

İnsan Kaynakları ve Eğitim

Platform Bülteni

Sayı 5 | 2019

▼ YERİNDE DURAMAYAN
İK ŞİMDİ NEREYE DOĞRU
GİDİYOR? S: 6

▼ ÇALIŞAN YETKİNLİKLERİNİ
DEĞERLENDİREN İK KENDİ
YETKİNLİKLERİNİ NASIL
DEĞERLENDİRİYOR?
İK YAPTIĞI İŞTE NE KADAR
YETKİN? S: 3

▼ HER ÇALIŞAN FARKLI BİR
'BİREY'DİR! TAKIMLAR DA
BU FARKLI 'BİREYLERDEN'
OLUŞUR! S: 16



Editörden...

MBB İnsan Kaynakları ve Eğitim Platformu olarak hazırladığımız bültenin beşinci sayısını sizlerle paylaşıyoruz. Bu bültenle amacımız, kamu ve özel sektörde insan kaynakları ve eğitim alanındaki gelişmelerin takip edilmesi, bu alanda uzman kişiler ile tecrübe paylaşımına yönelik röportajlar yapılması ve ilgili makalelere yer verilmesidir.

Bültenimizin bu sayısında İK'nın yetkinlikleri, İK profesyonelleri, işe bağlılık, skandal yönetimi, gizlilik, mentorlük ve benzeri konular işlenmiştir.

Mevcut bültenlerimizle ilgili değerli görüş ve önerilerinizi bekler, keyifli okumalar dileriz.

Editörler

Yusuf Kara- Eğitim Müdürü

Mustafa Şahin- İnsan Kaynakları Müdürü

Bu bülten yılda 4 adet yayınlanmak üzere Marmara Belediyeler Birliği İnsan Kaynakları ve Eğitim Platformu tarafından hazırlanmıştır.

KÜNYE

Genel Yayın Yönetmeni | M. Cemil Arslan

Editörler | Yusuf Kara, Mustafa Şahin

Katkı Sağlayanlar

Melike Öztürk

İskender Güneş

Sayı | 5, 2019

Çalışan Yetkinliklerini Değerlendiren İK Kendi Yetkinliklerini Nasıl Değerlendiriyor? İK Yaptığı İşte Ne Kadar Yetkin?



İK'nın etkinliği üzerinde uzun süredir çalışma yapan araştırmacılar, İK profesyonellerinin zamanını nasıl değerlendirdiği konusunda yıllar içinde pek az değişim olduğunu ortaya koyuyor: "İK, çalkantılı dönemlerde hemen tepki verebilecek merkezi bir stratejik ortak rolüne hazırlanmak yerine statükoyu korumaya çalışarak zaman yitiriyor."

Rutin görevlerden kurtulmak daha doğrusu Ortak Hizmetler birimi kurmak veya bu hizmetleri outsource etmek, İK profesyonellerinin sonuçlara etki eden stratejik konulara odaklanabilmesini sağlıyor. Ancak stratejik ortak haline gelmek konusundaki tüm tartışmalara karşın araştırmalar, İK çalışanlarının büyük bölümünün bu rolün gereklerine sahip olmadığını gösteriyor.

Bu bulgular İK profesyonelleri arasında yapılan anketlerde de doğruluğunu kanıtıyor. Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından yapılan bir ankette İK'cılardan, mesleklerini etkilemesini bekledikleri iki ya da üç trendi belirtmesi istendiğinde sadece yüzde 7'si "stratejik iş ortaklığı" kilit trend olarak aktarıyor. Listenin üst sıralarında ise farklılıklarının yönetimi ve sağlık harcamalarının idaresi yer alıyor. Oysa şu çok açık: Eğer İK profesyonelleri bu yeni rolü benimsemezse, fonksiyonda bir dönüşüm sürecinin yaşanması asla mümkün olmayacak.

Bu sorunun nedenlerinden biri İK çalışanlarından çoğunun stratejik olmanın anlamını bilememesi... "İK Mesleğinin Geleceği" başlıklı, yine bir SHRM çalışmasında önde gelen danışmanlık firmalarından İK'nın bugün-

kü ve gelecekteki durumunu değerlendirmesi istendi. Görüşlerden ortaya çıkan temalardan birini; pek az İK profesyonelinin hem ticari zekaya hem defonksiyonel deneyime sahip olduğu oluşturuyordu. Oysa bu iki faktör, şirketlerin ve İK mesleğinin ileriye taşınabilmesi için olmazsa olmaz olarak tanımlanıyor.

