

İnsan Kaynakları Yönetiminde İşletme Birimlerinin Birlikte Yaşamaları Anlayışı

“Farklı Disiplinlerin Birlikte Yaşamaları”

Dr. Habibe Akşit
Elginkan Holding A.Ş.
İnsan Kaynakları Müdürü

ÖZET

İşletmelerde değişen ekonomik koşullar ve rekabetin doğası gereği, çalışma koşullarında ve yöntemlerinde farklılıklar görülmektedir. Çalışan profili, eğitim ve yetişkinliği, geçmişe göre daha bilinçli ve donanımlıdır. İşletmelerde motivasyonu arttırmak ve birlikte iş yapabilmek için iletişim her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, yapısı gereği işletme içindeki diğer fonksiyonel birimlerle birlikte çalışma özelliği gösteren bir fonksiyondur. Başka bir deyişle işletme içindeki her birim, insan kaynakları yönetiminin unsurlarından biri veya birkaçını kullanmak durumundadır.

İşletmelerde farklı disiplinlerden gelen insanlar ve farklı disiplinlerle yönlendirilen fonksiyonel birimlerin, birlikte ortak bir hedefe doğru gidebilmeleri için önce birbirlerini anlayabilmeleri gerekir. Bunun için iletişim, birlikte yaşamaların önemli bir adımıdır. İşletme içerisinde farklı düşüncelerden yararlanabilmek için karşılıklı bilgi alış verişini sağlayan etkili bir iletişim gerekir. Birlikte yaşayabilmek ve gelişmek bir süreçtir. Bunun için;

- Birbirini dinlemek,
- Anlamak, anlamaya çalışmak,
- Geribildirim vermek (anlamaya çalıştığını belli etmenin ilk adımındır).
- Kendini geliştirmek ve başkalarının düşüncelerinden öğrenebilmek, önem taşımaktadır.

İşletme içinde “ben yaptım” yerine “biz yaptık” veya “biz yapabiliriz” ifadeleri birlikte yaşamaların önemli adımlarından biridir. Çünkü rekabet ortamında ortak bir hedef için birlikte iş yaparak, katma değer yaratmak daha kalıcı olmaktadır.

İşletmelerde hedefe birlikte ve etkin şekilde ulaşabilmek için, karşımızdakine kendi rengimizi verirken, onun rengini de kendimize katmamız gerekir. Böylece oluşacak ortak ve yeni renk, üçüncü bir ürün olarak işletmeye katma değeri sağlamış olacaktır. İnsan kaynakları bölümleri bu sürece iletişimi kullanarak ve değerli kılarak liderlik etmek durumundadır. Çünkü etkili iletişim sürecinde taraflar birbirlerine kendi rengini vermekte, sonuçta iki renk sonucu oluşan renk ikisinden de farklı ancak ikisini de içeren yepyeni bir değer olmaktadır.

Hedefe yönelik etkin iletişim sadece işletmelere değil; yaşama da anlam katar ve üretkenliğimizi artırır. İşletmelerin kalitesi, işletme içindeki ve dışındaki iletişim kalitesi ile daha da zenginleşir. Çünkü yaşamımızın kalitesi de ilişkilerimizin kalitesine bağlıdır.

Giriş

Bugün içlerinde bir çok farklı disiplini barındıran ve karmaşık bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler bir gecede bu duruma gelmemiştir. Rekabetin artması, bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler, işgücünün demografik yapısında yaşanan değişimler sonucu yönetim modelleri ve işletmelerin iş yapma şekilleri ve insana yaklaşımları değişmiştir.

Çalışmanın ilk bölümde işgücündeki değişimler, küreselleşme ve rekabet kavramları ile birlikte örgüt kuramlarındaki gelişmeler ele alınmıştır. Başka bir deyişle işletmeleri ve insan kaynakları yönetimini bugüne hazırlayan temel gelişmelere değinilmiştir. Üçüncü ve dördüncü bölümlerde işletmelerde farklı disiplinlerden gelen birimlerin birlikte öğrenmeleri ve bu konuda insan kaynaklarının yol göstericiliği üzerinde durulmaktadır. Son bölümde ise birlikte daha büyük bir bütün olduğu, bunu farketmek gereği ve farklılıkların sinerjik etkisi vurgulanmaktadır.

1. İşgücündeki Değişimler, Küreselleşme ve Rekabet

İşletmeler genel anlamda mal/hizmet üretimi için kaynakları biraraya getiren organizasyonlar olarak tanımlanabilir. Geçen yüzyılın ikinci yarısında başlayan ve son çeyreğinde hızla gelişen bilgi paylaşımındaki gelişmeler ve bu alandaki teknolojik desteğin artması ile rekabetin boyutları ve koşullarında önemli değişiklikler yaşandı. İş hayatının dinamiklerini etkileyen tek faktör bilgi teknolojileri ve bilginin dolaşımdaki rahatlık değildi elbette. Bu önemli bir tetikleyici oldu. Bugün işlevini artırarak sürdürmektedir. Toplumsal ve politik alanda yaşanan değişimler sonucu emeğini iş piyasasına sunan işgücünün özellikleri değişti. İşletmelerin yönetim tarzları, iş yapma biçimlerinde değişimler yaşandı. Bu değişim ve gelişmelerin bir sonucu olarak dünyamız hızla tek bir pazar olarak ele alınmaya başlandı. Bu değişim ve yeni durum küreselleşme (globalleşme) olarak ifade edildi.

