

Yenilenmede İnsan Kaynaklarının Rolü*

Dr. Hüseyin Çırpan
hcirpan@eflatun.com.tr

Son yıllarda ekonomide –iktisat kitaplarının hayal olarak bahsettiği- neredeyse tam rekabet piyasası şartlarının yaşanması ve her zamankinden daha hızlı yaşanan değişim, hem şirketleri hem de müşterileri şaşırtmaya devam ediyor.

Yaşanan hızlı değişim ve tam rekabet piyasası şartlarında mevcudu koruma ve geleceği inşa etmenin yolu, sürekli **yenilenmeden** ve değişime uyumdan yani **öğrenmeden** geçiyor. Zira **dünyada şu an -belki de- ilk kez hemen her sektörde aynı hizmet ve ürün, benzer niteliklerle, talepten çok daha fazla olarak sunuluyor!**

Yenilenmenin mevcut olaya, duruma, probleme farklı bir bakış açısı getirmekle ilgili bir konu olması, yeni ekonomide yani bilgi ekonomisinde **insan** unsurunun önemini bir kez daha ortaya çıkarıyor. Günümüzde şirketlere rekabet avantajı sağlayacak olan bilginin kaynağı olan bireyler, sadece yöneticiler değil aslında tüm Çalışanlardır. Yenilik oluşturmanın sorumluluğunu sadece yöneticilere değil, tüm Çalışanlara verdiğimizde yani “**ortak aklı**” harekete geçirdiğimizde devasa bir atıl kaynağı harekete geçirmiş oluyoruz. **Ortak aklın çalıştığı bir şirkette bütün Çalışanlar bilgi işçisi; bilgi üretmek ise bir davranış ve hatta bir varoluş biçimi olur.**

Bu yazımızda her geçen gün önemi daha çok vurgulanan **insan** unsurunu doğru yönetmekle sorumlu olan İnsan Kaynaklarının, şirkette yenilik kültürünün oluşturulması ve Çalışanların yenilenme

sürecine katılımının sağlanmasındaki rolü üzerinde duracağız.

Yenilenme Kültürünün Oluşturulması

Yenilenmenin etkili sonuçlar üretebilmesi için tedarikten, müşteri ile iletişim ve satış sonrası desteğe kadar tüm süreçleri kapsamayı ve yaşayan, sürekli bir çalışma biçimi haline alması gerekmektedir. Bu durum aslında kurum kültürünün yenilenme odaklı olması anlamına gelmektedir. Bu çerçeveden bakınca “İki günü birbirine eş geçen ziyandadır” düsturunun bireyler için olduğu kadar şirketler için de bir hayat biçimi haline gelmesi gerektiğini görmekteyiz.

Burada kurum kültürü ile ne kastettiğimizi açıklamakta yarar var. Kurum kültürünü kısaca, Çalışanların şirkette algıladıkları atmosfer; şirkette varolan uygulamalar, prosedürler, politikalar ve öncelikler hakkındaki Çalışanların ortak algıları olarak tanımlayabiliriz. Bu algılar günden güne yapılan uygulamalar sonucunda gelişir ve yerleşir. Kültür, yönetimin iddia ettiğine ve şirket içi bültenlerde veya yıllık raporlarda yazılanlara bağlı olarak ortaya çıkmaz. Çalışanların bu algıları yöneticilerin uygulamalarına ve ödüllendirdikleri eylemlere bağlı olarak gelişir.

Kurum kültürü Çalışanların şirket içerisinde enerjilerini ne tarafa yönlendireceği konusunda temel referans niteliğindedir. Çalışanlar, şirketlerinde kendilerine, iş arkadaşlarına, tedarikçilere, müşterilere niçin ve nasıl davranıldığını gözlemlerler ve şirketin öncelikleri hakkında bir takım çıkarımlarda bulunurlar. Bu çıkarımlara bağlı olarak kendi önceliklerini de belirlerler. Bu öncelik algıları Çalışanlara enerjilerini hangi alana yönlendirmeleri gerektiği konusunda yol gösterir.

