

İnsan Kaynakları

Bilgi çağı, yeni ekonomi düzeni, globalleşme; namı ne olursa olsun, günümüz iş hayatının endamına bir göz attığımızda, şirketlerin; işletme sermayeleri, müşteri portföyleri, stratejik iş ortaklıkları, marka değerleri, yaygın hizmet ağları, teknoloji buluşları benzeri sermaye değerlerinin yanısıra artık hepsinden çok farkında oldukları ve sahip çıktıkları bir değerleri daha var: Çalışanları! Nam-ı diğer: İnsan Kaynakları.

Rekabette ayırdedici özelliğin önceleri üründe, sonraları pazarlamada, dağıtım kanallarında ve fiyatlarda şekillendiği dönemlerden sonra varılan en son nokta, insandır. Benzer ürünleri artık herkes üretmekte, aynı mecralarda pazarlamakta, fiyatlar birbirine gittikçe yaklaşmaktadır. İşletmeleri birbirinden ayıran, rekabette öne çıkaran temel unsur artık insan kaynaklarıdır.

Bu değer farkına varılmasını sağlayan etkenlerden bir tanesi rekabette bugün gelinen nokta ise, geç farkındalığın sebeplerinden en önemlisi; işletme içerisinde bu en mühim sermaye katmanının, insanın muhasebesini yapmanın, işletmenin nakdi ve gayri nakdi varlıklarına, ürünlerine, gelirlerine, üretimine yönelik bir maliyeti hesaplamak veya bir yatırımın geriye dönüşünün muhasebesini yapmak kadar kolay olmaması, kolay göz ardı edilebilmesidir.

İşin kolay tarafında bir çalışanın şirkete maliyeti hemen hesaplanıp, gözlenebilir. Ücretleri, primleri, sağlanan sosyal hakların nakdi, parasal değerlerini; eğitim, seyahat ve benzeri giderleri alt alta yazıp toplayabilir ve bu toplama göre her bir iş birimine yönelik insan kaynakları bütçemizi veya maliyetimizi hesaplayıp, öngörebiliriz.

İşin hemen görülmez, basitçe ölçülmez zor yanı, çalışanların işletmeye maliyetlerinden ziyade kuruma ne değerler kattıklarına yönelik bir analize odaklanılmasıdır.

İşletmeyi oluşturan, iş sonuçlarını üreten insanın, yetkinliklerinin ölçülmesi, bu manada değerinin hesaplanması ve gözetilmesi özel süreçler ve uzmanlıklar gerektirmektedir.

İnsan Kaynaklarının çağdaş işlevine doğru yolculuğu da bu noktada başlamaktadır. Başarıyı hedefleyen ve ölçümlenir hale getiren performans yönetimi sistemlerinden, performans odaklı değişken ücretlendirme ve prim sistemlerine; şirket içi kritik uzmanlıklar ve yetkinliklerin tanımlanmasından korunmasına değin tüm insan kaynakları süreçleri artık aslında şirket içinde iş değerlerini üreten yetkin insan değerlerinin gücünü ortaya çıkarmaya, arttırmaya, ödüllendirmeye ve bu kaynaklara yönelik kayıpları, işten ayrılmaları asgari seviyede tutmaya odaklanıyor.

İşletme içinde öne çıkan bir uzmanlığı oluşturmanın maliyeti daha onu bulma, işe seçme ve yerleştirme süreciyle birlikte başlıyor. En az bir o kadar zaman ve masraf, işe adaptasyon ve eğitim sürecinde yaşanıyor. İleride işletme için değerli böyle bir uzmanlık kaybedildiğinde hem bu maliyetler boşa çıkmış oluyor hem de yeni bir çalışan için aynı işe yerleştirme ve adaptasyon maliyetleriyle yüzyüze kalınıyor.

O yüzden doğru seçme ve yerleştirme yapılması, adaptasyonun etkin şekilde sağlanması ve uzmanlaşmış, yetkin kaynağın elde tutulması gerekiyor. Aslında önemli bir maliyet bu kaynaklar, eski ve yeni çalışan arasındaki geçiş döneminde ortaya çıkan üretken kapasite kaybında yaşanıyor.

Eski uzmanı kaybettiğimizde, yeni çalışan aynı hızda ve etkinlikte iş sonuçlarını doğaldır ki hemen üretmiyor.

İşi yapabilecek donanıma sahip olacağı döneme değin oluşacak bu maliyet; kaybedilen uzmanın işletme içindeki rolü ister gelir üretmeye yönelik pazarlama veya satış, ister süreçleri, giderleri kontrole, karlılığı gözetmeye yönelik operasyon veya destek birimlerinde, isterse müşteri tatmini ve

bağlılığına yönelik bir hizmet ünitesinde olsun, her halükarda önemli bir kayıp söz konusudur. Bu kayıplar; o dönem gelirlerde yaşanan düşüşle, müşteri şikayetlerindeki artışla, maliyetlerin yükselmesiyle görülüp, ölçülebilecektir.