1970 ve 1980'li yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme olgusu, pek çok alana yayılmış bir etkinliği simgelemektedir. Ayrıca bu kavram, 20.yy'ın son çeyreğinde üzerinde en çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Özellikle üretim ve yönetim modellerinde yaşanan değişim, küreselleşme kavramının daha çok telaffuz edilmesine yol açmıştır. Artık yeni ekonomi ve iş dünyasında başarının yolu, rakiplerinden farklı olmak, müşteri memnuniyetini yaratmak ve bunu sürdürebilmekten geçmektedir.

Bu gelişmeler endüstriye dayalı toplumsal hayat şartlarının değişmesine yol açmıştır. Bu yeni toplumsal yaşam tarzı, iletişim toplumu, sanayi sonrası toplum, başka bir ifade ile bilgi toplumu olarak adlandırılmıştır.

İşletmeler rekabette başarının en önemli şartı olarak "insan" unsurunun önemini algılamaya ve insan kaynaklarına yatırım yapmayı, bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmeye başlamışlardır. Bilgi toplumunda insan gücünün değişen yapısı karşısında, mevcut yönetim modelleri etkili olamamış ve insan odaklı yeni yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. İşgücü açısından, zaman ve mekan kavramları eski önemlerini yitirmişlerdir.

Aslında tüm bu gelişmeler, farklı alanların birbiri ile etkileşiminin arttığı, farklı disiplinlerden gelen kişi ve kurumların birbirleri ile bilgi ve tecrübe paylaşımlarını hızlandıran bir sürecin başladığının ve bunun daha da yoğunlaşacağına göstergesidir. Ve elbette birlikte yaşamak ve üretmek için iletişim ve uzlaşmanın itici gücüne her zamankinden daha çok ihtiyacımız olduğu da görülmektedir.

2. İnsan Kaynaklarının Gelişimi

2.1. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimlerin İnsan Kaynaklarına Yansıması

Yönetim sürecine baktığımızda; klasik yönetim **anlayışında insan girdi faktörlerinden biri** olarak ele alınmıştır. Klasik yönetim teorileri, biçimsel organizasyona bağlı kalarak, iş, görev ve pozisyonları ön planda incelemiş; insan unsurunu bir veri olarak kabul ederken bireylerin bu iş, görev ve pozisyonlara uymasını beklemiş, organizasyonda kişilerden çok mevkilere önem verilmiştir. İnsan ilişkilerini dikkate almamıştır.

1930'lu yıllarda gelişmeye başlayan davranışsal yaklaşım ise, yönetimdeki klasik yaklaşımın önemli bir eksiği olan insan unsurunu incelemiştir. İnsan ilişkilerini dikkate alarak, örgütün biçimsel yapısı yanında bir de sosyal yapısının olduğunu ortaya koymuştur. İnsan unsuru ve insani değerleri ön plana çıkarmıştır. "**İnsan ilişkileri felsefesinin**" gelişmesine yol açmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımında "iletişim" daha katılımcı iş atmosferi için bir ihtiyaç olarak vurgulanmıştır. İletişimin bir ihtiyaç şeklinde vurgulanması özellikle insan kaynakları fonksiyonunun gelişimi için önemli adımlardan biridir.

Klasik ve davranışsal teorilerin cevap vermekte zorlandığı örgüt ihtiyaçlarından hareketle yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır. Çağdaş yönetim teorileri adı altında toparlanabilecek bu yaklaşımlar insan kaynakları yönetiminin gelişimi için uygun zemin hazırlamıştır. Çünkü bu teorilerin temelinde hükmetmeye değil, demokratik düzeyde katılıma dayalı bir yönetim anlayışı egemendir. 1950-1960 yılları arasında yönetimde, yöneylem araştırması, sayısal analizler ve uygulamalı karar teorisi gibi tekniklerden yararlanılmaya başlanmıştır. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerle birlikte bu yeni yaklaşımlar daha hızlı yayılma olanağı bulmuştur.

Çeşitli açılardan sınıflandırılabilir çağdaş yönetim yaklaşımları, insan kaynakları yönetimine etkileri de gözönünde bulundurularak; sistem yaklaşımı, durumsallık ve öğrenen örgüt yaklaşımları olarak biraz daha ayrıntılı ele alınmıştır.

a. Açık sistem yaklaşımı: Örgütü çevresiyle etkileşimde bulunan birbiriyle bağlantılı parçalar olarak görür. Sistem yaklaşımı, örgütsel sistemleri, ilgili oldukları alt, üst ve süper sistemlerle birlikte bütünlük içinde anlamaya yöneliktir. Sistem yaklaşımı, örgütsel ve yönetsel olaylara dar kapsamlı bakmamayı gerektirir. Sistem yaklaşımına göre, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, amaçlarını etkin ve verimli gerçekleştirebilmesi, sistem-çevre (iç ve dış çevre) uyumunu sağlamalarına bağlıdır. Yani sistem-çevre ilişkisinden doğan problemlerin çözülmesi, örgütler için yaşamsal öneme sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimine bütünsel bir bakış açısı kazandırması açısından önemlidir. Açık sistem yaklaşımı, farklı disiplinlerin birarada yaşaması için gerekli olan, işletmenin üst sistemini göstermesi açısından da anlamlıdır. Bu perspektifte bilgi önemli bir rol oynar.