Bunun için şirket içerisinde bir yenilik kültürünün oluşabilmesi için öncelikle tedarikçi, kurum içi süreçler, çalışanlar,

çalışma ortamı, kurum ve müşteri için kazan/kazanı ortaya çıkaracak olan her türlü yeni ve farklı fikri desteklemek ve teşvik etmek, şirketin önemli önceliklerinden birisi olmalıdır. Yapılan hatalara karşı tolerans gösterilmesi, hata düzeltmelerinin olumlu geribildirimle yapılması ve yeni fikirlere karşı cesaretlendirici bir tutum sergilenmesi Çalışanların yeni fikirler üretmesini sağlayacak olan *güven ortamını* temin edecektir.

Zira yapılan araştırmalar, psikolojik olarak güvenli bir ortamın gerekli unsurları olarak şunları saymaktadır:

- Hata yapmayla ilgili korku ve utanç duygularıyla başetmede destek ve hatadan ders alarak daha iyinin yapılması konusunda teşvik,
- Hata yapmayı meşrulaştıracak veya yasallaştıracak normlar belirlemek,
- Doğru yönde gösterilen çabalar için yol gösterme ve ödüllendirme,
- Deney yapmayı ve yenilikçi düşüncüyü teşvik eden ödüller,
- Eğitim ve uygulama fırsatları.

Şirket içerisindeki çalışma biçiminin, insan kaynakları uygulamalarının ve ödül ceza sistemlerinin yenilenme odaklı olarak yapılandırılması, yenilik kültürü oluşturmanın bir diğer gereğidir.

Bu noktada İnsan Kaynaklarının görevi, yenilenmeye verilen desteği saha uygulamaları ile yaşayan bir *keşif kültürü* haline dönüştürmektir. Bu saha uygulamaları nelerdir?

*** Rotasyon, Öneri ve Geribildirim Sistemi :** Bilindiği üzere rotasyon, Çalışanların geçici sürelerle farklı işlerde görevlendirilmeleri anlamına gelmektedir

Öneri Sistemi, şirketteki herhangi bir sürecin iyileştirilmesine katkıda bulunacak Çalışan görüş ve fikirlerinin elde edilmesini amaçlamaktadır. Çalışanın şirket yönetimine katılımını sağlayan bir sistemdir.

Görünürde çok basit ve hepimizin bildiği bu uygulamalar istikrarlı uygulandığı taktirde olağanüstü yararlı sonuçlar üreten sihirli uygulamalardır. Bu uygulamaların başarı kriteri birbirleri ile entegre çalıştırılmalarıdır.

Bu uygulamaların yararları nelerdir?

- **Bütünsel bakış açısı;** rotasyon ile kendi işinden başka bir işte görevlendirilen Çalışan, bütün sistemi ve sistem içerisindeki kendi fonksiyonunu daha iyi kavrayabilecektir. Böylece, bir taraftan büyük resmi daha iyi anlayacak, diğer taraftan da *pozisyonum ne ise ben oyum* ataleti ve motivasyonsuzluğunu kırmış olacaktır,
- Rotasyon ile Çalışan kendi işine dışarıdan; daha önce dışarıdan baktığı işlere de içeriden bakabilme fırsatı yakalayacaktır. Böylelikle uzmanlık alanının yanında yeni işler öğrenen Çalışanımız daha donanımlı olacak, her pozisyon için yedek kaynağımız oluşacak ve “pozisyon-uzmanlık körlüğünün” önüne geçilmiş olacaktır. Bunun sonucunda da hem kendi işi hem de diğer işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusunda zihninde “şimşekler” çakacaktır,
- Çalışanlarımızın bütünsel bakış açısı, kendi işi hakkında kazandığı içgörü ve diğer işler hakkında elde ettiği farklı bakış açıları, öneri sistemi ile bilgi birikimine dönüştürüldüğünde inanılmaz katma değerler üreten

yenilik ve farklılaşma fikirleri ortaya çıkacaktır.

Bu faydaların elde edilmesi sistemin istikrarlı bir şekilde çalıştırılması ile ilgilidir demiştik. Peki sistemi istikrarlı çalıştıracak prensipler nelerdir?