Şirketlere üst düzey İK yöneticileri bulmakla görevlendirilen danışmanlar da aynı fikirde... Onlara göre "A sınıfı" İK profesyonelleri; sadece İK fonksiyonunu net bir biçimde anlamakla kalmıyor, aynı zamanda finans, satış, pazarlama ve üretim konusunda da bilgili isimler... Elbette bu kişilerin, şirketlerin hedeflerine ulaşması için İK'nın nasıl bir katkısı olacağını bildiğini söylemeye de gerek yok.



İK'cılar arasında görülen ticari yetenek yoksunluğu, giderek daha çok şirketin bu pozisyonu doldururken farklı bir pencereden bakmasına neden oluyor.

Pazarlama, imalat, finans ve diğer operasyonel alanlardan gelen İK profesyonellerinin sayısı bu nedenle her geçen gün artıyor. Peki eğer "dışarıdan" gelen kişiler tarafından yönetilecekse, İK mesleğinin geleceği konusunda gerçekten umutlu olunabilir mi?

En kolay suçlanan neden hep İK oluyor?

Aslına bakarsanız bu konuda sadece İK'yı suçlamak da çok doğru değil. Tepe liderler İK'nın oynayabileceği rolün farkında olarak, gerekli değişiklikleri yapabilmesi için İK ekibine gerekli zaman ve kaynakları sunabilmeli. Ne yazık ki CEO'ların çoğu stratejik işgücü planlaması ve yönetiminin sürekli bir çaba gerektiğinin farkına varamıyor. Üst düzey stratejik İK çalışanlarını şirkete katan CEO'ların yerine yenisi geldiğinde, sahip olduğu farklı bakış açısı nedeniyle İK'yı bir değer değil idari bir fonksiyon olarak görmeye başladığını belirten uzmanlar, stratejik değişimi yaratmaya çalışan kişilerin bir süre sonra kurumla bağlarını kopardığına dikkat çekiyor.

Neyse ki, İK'nın oynayabileceği rolü anlayan kurumsal liderler, bu değişimleri hayata geçirebilmenin aynı zamanda çok fazla zaman ve ciddi emekler gerektirdiğinin de farkında.

General Motors, küresel İK uygulamalarından sorumlu bir başkan yardımcısını göreve getirdiğinde şirketin tarihinde ilk kez bir İK çalışanı doğrudan CEO'ya bağlanmış oldu. Kathleen Barclay şirket genelinde bir İK dönüşüm sürecini başlattı. Bu süreç uygulamaların standardizasyonunu, İK Mükemmeliyet Merkezleri'nin kurulmasını ve rutin etkinliklerde dış kaynak kullanımına gidilmesini içeriyordu.

58 ülkede 362 bin çalışanı bulunan bir şirket için bu büyüklükteki bir değişim süreci elbette zaman aldı. Sürecin tamamlanmasının üç yıldan uzun sürebileceğini belirten yetkililer, CEO'nun değişime olan inancının önemine vurgu yapıyordu.

GM'nin küresel İK dönüşüm sürecinin kilit noktaların-

dan birini, İK çalışanlarını geliştirerek iç danışmanlar haline gelmelerini sağlamak oluşturuyordu. Yetkililere kulak veriyoruz: "Çalışanlarımızın İK'da neyi başarmaya çalıştığımızı, dönüşümün onlar için ne anlama geldiğini ve İK topluluğu olarak nereye gitmeye hazırlandığımızı anlamasına yardımcı olacak küresel bir İK müfredatımız var. 15-20 dersten oluşan bu kursa tüm İK profesyonellerinin katılmasını zorunlu tutuyoruz. Bu kurslar İK profesyonellerinin ticari zekalarını, değişim yönetimi becerileri ve organizasyon içinde ilişki kurma yeteneklerini geliştirmeyi amaçlıyor. Sonuç olarak, gelecekte iş birimlerinden biri hedeflerini gerçekleştirmek konusunda sıkıntı yaşarsa GM'in İK çalışanları sorunu teşhis etmek için bu birimle çalışabilecek. Sorunun sebebi yeteneklerin yetersiz ya da hedeflerin yeterince iletişime açılmamış olması olabilir. İK çalışanlarının bu tür ticari konuları anlamasını sağlayarak fonksiyonun işleyiş şeklinde dönüşüm yaratıyoruz."

GM'de eğitilenler sadece İK çalışanları değil: Sahadaki yöneticiler de, İK'nın artık stratejiye nasıl katkıda bulunduğunu anlayabilmek için eğitimden geçiyor. Küresel İK web sitesi sayesinde İK çalışanları operasyon yöneticileri ile birlikte çalışabiliyor. Burada pek çok doküman var. Operasyon liderleri İK'nın nasıl değiştiğini, neden değişmesi gerektiğini ve bunun şirket için ne yönden iyi olacağını anlayabiliyor. Pek çok diğer şirketteki gibi GM'deki İK dönüşümünün bir bölümü de, teknolojinin yardımıyla İK etkinliklerinin sorumluluğunun birim yöneticilerine aktarılmasıyla sağlanıyor.