b. Yönetimde durumsallık yaklaşımı: Her örgütsel sistemin kendine özgü bir yapısı ve çevresi olduğunu anlamaya yöneliktir. Bu nedenle tüm örgütsel sistemlere uygulanacak genel ilkeler bulmaya çalışmanın yanlış ve gerçekte böyle ilkelerin olmadığı varsayımına dayanır. Her örgütün yapısı ve işleyiş durumu; değişik yönetim anlayışlarını gerektirir. Yönetimde her yer ve koşulda geçerli, en iyi bir yöntem olmadığını söyler. En iyi, durumdan duruma değişecektir. Yönetimde kullanılan ilkeler, çevresel koşullar ve yapıya göre değişiklik gösterir. Durumsallık yaklaşımı, kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonu da bugün faaliyet gösterdiği örgüt içerisinde, örgütün ihtiyaçlarını, yapısını, kültürünü ve özelliklerini iyi analiz etmek ve bu duruma en uygun olacak yöntem ve yaklaşımları kullanmak durumundadır. Aksi takdirde işletme içerisinde stratejik iş birliğine gitme kabiliyetini sürdürmez.

c. Öğrenen örgüt kuramı: Son zamanlarda örgüt literatürüne yeni bakış açısı getiren ilavelerden biri Peter Senge'nin (1990) "öğrenen örgüt" kavramıdır. Kavram, kısa bir süre içerisinde günümüz insan kaynakları literatüründe en sık tekrarlanan terimlerden biri olmuştur. Senge, "Beşinci Disiplin" öğrenen örgüt sanatı ve uygulaması'nda, öğrenen örgütü;

- İnsanların sürekli olarak gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini büyüttükleri,
- Yeni ve yaygın düşünce kalıplarının geliştirildiği,
- İnsanların sürekli olarak birlikte öğrenmeyi öğrendiği bir yer, olarak tanımlanmaktadır.

Senge beş ayrı yardımcı teknoloji ve kuramın "öğrenen örgütler"i oluşturmak için bir araya geldiklerine inanmaktadır. Aynı ayrı gelişmiş olmalarına rağmen, bu beş teknoloji ve kuramın her biri diğerinin başarısı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bunlar;

1. Sistemleri düşünme,
2. Kişisel uzmanlaşma (ustalık),
3. Zihinsel modeller,
4. Paylaşılan vizyonu oluşturma (ortak görüş oluşturma),
5. Takım halinde öğrenme'dir.

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarının geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir.

Öğrenen organizasyonlar sistematik sorun çözme yeteneğine sahiptir. Bu yetenek, sistematik olarak veri toplama, sorunları analiz etme, istatistiksel yöntemleri

kullanarak verileri düzenleme ve yorumlamayı kapsamaktadır. Bu yetenek aynı zamanda Toplam Kalite yaklaşımının önemli boyutlarından birisidir.

Yönetim alanındaki bütün bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok faktörün kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları, birlikte gelişip büyüdüğü ve her birisinin "insan kaynakları yönetimi"nin gelişimine katkısının olduğunu görmek mümkündür.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçindeki Yeri

1970'lere gelene kadar çalışan insanın psikolojik yönünü ortaya çıkaran bir çok araştırma yapılmış olmasına karşın, işletmelerde insan faktörüyle ilgilenen bölümlerin merkezinde genellikle bordro ve özlük işlemleri bulunmakta idi.

1980'li ve 90'lı yıllara gelindiğinde ise sistem yaklaşımı, en üst kademedeki en alt kademe kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite yönetimi anlayışı ve öğrenen organizasyonlar sayesinde işletmelerde insan faktörü ön plana çıkmaya başladı. Personel Bölümleri adlarını yavaş yavaş İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştirdiler de işlerinin merkezinde personele ait özlük işlemlerinin bulunmasından bir süre daha kendilerini kurtaramadılar. Zamanla ana fonksiyonlarının arasına işe alma, organizasyon geliştirme, ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi kavramlar girmeye başladı. İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru işe doğru kişinin seçilmesi insan kaynakları bölümünün temel ve öncelikli görevlerinden birisi oldu. İşletmelerde çalışana yapılan yatırımın aslında işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmeler, eğitim konusuna önem vermeye başladılar.

Bir çok işletme, rekabette geri kalmamak ve rekabeti sürdürebilmek için insanı yönetilmesi gereken bir maliyet ve kaynaktan çok, yatırım yapılması gereken bir varlık olarak görmeye başladı. Bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin işletmelerin temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin önemli bir göstergesidir. Bugün insan kaynakları bölümleri geçmişe oranla, daha bütünsel bir bakış açısı sergilemek, değişime uyum sağlama ve değişimi yönlendirme sorumluluğunu almak durumundadır.