Öncelikle rotasyon ve öneri sisteminin;

- o Bütün olarak Şirket,
 - o Birey olarak Çalışan, ve
 - o Müşteri'ye yapacağı katkı, bunun bir kazan/kazan yaklaşımı olduğu istisnasız tüm çalışanlara izah edilmelidir,
- Öneriler sonucunda ortaya çıkacak olan herhangi bir olumlu gelişme (süreç iyileştirmesi, yeni ürün, maliyet azalması, satışların artması vb vb) mutlak surette Çalışanlarla (hem maddi hem manevi olarak) paylaşılmalıdır,
- Öneri kutularının bir şikayet kutusu olmadığı, çözüm önerilerinin sunulduğu süreç iyileştirme ve farklılaşma fikirlerinin ortaya çıkacağı bir sinerji havuzu olduğu Çalışanlara doğru anlatılmalıdır,
- Öneri anlamlı ya da anlamsız olsun, sonuç doğursun ya da doğurmasın her bir öneri sahibine geribildirim yapılmalıdır. Başlarda uzun ve zor bir süreç olsa da bu geribildirimler öneri sunma konusunda Çalışanlarımızın eğitilmesini sağlayacak, zamanla daha anlamlı ve sonuç üreten önerilerin gelmesine yardımcı olacaktır.

Diğer taraftan bu geribildirimler Çalışana duyulan güven ve fikirlerine verilen değerin göstergesi olarak "öneri sunmayı" anlamlı hale getirecektir.

*** Özerk Çalışma Birimlerinin Oluşturulması : Özerk Çalışma**

Birimleri, belirlenmiş bir işin başarılması ya da bir sorunun çözülmesi için oluşturulan iş gruplarıdır. Farklı bölümlerden farklı özellikleri bulunan Çalışanlardan oluşur.

Çalışma birimleri sorumluluğun takımlara ve Çalışanlara aktarılması, dolayısıyla organizasyon yapısının merkazkaç olarak oluşturulmasını sağlamaktadır. Yöneticilerimiz üzerinde yapılan araştırmalar, yöneticilerimizin karar verme yetkilerini ellerinde topladıklarını göstermektedir. Bu eğilim, her şeyi inceleyen teftiş mekanizması ile de desteklenmektedir. **Bu nedenle yöneticiler düşünmeye, plan yapmaya, astlarını yetiştirmeye vakit bulamazken; Çalışanlar da karar verme, sorunların çözülmesi, inisiyatif kullanma gibi konularda sorumluluk üstlenmemektedirler. Bunun sonucunda çalışan sadece emredilene yapan, sabah 9 akşam 5 çalışanı haline gelmektedir. Bu durum ise, bilginin önemli olduğu bu ekonomide hem şirket açısından hem de çalışan açısından kısır döngüye yol açmaktadır.**

Halbuki bir yönetici, kendi görevini **"benim tek işim, Çalışanlarımın yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir"** şeklinde tanımlayabilmektedir.

Yönetim filozofu Drucker, "bilgi işçilerinin çalıştıkları alan çok dar olabilir, ama bu alanda patronundan daha bilgilidirler- ve bunun farkındadırlar. Kuruluştaki hiyerarşi içinde konumları ne kadar aşağıda olursa olsun, kendi alanlarında işverene üstündürler. O halde bilgi işçisi ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşlarıdır. Öyle de yönetilmesi gerekir" demektedir.

Çalışana arkadaş ve meslektaş yaklaşımı, yöneticilerin **Rehber Yönetici** olmalarını gündeme

getirmektedir. Rehber Yönetici, emreden, denetleyen, cezalandıran değil; Çalışanlarının kendilerini tanımasına yardımcı olan, potansiyellerini, eksikliklerini keşfeden, bu doğrultuda onları yönlendiren, yetiştiren, geliştiren; Çalışanların hatalarından ders almalarını sağlayan, onlara farklı bakış açısı kazandıran; tüm bunların sonucunda Çalışanını destekleyen, teşvik eden, yüreklendiren, ona yol ve yöntem gösteren, Çalışanın vizyonu ile şirketin vizyonu arasında uyum sağlayan yöneticidir.