Bu kayıplarla yüzyüze kalmamak için şirket içi yetenek yönetimine ve kritik işlerde yedeklemeye önem vermek, şirket içi uzman geliştirme benzeri uygulamalarla yapısal önlemler almak, insan kaynaklarına yatırım yapmak gerekiyor.

Eskiden insana gider gözüyle bakan ve bu gözle muhasebe departmanlarının içinde yer alan ve sadece bordrolama ve özlük haklarını yöneten personel müdürlüklerinden, insana kurumun en değerli varlığı olarak bakan, bu bakış açısıyla işletmenin yönetiminde söz sahibi olan insan kaynakları yönetimine geçiş kolay olmadı.

Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları profesyonellerinin işi artık daha zor, ancak çok daha anlamlıdır. Sağlıklı bir işletme için insan kaynaklarının bu boyutta işlev yüklediği kurumlarda insan kaynakları, işletmenin röntgeninin çekildiği yerdir. O röntgene bakarak tanının yapılmasında, kasların kuvvetlendirilmesinde, bağışıklığın sağlanmasında lider rolü üstlenmesi gereken de insan kaynakları üniteleridir.

Aslında bu bakış açısı sadece insan kaynakları profesyonellerine değil işletmenin bütününe ait olmalı ve tümüyle sahiplenilmelidir.

Kurumsallaşmayı başaran işletmelerde insan kaynaklarının bu çağdaş işlevi salt insan kaynakları uzmanları tarafından değil, tüm organizasyon tarafından yüklenilmektedir.

Bu anlayışın bir ileri aşaması: İnsanın, çalışanın, bizzat kendi gücünün, değerinin farkında olması, kendi kariyer gelişimine ve performans yönetimine en başta kendisinin sahip çıkması, kariyerini bilinçli ve planlı bir biçimde geliştirmesi ve zenginleştirmeye çalışması boyutunda gerçekleşmektedir.

Kendi cevherini kendi kaynakçısından önce keşfeden, kendisine yöneticisinden önce yön veren çalışanlara doğru yol alınmaktadır. Bu bilinç ve davranışların sergilendiği işletmelerde insan yöneticisi kavramından iş yöneticisi kavramına geçiş yaşanmaktadır. İşyerleri demokratikleşmekte, ortak rüya ve hedefler beslenmekte, bilgi paylaşılmakta ve iş sonuçları birlikte üretilmektedir. İtaat ve ataletin yerini işbirliği iklimi almakta, takım oyunu oynanmaktadır.

Rutin dışına çıkılmakta, yaratıcılığa imkan tanınmaktadır. Yetki ve insiyatifler tekele bırakılmamakta, çalışanlar karar alma süreçlerine katılmaktadır. Ortak iş hedefleri peşinde koşulmakta ve sorumluluklar paylaşılmaktadır.

Böylece bir yandan hiyerarşi törpülenirken diğer yandan bürokrasi azalmaktadır. İşyerinde hayat çalışanlar için daha anlamlı ve katılımcı hale gelmektedir. Nihayetinde çalışanların motivasyonu ve işe bağlılığı katlanmakta, işletmenin başarı çitası ve hedefleri yükselmektedir.

Bilginin kol gücünün yerini almasıyla çalışma hayatı patron-eleman ikileminden kurum-çalışan ilişkisine, ast üst ilişkilerinden uzman yapılanmasına taşınmakta, insan kaynaklarına verilen önem bu sebeple gittikçe artmaktadır.

Adımı ne koyarsak koyalım, yoğun rekabete maruz, sürekli değişime açık günümüz iş hayatı dinamiklerinde, artık akıllı işletmelerde; ne kadar esnek yapı o kadar kurumsal çeviklik, ne kadar az müdür o kadar çok verimlilik; ne kadar çok uzman, o kadar az hata hesapları yapılmaktadır.

Bu hesaplamada; çalışanlarına, talimat verilecek, sevk ve idare edilecek, arada bir sırtları sıvazlanacak elemanlar olarak bakan patron ruhlu şirketler kaybedecek; çalışanlarını özgür kılan, yaratıcı fikirlerini ve yeteneklerini sergilemelerine imkan tanıyan, onları sermayesine ve başarısına hissedar yapan, takımdaşlık ruhunu besleyen işletmeler kazanacaktır.

İnsan kaynağına yatırım yapanları, başarı; yapmayanları, başağrısı bekleyecektir.