3. Farklı Disiplinlerin Birbirini Anlaması

3.1. Bilginin Paylaşılması Değer Yaratılmasını Kolaylaştırır

Farklı disiplinlerin birlikte yaşaması ve ortak bir hedefe doğru gidebilmesi için önce birbirlerini anlamaları gerekir. Bunun için işletme içindeki bilginin paylaşılması önem taşır. Bilgi paylaşıldıkça değer yaratılması daha kolay hale gelir. David Kletter bir makalesinde başarılı bilgi paylaşımı yapan topluluklarının özelliklerini şöyle sıralamaktadır. Bu topluluklar;

1. İnteraktifler: Üyeler ikili roller üstlenirler, hem bilgi üretimine katkıda bulunurlar hem de bilgiyi alırlar.

2. Dağıtıcıdır: Bilgi topluluk üyeleri arasında dağıtılır ve merkezi bir platform aracılığı ile paylaşılır.
3. Bölümlenirler: Bilgiyi paylaşan topluluklar genel bir konuya odaklanabilecekleri gibi dar bir hedefe de yönelebilirler, ancak merkezi bir misyon çerçevesinde organize olmaları zorunludur.
4. Kurallara bağlıdır: Üyelerin faaliyetleri ölçülebilir niteliktedir ve teşviklere duyarlıdır.
5. Kendi kendilerini pekiştirirler: Topluluğun değeri daha fazla değer yaratır. Bilgiye dayalı topluluklarda değer yaratılması hoş bir döngüdür. Bilgi toplulukları yeni üyelerin katılmasını teşvik eder, böylece topluluk içindeki toplam bilgi düzeyinin yükselmesi sağlanır. Topluluk içinde bilgi paylaşımı artar, bilgi üretimi hızlanır, yükselen bilgi düzeyi topluluğa daha fazla katılım getirir ve döngü kendi kendini tekrarlar. Bu sürecin işlemlerini kolaylaştıran işletmeler değer yaratılmasını da hızlandırabilirler. Bir ağın gücü, yeni bir üyenin katıldığı her seferinde üssel olarak artar çünkü yeni üye diğer her üye ile etkileşimde bulunabilir.

Burada gözönünde bulundurulması gereken kritik nokta bilginin az paylaşımı kadar çok fazla ve hedefe yönelik olmayan paylaşımının da yararlı olmayacağıdır. Dolayısı ile buradaki optimal sınırı çok iyi tespit etmek gerekir. Hedef ve ihtiyaçlar bu konuda iyi bir ölçüdür.

Yapılan araştırmalarda, çalışanların bilgiyi kaynağından, yani yönetimin bilgi ağından almayı tercih ettiklerini göstermektedir. İşletmede bilgi akışının sağlanması, iletişim kanallarındaki akıcılık çalışma ortamındaki güveni artırmaktadır. İnsan kaynakları bölümleri bu konuda açık iletişimi başlatarak öncü olabilir. İlişkilerin iyi yönetilmesi durumunda bilgilerin değerlendirilmesi de daha kolay yapılabilecektir.

3.2 Birlikte Daha Büyügüz

Yönetim teorilerindeki gelişmeler ve bunların bir sonucu olarak insan kaynakları yönetimindeki gelişim ve değişimler göstermektedir ki işletmelerin bünyelerinde farklılıklar her geçen gün artmaktadır. İşletme içerisindeki her bir birimin kullandığı bilginin niteliği de farklıdır. Bu aşamada işletmelerdeki insan kaynakları bölümleri işletmenin farklı birimlerinin birbirleri ile daha rahat iletişim kurmalarını sağlamalıdır.

İnsan kaynakları bölümleri işletmenin sahip olduğu tüm insan kaynağının etkin ve verimli kullanımı için her tür sistem ve alt sistemleri oluşturmakla yükümlüdür. Bu aşamada diğer bölümlerle yapılacak işbirlikleri önem taşır. Oluşturulacak eğitim ortamı, işe alım sürecinin birlikte yürütülmesi ve benzeri uygulamalar gibi başlangıçta sadece insan kaynakları bölümünü ilgilendirir gibi görünen şeyler, diğer bölümlerle birlikte yapılması gerekli faaliyetlerdir. Bu ister istemez insan kaynakları bölümüne işletme içerisinde **iletişim sihirbazı** görevini üstlendirir.

Farklı disiplinlerden gelen insanlar ve farklı disiplinlerle yönlendirilen fonksiyonel birimlerin, birlikte ortak bir hedefe doğru gidebilmeleri için önce birbirlerini anlayabilmeleri gerekir. Bunun için iletişim, birlikte yaşamının önemli bir adımıdır. İşletme içerisinde farklı düşüncelerden yararlanabilmek için karşılıklı bilgi alış

verişini sağlayan etkili bir iletişim gerekir. Birlikte yaşayabilmek ve gelişmek bir sũreçtir. Bunun için;

- Birbirini dinlemek,
- Anlamak, anlamaya çalışmak,
- Geribildirim vermek (anlamaya çalıştığını belli etmenin ilk adımıdır).
- Kendini geliştirmek ve başkalarının dũřuncelerinden öğrenebilmek, önem taşımaktadır.

Fikirlerimiz başkaları ile paylaşarak gelişir. Fikir ¼retimi, en çok farklı bakış açısı, bilgi ve deneyim farklılıkları olduğu zaman gerçekleşir. İşletme içinde farklı birimler birbirleri için aslında “naif” fikir ¼reticileridir. İdeal olan, yeni oz¼mler bulmak için çaba g¼steren bir ekipte, hem konu ile ilgili uzmanların hem de naif fikir ¼reticilerinin bulunmasıdır.