Bunların doğrultusunda Çalışma Birimlerinin hedeflerini, iş planlarını, görev dağılımını kendisi belirleyen, organize eden böylece kendi kendisini yöneten küçük üniteler olması, hem yöneticiler hem de çalışanlar için pek çok fırsat doğurmaktadır. Çünkü bu yöntemle;

- Ekip olarak Çalışma Birimleri, birey olarak da Çalışanlar yönetim süreçleri konusunda sorumluluk üstlenmiş olurlar. Çalışanlar işleri üstünde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda şirket içindeki etkinlikleri artar.
- Çalışanlar aktif olarak sorun çözme süreçlerine katılmış olurlar,
- Ürün/hizmet geliştirmek için oluşturulacak olan tipik bir çapraz fonksiyonlu (cross-functional) takıma; mühendis, üretim uzmanı, tasarımcı, finans uzmanı, teknik

uzman, pazarlama ve satış uzmanı çağrılmasının yanısıra müşteriler de dahil edilebilir hatta edilmelidir. Farklı fonksiyonlardan farklı niteliklere sahip olan Çalışanların aynı platformda buluşmaları, aynı soruna farklı bakış açılarını bir araya getirmesi nedeniyle yeni fikirlerin ve yöntemlerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu şekilde ortaya çıkan çapraz fonksiyonlu takımlar mevcut işlerin arasındaki beyaz alanları keşfederler,

- Çalışma Birimleri ile durağan bir hiyerarşi yerine; hareketli, birbirleri ile entegre olan bir organizasyon yapısı ortaya konmuş olur.

* İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yenilenme Odaklı Yapılandırılması :

- **Seçme Yerleştirme** : Eleman seçiminde seçim kriterleri arasında iş gerekliliklerinin yanı sıra, *yeniliklere uyum, farklı düşünebilme, bütünsel bakabilme, öğrenebilme, öğrendiklerini uygulayabilme* gibi yetkinlikler de yer almalıdır.

Eleman seçmede genelde şirket kültürüne uyum sağlayacak insanların yerleştirilmesi eğilimi vardır. **Hatta yöneticiler, kendilerine benzeyen elemanlarla çalışmaktan daha çok hoşlanırlar. Bu ise zaman içerisinde aynılaşmayı ve olaylara benzer bir şekilde yaklaşma tehlikesini doğurur.** Burada insan kaynakları özellikle ar-ge, üretim ve pazarlama departmanlarına farklı kişilik özelliklerine, farklı kişilik özelliklerine, farklı etnik kimliklere ve **art yetişim** özelliklerine sahip bireyleri almaya teşvik etmeli ve bunu da takip etmelidir.

Bireysel iş yapış biçimlerinin farklılığından söz ettiğimiz gibi ülkelerin iş yapış tarzlarından dan söz edebiliriz. **Bu nedenle farklı yetenek, inanç, dil**

ve kültür özelliklerine sahip bireyleri şirkete dahil etmek ve bunların ortak bir amaç etrafında negatif çatışma yaşamadan çalışmalarını sağlamak insan kaynaklarının üzerinde durmaları gereken en önemli husustur.

Küresel bağlamda ideal bir yenilenme ekibi; Rus (farklı fikir üretebilme), Amerikan (hızlı bir şekilde girişim başlatma), Japon (uzun vadeli strateji geliştirme), Alman (süreci organize etme), Çin (planı hayata geçirme), Kuveytli (ürünü/hizmeti satın alma) ve Yeni Zelandalı (kültürel farklılıkları yönetme) olarak oluşturulabilir. Bu gülümseten örnek, milletlerle ilgili genel klişeleri göstermesi açısından önemlidir.

Çalışanların sahip oldukları birincil yetkinlikleri yanında ikincil yetkinlikleri de tespit edilmelidir. Çalışanın sahip olduğu tüm yetenek ve yetkinlikler iş süreçlerine dahil edilmelidir. Çalışanın potansiyellerinin tamamının işte kullanılması hem Çalışan mutluluğudoyumu, hem de verimliliği için oldukça önemli olmaktadır.

Şirkete yeni katılan Çalışana kurumdaki yenilenme kültürü ve uygulamalarının doğru aktarılması uyum sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

- **Performans Değerlendirme:** Kurum içerisindeki ödül ve ceza uygulamalarını düzenleyen performans değerlendirme sistemine *rotasyonda gösterdiği başarı, çalışma birimi performansı, yenilik önerileri, yeniliğe uyum* gibi kriterler dahil edilmelidir. Burada yapılan işin niteliğine uygun bir performans değerlendirme yöntemi olması gerektiğinin de altını çizmek gerekir.

