlerin yavaşlamasına ve çalışanların sorumlulukları dahilinde yetkiye sahip olamamalarına neden olmaktadır. Bu paralelde, hangi iş konularının yöneticilere/çalışanlara devredileceği, hangi konuların ise yönetimin elinde bulunacağı özenle belirlenmelidir. Ayrıca, yetki ve sorumlulukları devrederken, nasıl kontrol edileceğinin de iyi planlanması gerekmektedir.



İnsan kaynaklarının en önemli diğer fonksiyonlarından biri de performans değerlendirme sistemidir. Bu sistem, çalışanın şirket hedefleri doğrultusunda, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde görev ve sorumluluklarını belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. “*Performans Yönetimi*” adıyla da anılabilen bu süreç, performans geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak açısından oldukça önemli bir veri toplama sistemidir. Performans değerlendirme kişi düzeyinde psikolojik, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir gereksinimdir. Performans değerlendirmesi organizasyona bir bütün olarak bakabilmemize fırsat sağlayarak, çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olunmasına yardımcı olur. Organizasyondaki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesi hakkında bilgi vererek çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değerini karşılaştırılmalı olarak incelenmesini sağlar.

Şirketlerde verimli çalışma ortamının oluşturulmasında, halk dilindeki ifadeyle “*adama göre iş değil, işe göre adam alma*” ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, “ne tür çalışana ihtiyaç olduğunun” tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Bugün bir çalışanın seçilmesi, eğitilmesi ya da değerlendirilmesinden söz edildiğinde, öncelikle işin yapısının bilinmesi gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.



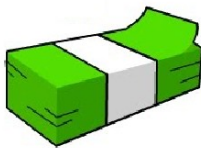
İnsan kaynakları yönetim sistemi, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, çalışanların ürettiği enerjinin istenilen iş sonuçlarına dönüştürülmesini sağlar.

Bu yolda geliştirilmiş en önemli tekniklerden birisi de hiç kuşkusuz iş analizidir. İş analizi ve tanıtımı insan kaynakları yönetiminin başta gelen görevleri arasında yer almaktadır. İş analizi, işlerin nasıl yapılacağını değil, nasıl yapıldığını, ayrıntılarını ve çevresel durumunu ortaya koymaya yarar². Şirketlerde uygulanacak olan iş analizi iletişimi geliştirmeli, değişimi sağlamalı, gelişmiş insan kaynakları yönetimine katkıda bulunmalı ve etkili olmalıdır. Bu noktada bir diğer olgu süreçlerdir. Çalışanların iş tanımlarının doğru yapılmasının yanısıra, işin nasıl yapılacağı da ortaya konmalıdır. Aynı veya farklı birimlerde çalışan personelin, iş geçişlerinin düzgün yapılabilmesi için, iş süreçlerinin çıkarılmış olması gerekmektedir. Şirkette kimsenin sorumluluğunda olmayan, ancak bir şekilde bazı çalışanlar tarafından yürütülen görevler, bir personelin sorumluluğu dahiline alınarak görevler arası geçişlerde meydana gelebilecek gri alanlar ortadan kaldırılmış olacaktır.

İnsan kaynakları yönetim sistemi, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, çalışanların ürettiği enerjinin istenilen iş sonuçlarına dönüştürülmesini sağlar. Şirketlerin insan kaynakları yönetmelik, prosedür, talimat ve iş akışlarının açık olması, çalışanlar açısından belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. Görev tanımlarının ve yetkilerin sınırlarının belirlenmesi, kişilerin davranışlarını düzenlemektedir. Sonuçta şirkette işler, sistematik ve etkili bir şekilde yürütülmektedir.

Sonuç olarak, çalışanın sahip olduğu bilginin gücünün, kol gücünün yerini almasıyla çalışma hayatı patron-eleman hiyerarşisinden kurum-çalışan ilişkisine, ast üst dayatmasından, uzman yapılanmasına taşınmakta, bu doğrultuda insan kaynaklarına verilen önem gittikçe artmaktadır.

BİLGİ = GÜÇ



ZAMAN = PARA

Aytuğba Baraz

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi
Eğitim ve Yayın Koordinatörü

² Çelikten, Mustafa, *Neden İş Analizi Yapılmalı?*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2005

KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MERKEZİ

Adres: 1429. Cadde İdeal Apt. 13/3 Çukurambar ANKARA

Tel: 0(312) 220 2220

Faks: 0(312) 220 3534

e-posta: info@cgscenter.org

www.cgscenter.org