Geleneksel rekabetçi avantaj kaynaklarının (kalite, teknoloji vb.) kopyalanmasının daha kolay olduğu bir ekonomik rekabet ortamı vardır. Bununla birlikte başarılı işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları sistemlerinin kolayca kopyalanamadığı, hatta kopyalanması durumunda bile kopyalayan işletmelere aynı etkinliği sağlamaları olasılığının d¼ř¼k olduğu bilinmektedir. Bu durum, işletmelere ¼zg¼ ve kopyalanması çok zor olan k¼lt¼r ve değerlerin varlığı ile işletme stratejisinin ve insan kaynakları sistemlerinin entegre hale getirilmiş olması ile yakından ilişkilidir.

İşletmeler aslında ellerindeki mevcut değerleri kullanarak, daha b¼y¼k bir değer elde etmek isterler. Eyer t¼m kaynaklar uygun strateji ile birleştirilebilirse, b¼t¼nleřtirilmiř kuvvetlerin etkisi sayesinde işletmeye ek değer yaratılabilir. Kaynaklar birleştirildiği ve etkin olarak koordine edildiği zaman ortaya çıkan ekstra fayda veya değer sinerjidir. Bu kavram işletmenin birleştirilmiş toplamının, parçaların toplamından daha değerli olmasını sağlar. İşletme içerisinde her faaliyet bunu katkı sağlayabilecek bir değere d¼n¼řebilir. Bu aşamada insan kaynakları b¼l¼mleri öncelikle, diğer b¼l¼mlerle onların dili ile konuşmayı deneyerek işe başlamalıdır. B¼ylece iletişim kolaylaşacaktır. Bu ise insan kaynakları b¼l¼mlerinin işletmenin diğer fonksiyonel birimlerinin işleri hakkında bilgilenmeleri ve kendilerini biraz daha rakamlarla ve daha b¼t¼nsel bir pencereden ifade etmeleri ile m¼mk¼nd¼r.

İnsan kaynakları faaliyet ve sorumluluklarının yerine getirilme y¼zdelerini g¼steren Tablo 1’de insan kaynaklarının temel işlevleri olarak g¼r¼len bir çok faaliyette, diğer b¼l¼mlerle birlikte çalışmaya gerek olduğu g¼r¼lmektedir. Hatta insan kaynaklarının bazı faaliyetlerinde diğer b¼l¼mlerin sorumluluk y¼zdelerinin daha fazla olduğu g¼r¼lmektedir. İşletmede hangi fonksiyonel g¼revi yerine getiriyor olursa olsun her bir y¼netici aynı zamanda bir insan kaynakları y¼neticisi olmak durumundadır. Tabloda insan kaynakları faaliyetlerindeki sorumluluk dağılımı, insan kaynakları fonksiyonunun diğer fonksiyonlar ¼zerine dağılma ¼zellięi olduğunu g¼stermesi açısından da anlamlıdır.

Tablo 1. İnsan kaynakları faaliyetlerinin yerine getirilme yüzdeleri (Gary Dessler, Human Resource Management)

FAALİYETLER	Sadece İnsan Kaynakları (%)	İnsan Kaynakları & Diğer Bölümler (%)	Sadece Diğer Bölümler (%)
İSTİHDAM İŞE ALMA			
İş görüşmeleri	31	65	3
İşe alma	70	29	1
Geçici işçi bağlantıları	67	28	4
İşe alım öncesi testler	87	11	2
Üniversitelerle bağlantılar	76	21	2
EĞİTİM ve GELİŞTİRME			
Yeni personelin oryantasyonu	61	37	1
Yönetici eğitimi	45	48	7
Performans değerlendirme (yöneticiler için)	36	52	12
Performans değerlendirme (yönetici olmayanları için)	33	55	12
Yetkinlik eğitimi	24	55	21
Öğrenim yardımı/Burs	77	17	6
Kariyer planlama ve gelişimi	46	49	5
Verimlilik/kalite iyileştirme programları	12	55	33
ÜCRET			
Ücret yönetimi	77	20	3
İş tanımları	61	38	1
İş değerlendirme	67	29	4
Ödeme yönetimi/planları	29	29	42
İş analizleri	70	29	1
Yönetici ödemeleri	52	27	22
Temel ödeme planları	44	45	11
YAN ÖDEMELER			
Tatil programı uygulamaları ve yönetimi	78	22	1
Sigorta yönetimi	86	10	4
İşsizlik ödemeleri	82	13	5
Emeklilik yönetimi	76	16	9
Esnek harcama uygulamaları	83	10	7
Kafeterya harcamalarıyla ilgili uygulamalar	85	9	6
Kar paylaşım planları	57	27	16
Stok planlama uygulamaları	45	28	27

Tablo 1. İnsan kaynakları faaliyet ve sorumlulukları (Devamı)