Performans değerlendirmede düşülen en önemli hatalardan birisi, iş disiplini adı altında geliştirilen norm ve prosedürlere uyumun gereğinden fazla abartılmasıdır. Yüksek uyum beklentisi, aynılaştırmaya yol açarak, çalışanların “at gözlüğü” takmalarına neden olabilmektedir.

- **Eğitim Planlaması :** Değerlendirme sonrasında ortaya çıkacak olan performans eksiklikleri eğitim ihtiyacı olarak karşımıza çıkar. Bu çerçevede Çalışanlar yenilenme konusunda bilgi ve yöntem olarak eğitilmelidir.

Bununla birlikte Çalışanlara farkındalık eğitimleri verilmelidir. Çünkü yenilenme, değişim, değişime uyum ve öğrenmeyi öğrenme sadece şirketlerin değil Çalışanların da sorunudur. Şirketlerdeki değişimlere ve yeniliklere kendini hem nitelik olarak hem de bakış açısı olarak adapte edemeyen Çalışanlar epeyce sıkıntı yaşayacaklardır. Dolayısıyla aslında bireysel yenilenme ve değişime uyum şirketin sorumluluğunda olmayıp doğrudan **Çalışanın Kendi Sorumluluğundadır.**

Şirket yöneticilerine yönelik olarak yukarıda bahsettiğimiz rehber yönetici olma konusunda sistematik bir yaklaşım geliştirilebilir. Bunun performans değerlendirme de bir faktör olarak yer alması önemini artıracaktır.

- **Kariyer Yönetimi:** Performans değerlendirme sonucunda başarılı Çalışanların ortaya koymuş oldukları performanslar kariyer haritalarının oluşturulmasında temel referans olarak kabul edilecektir. Kariyer ilerlemesi sadece dikey ilerleme şeklinde değil, işbirliğini destekleyen ve bilginin ortaya çıkmasını kolaylaştıran (yatay) bir organizasyon yapısına uygun fonksiyonel ve yatay ilerleme şeklinde de gerçekleştirilecektir.

Tüm bunların yanı sıra;

- Şirkette yapılacak sosyal etkinlikler, (pikniklerdeki oyunlar gibi) yenilenme ve farklılaşma üzerine kurgulanmalıdır.

- Çalışanın işine odaklanmasını engelleyen prosedür ve uygulamalar bertaraf edilmelidir. Örneğin, yıllık izin alma süreci Çalışan açısından işkence

haline dönüşebilmektedir. Yapılacak minik iyileştirmelerle prosedürler kolaylaştırılabilir.

- Her Çalışanımızın muhakkak bir güçlü tarafı vardır. Sorunlu görünen Çalışanın bir şekilde kazanılması, sisteme dahil edilmesinin yolları aranmalıdır. Çalışana yaklaşımın “onu kazanma” odaklı olması şirkete duyulan güveni epeyce artıracaktır.

Sonuç olarak “işimizde” yenilik ve farklılık oluşturmanın yolu, “işimiz” için sadece patron ve/ya yöneticilerin değil, A’dan Z’ye tüm Çalışanların kafa yorması ile yani “**ortak aklın**” çalışması ile mümkün olacaktır.

Özet olarak;

- Kurum kültürünün tolerans odaklı, yeniliği teşvik eden olması, bununla ilgili kaynak tahsisi yapması,
- Organizasyon yapısının birlikte çalışmayı, bilgi üretimini, bilgiyi diğerleriyle paylaşımı ve yeni bilgilerin kullanımını destekleyen,
- Çalışma takımlarının birer keşif ortamı olduğu; takım liderlerinin Çalışanı destekleyen, onlara yol gösteren, potansiyelleri ortaya çıkaran yaklaşımları,
- Çalışanların da bireysel olarak yenilik ve değişime uyumları, sisteme katılım isteklilikleri,

tüm şirketin içerisinde olan değişim ve yenilenme açısından ihtiyaç duyulan Ortak aklı ortaya çıkaracaktır.

* Bu yazı, Çerçeve Dergisinin Haziran 2006 sayısında (Yıl 14, Sayı 39, Sayfa 96 - 99) yayımlanmıştır. (Derginin tamamına www.ekocerceve.com adresinden ulaşabilirsiniz.)