FAALİYETLER	Sadece İnsan Kaynakları (%)	İnsan Kaynakları & Diğer Bölümler (%)	Sadece Diğer Bölümler (%)
ÇALIŞAN HİZMETLERİ			
Sosyal programlar	41	45	14
Çalışana yardım uygulamaları	83	12	5
Konaklama hizmetleri	76	18	6
Emeklilik öncesi ve emeklilik dönemini planlama	85	9	6
Yer değiştirme hizmetleri	88	8	3
ÇALIŞAN ve TOPLUM İLİŞKİLERİ			
Disiplin prosedürleri	44	55	2
Şikayet prosedürleri	57	41	2
Ayrılan personel mülakatları	86	13	1
Takdir-tanım programları	67	30	3
Destekleyici faaliyetler	87	11	1
Çalışan iletişimleri/yayımları	41	46	13
Sosyal ilişkiler ve katkı programları	29	43	28
Öneri sistemleri	53	37	9
Davranış incelemeleri	73	23	4
Sendikal ilişkileri	59	37	4
PERSONEL KAYITLARI			
Personel kayıtlarını tutma	86	14	-
Terfi - nakil prosedürleri	72	27	1
İnsan kaynakları bilgi sistemleri	68	29	3
SAĞLIK ve GÜVENLİK			
İşçi ücretlerinin yönetimi	74	17	9
Güvenlik eğitimi	31	42	27
Güvenlik denetimleri	29	40	31
Uyuşturucu testleri	80	16	5
Sağlık programları	77	17	6
STRATEJİK PLANLAMA			
İnsan kaynakları planlama	63	34	3
Örgüt gelişimi	37	56	7
Birleşmeler	42	47	11
Uluslararası insan kaynakları yönetimi	59	33	9

4. Birlikte Yaşamak İçin İnsan Kaynaklarının Yol Göstericiliği

İşletmelerde herhangi bir fonksiyon kendi iç yapısı içerisinde faaliyetlerini sürdürürken, diğer fonksiyonlarla iletişime girmektedir. Aslında bu karşılıklı etkileşim, tarafların nihai ürünleri üzerinde etkili olur. Bu etki çoğu kez gözle görünmez ya da ihmal edilir. İnsan kaynakları bölümü kültürel dönüşümün öncüsü olarak örgütlenmeli, bölümlerin birlikte uyum içinde yaşamaları için yol gösterici olmalıdır. Bunun için, işletme içinde “iç danışman” şapkası taşınmalıdır. Bahsedildiği üzere işletme içinde her bir yönetici insan kaynakları yöneticisi olmak durumundadır, ancak işletme içindeki bağımsız bir insan kaynakları biriminden de destek almaları gereklidir.

İnsan kaynakları bölümleri, işletme içerisinde yol gösterici olurken, bazı yetkinlikleri kendi bünyesinde taşımak ya da bazı yetkinliklerini geliştirmek zorundadır. Bu yetkinlikler üç grupta toplanabilir. Sırasıyla iş ile ilgili bilgi birikimi, insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesi ve değişim sürecini yönetmektir.

Bunlardan birincisi olan iş konuları ile ilgili yetkinlikler bu çerçevenin önemli bir parçasıdır. Buna vakıf olmayan insan kaynakları profesyonelleri organizasyona katkı sağlamada başarısız olurlar. İnsan kaynakları bölümleri için organizasyonun stratejik, teknik ve finans konuları ile ilgili bilgi birikimine sahip olmak son derece önemlidir. İnsan kaynakları profesyonelleri kendi disiplinlerinde yetkin olabilirler ancak işletmelerin ilgili olduğu iş dünyasının gereklerini anlamazlarsa başarısız olabilirler.

İnsan kaynakları profesyonellerinin sahip olması gereken liderlik yetkinlikleri de söz konusudur Bunlar günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarına cevap vermek için önemlidir. Bu yetkinliklerden öne çıkanlar;

- Bütünü görmek,
- Kattığı değeri göstermek,
- Sonuçlara odaklanmak,
- Liderlik etmek,
- Diğerlerini de lider yapmak,
- Değişime ön ayak olmak, yön vermek,
- Her seviyede iyi bir etkileşim kurmak,
- Güvenilir bir iç danışman olarak hizmet vermek.

Yapılan araştırmalar gelecekte insan kaynakları yetkinliklerinin bugüne göre daha kritik olacağını göstermektedir. Columbia Üniversitesi tarafından 1500 kıdemli yönetici ile yapılan bir araştırma, gelecekte genel müdürlerin ihtiyaç duyacağı bilgi birikimi ve becerileri hakkında bazı ipuçları vermiştir. Bu araştırma genel müdürlerin halihazırda sahip oldukları ve 2000’li yıllarda ihtiyaç duyacakları beceriler ve bilgi birikimi üzerine odaklanmıştır. Genel müdürlerin mevcut beceriler içerisinde insan kaynakları yönetimi becerilerinin, strateji belirleme ile pazarlama ve satışın ardından üçüncü sırada olduğunu göstermiştir. Çalışma sonucunda 2000’li yıllarda, genel müdürler için insan kaynakları yönetimi becerilerinin, strateji saptamanın ardından ikinci sırada olacağı ve bunu pazarlama, satış, muhasebe ve finansın izleyeceği ortaya çıkmıştır.

İnsan Dergisinin Temmuz'2002'de, Andersen insan kaynakları.com üyeleri üzerinden gerçekleştirdiği "insan kaynakları yönetimi hangi alanda daha fazla yoğunlaşmalı?" anketinin sonuçları, fonksiyonun ülkemizdeki gelişimi açısından önemli sonuçlar vermiştir. Anket sonucunda performans değerlendirme sistemi %45,9, kariyer danışmanlığı %33,1, esnek çalışma saatleri %14,5, ek ücret ve ikramiyeler yönetimi %6,5 olarak sıralanmıştır. Sonuçlar göstermektedir ki, çalışanlar, işletmelerinden kendilerinin farkında olan, gelişmelerini sürdürebilecekleri, öğrenmelerine destek olabilecek bir insan kaynakları politikası ve yönetimi beklemektedir. Bu açıdan da insan kaynakları yönetiminin öncelikli alanlarının bunlar olmasını ve buralarda yoğunlaşmasını talep etmektedir. Ayrıca insan kaynakları fonksiyonunun şirketlerde "iç danışman şapkası" gelişmek durumundadır. Çünkü bu yetkinlik, fonksiyondan talep edilmektedir. İnsan kaynakları dönüşümün öncüsü ve aynı zamanda yönlendiricisi olabilmelidir. Bunu başlangıçta, anket sonuçlarında da görüldüğü üzere yoğunlaşacağı alanları yönlendirerek yapacaktır. İnsan kaynakları, işletme içinde farklı disiplinlerden gelen ve farklı disiplinlerle yönlendirilen fonksiyonel birimler arasında uzlaştırıcı ve birlikte yaşamayı bütüncül ve sinerjik hale dönüştürecek tek fonksiyondur. Birlikte gelişerek ve sonuçta birlikte öğrenerek buna öncü olacaktır.

Tablo 2'de verilen Bolman ve Deal'ın liderliğin boyutları ile ilgili yapmış oldukları çalışma bu açıdan iyi bir akış sunmakta, liderlik yetkinliklerini geliştirmek durumunda olan insan kaynakları birimleri için önemli sonuçlar içermektedir.

Tablo 2. Bolman ve Deal liderliğin sekiz boyutu

Yapısal Boyutlar	İnsan Kaynağı Boyutları
<p>I. Analitik.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Açık ve mantıksal düşünür • Sorunlara dikkatli bir analiz yoluyla yaklaşır • Sorunlara verilerle ve mantıkla yaklaşır • Ayrıntılara kesin dikkat eder. <p>II. Örgütlenmiş.</p> <ul style="list-style-type: none"> • İyi örgütlenmiştir. • Anlaşılır politikalar geliştirir ve uygular. • Anlaşılır, tutarlı hedef ve yön sağlar. • Açık yapı ve sistemlere kuvvetle inanır. 	<p>I. Destekleyici.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Başkalarına destek verir ve onlarla ilgilenir. • Başkalarının duygularıyla ilgilenir. • Başkalarına tutarlı olarak tepki gösterir. • İyi yapılmış işleri gösterir. <p>II. Katılımcı.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kararlarda katılımı destekler. • İyi bir dinleyicidir. • Yeni fikirlere açıktır. • Katılımcı yöneticidir.

Tablo 2. Bolman ve Deal liderliğin sekiz boyutu (Devamı)

Politik Boyutlar	Simgesel Boyutlar
<p>I. Güçlü:</p> <ul style="list-style-type: none">• İnsanları ve kaynakları harekete geçirebilir.• Hayli ikna edici ve etkileyicidir.• İşbirliği ve destek elde etmekte etkindir.• Güçlü destek tabanı için anlaşmalar geliştirir. <p>II. Becerikli.</p> <ul style="list-style-type: none">• İnsanları ve kaynakları harekete geçirebilir.• Örgütsel uyumsuzluklara iyi cevap verir.• Politik olarak duyarlı ve becerilidir.• Muhalefete karşı kazanmasını bilir.	<p>I. İlham Verici.</p> <ul style="list-style-type: none">• Başkalarına en iyiyi yapmaları için ilham verir.• Güçlü bir vizyon iletir.• Sadakat üretir.• İlgi geliştirir. <p>II. Karizmatik.</p> <ul style="list-style-type: none">• Kültüre özen göstererek liderlik yapar.• Hayal gücünü çok çalıştırır ve yaratıcıdır.• Yeni ve heyecan verici olasılıklar üretir.• Karizmatiktir.

5. Sonuç: Farklı Disiplinlerle Birlikte Bileşke Gücü Büyütmek

“Bir şey renktir, iki şey hayattır. H. Matisse”

Geleneksel olarak insan kaynakları, hem işgücü hem de bir iş fonksiyonu olarak, minimize edilmesi gereken bir maliyet ve bir potansiyel etkinlik artırma kaynağı olarak görülmüştür. Oysa günümüzde insan kaynağının, minimize edilmesi gereken bir maliyetten çok, rekabetçi avantaj kaynağı olarak görülmesi gereği üzerinde durulmaktadır. İnsan kaynaklarını çeken, geliştiren ve tutan organizasyonel sistemler, stratejik karar vermede öne çıkmaktadırlar. 21. yüzyılda rekabet; bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. İşletmeleri farklı kılacak olan şey, bu faktörleri etkin olarak kullanacak yeteneğe sahip işgücünü temin etmeleri, geliştirmeleri ve ellerinde tutmalarıdır.

Bu gelişmeler ışığında insan kaynakları fonksiyonunun kendi içinde de büyük bir değişim ve dönüşüm yaşamakta olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları birimleri, insangücündeki değişimler ile iş dünyasının dinamiklerini bünyesinde toplayan, bu anlamda işletmelerde farklı disiplinlerin sinerjik bileşkesini oluşturmada yol gösteren bir karaktere sahip olmak durumundadırlar. Dolayısı ile iç danışman kimlikleri gelişmektedir.

İşletme içerisinde her bir birim aynı büyük ekibin bir parçası olduğunu ve aynı tarafa güç sarfetmesi gerektiğini farketmelidir. Farklı bakış açıları ortak bileşke gücü zenginleştirmek için kullanılabilir. Bu ise açık iletişim ve hatalardan öğrenme becerisinin gelişmesi ile mümkündür. Tüm yöneticilerin iş ve insan yönetimi konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümlerinin işletmenin hedefe ulaşmasında birimler arasındaki birleştirici ve karşılıklı anlaşılmayı kolaylaştıracak liderliğine ihtiyaç vardır. Bu liderlik, motivasyonu artırırken, ortamın yaratıcılığına da destek olacak, “naif” fikir üreticilerinin fikirlerinden yararlanılmasını sağlayacaktır.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları diğer birimler tarafından da benimsenip, uygulanıp, kültürleştikçe; başka bir deyişle bu konudaki çalışmalar arttıkça, işletmeler daha ayrıntılı uygulamalara gidebileceklerdir. İnsan kaynakları bölümleri işletme içinde birlikte bazı şeylerin yeniden tanımlanmasında öncü olacaklardır. Böylece olaylara çok yönden bakabilmek, birlikte gelişmek ve öğrenmek mümkün olacaktır.

Bu değişim ve öğrenme süreci içerisinde bazı şeyleri yeniden tanımlamak gerekebilir. Yeniden tanımlama sürecinde ise, elde edilen veriler farklı bakış açıları ile hedefe uygun ve tüm birimlerin katılımı (uzlaşması ile) sağlanarak yeniden düzenlenmelidir. Birlikte yaşamak için bu bilinçli çabaya gerek vardır. İnsan kaynakları bölümleri, farklı disiplinlerin birarada yaşamasında etkin iletişimle gerekli uyumu sağlarken, işletmenin kendi kültürü, yönetim tarzı ve ihtiyaçlarına göre bir yöntem izlemek durumundadır. Farklı uygulamaları örnek alabilir ancak izlenecek yol, yöntem işletmenin kendine özel olmak durumundadır.

Kaynaklar

Baransel, Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C.I., 2. Baskı, İstanbul, Venüs Ofset, 1979

Bolman, Lee G. & Terrence E. Deal, Reframing Organizations, San Francisco: Jossey-Bass., 1990.

Bolman, Lee G & Terrence E. Deal, "Everyday, Epistemology in School Leadership, Patterns and Prospects", 1993, Cognitive Perspectives on Educational Leadership, Hailinger Leitnwood and Murphy, Eds. 1991.

Bolman, Lee G & Terrence E. Deal The Path to School Leadership: A Portable Mentor, Newpury Park. CA: Corwin Press, 1993.

Fındıkçı, İsmail, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, No:12, 2. Baskı, 2000.

Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey, Eighth Edition, 2000.

Govendo, Jeffrey A., "Grup Düzeyine Yaratıcılık", Executive Excellence, Ağustos, 2002.

Hanson E Mark, Educational Administration and Organizational Behavior, 6rd Ed. Needham Heights. MA: Allyn and Bacon, 1991

Hodge, Bill & Herbert Johnson, Management and Organizational Behavior: A multidimensional Approach, New York: John Wiley & Sons., 1970

Kletter, David, "Bilgiyi Paylaşmak", Executive Excellence, Eylül 2002.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Venüs Ofset, 1984.

Senge, Peter M. 1990. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, New York: Doubleday.

Şenatalar Ferhat, "Elginkan Holding İnsan Kaynakları Paylaşım Toplantıları-2001/4 ve 2002/3", İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

Dr. HABİBE AKŞİT

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni 1985 yılında bitiren Habibe Akşit 1965 doğumludur. 1986 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü İşletme Yöneticiliği Programı'nı tamamladı. Aynı yıl Elginkan Topluluğu Şirketleri'nden ECA A.Ş.'de Organizasyon ve Metot Bölümü'nde göreve başladı.

1989 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans, 1995'de aynı bölümde Doktora derecesini aldı.

Elginkan Topluluğu bünyesindeki çeşitli şirketlerde; Yönetim Sistemleri, Personel Planlama ve Eğitim Departmanları'nda görev yaptı; Topluluk'ta İnsan Kaynakları Bölümü'nün kurulması, sistem ve süreçlerin tasarlanmasında çalıştı. Halen; Elginkan Holding A.Ş.'de İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yapmaktadır.

1999-2001 yıllarında Peryön Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Akşit, MESS Endüstri İlişkiler Komisyonu üyesidir. Akşit, 2000 yılından bu yana TÜSİAD-Kalder Kalite Ödül sürecinde Denetçi olarak görev almaktadır.

Evli ve bir kız çocuğu annesidir.