Elbette bu tür bir değişim tüm organizasyonlar tarafından kolaylıkla kabul görmüyor. Saha yöneticileri, dostane İK çalışanları ile bugüne kadar süre gelen yakın ilişkilerden kopmaya pek yanaşmayabiliyor.

Ancak bu konuda sadece gergin saha yöneticilerini ve kararlı olmayan CEO'ları suçlamak çok da doğru değil. İK profesyonellerinin de yeteneklerini/yeterliliklerini geliştirmek ve iç danışmanlar haline gelebilmeleri için uzun bir yolculuğa çıkmayı göze almaları gerekiyor. Bu olana kadar İK'nın geleceği belirsizliğini koruyacak gibi görünüyor.

Uzun yıllardır İK yeterliliklerini araştıran uzmanlar, yüksek performans gösteren firmalarda görev yapan İK profesyonellerinin sahip olduğu özellikleri şöyle sıralıyor:

- Yönetime stratejik katkı
- Mesleki itibar
- İnsana odaklılık
- Yatay entegrasyon ve ticari yetkinlik
- İK teknolojilerine hakimiyet

İK'nın bugünkü ve gelecekte gelmesi beklenen konumu geçtiğimiz aylarda New York'ta düzenlenen bir panelde de gündeme geldi. Uluslararası kurumların İnsan Kaynaklarından sorumlu üst düzey yöneticilerinin katılımıyla gerçekleşen toplantıda İK'nın geleceği ile ilgili herkesin hemfikir olduğu önemli nokta vardı: "Her şey yetenek yönetimi ile ilgili..."

Çanların yetenek yönetimi konusunda giderek daha hızlı çaldığını belirten konuşmacılar, İK'nın gelecekteki kilit rolünün yeteneklerin bulunması, şirkete katılması, geliştirilmesi ve elde tutulması ile ilgili olduğunu dile getirdi. Konuşmacılara göre, yetenekleri kazanmak için gerekli değişim çalışmalarına liderlik etmek geleceğe hazırlanmak isteyen İK departmanları için kilit bir konu olacak.

Toplantıda İK'nın bugünkü durumuna da değinen konuşmacıların tespitleri şöyleydi:

- İK profesyonelleri rolleri ve beklentileri konusunda büyük bir çatışma içinde.
- İK'nın algılanışı ile realite arasında bağlantısızlık var.
- İK'nın öz değerlendirme yapması büyük bir ihtiyaç haline geldi.

Katılımcılar, İK profesyonellerinin şirketlerinin performansına daha fazla katkıda bulunabilmesi için yapmaları gerekenleri de şöyle sıraladı:

İK'nın tüm işlerini ölçülebilir sonuçlara dönüştürebilmesi, bu sonuçların da ekibin geri kalanı tarafından anlaşılabilmesi gerekiyor.

İK, organizasyonun geri kalanının anlayabileceği ve ilişki kurabileceği bir dil konuşmalı. Kendinizi sadece finansal verilerden söz etmekle sınırlandırmayın. İK profesyonellerinin şirketin nasıl para kazandığını ve kilit üretim hatlarını çok iyi bilmesi gerekiyor. Kimlerle öğlen yemeği yiyorsunuz? İşi öğrenmek adına zamanınızı nasıl geçiriyorsunuz?

Masadaki en iyi işadamı olmalısınız. İK profesyonellerinin, ekonomi ve finans konusunda diğer herkes kadar donanımlı hale gelmemesi için hiçbir neden yoktur. Kısacası, İK'nın şirketin ticari unsurlarını daha iyi anlayabilmesi ve İK'nın bunları nasıl destekleyebileceğini bilmesi gerekiyor. Eğer MBA yapamıyorsanız, daha fazla ticari ve finansal eğitim almak için elinizden ne gelirse yapın.

Yatırım getirisinin ilerisine gidin ve güvenilir bir danışman statüsü kazanın. İK deneyimi ile ticari deneyimi birleştirmeniz gerekiyor. Bu da ticaret konusunda öğrenci haline gelip hem ticari ilkeler hem de İK'yı temel alarak güçlü değerlendirmeler yapabilmeniz anlamına geliyor.

İK, "yeni yetenek savaşı"nı kazanmak için çalışmalı ve yeni nesil yetenekleri şirkete kazandırarak ayakta kalmalı.

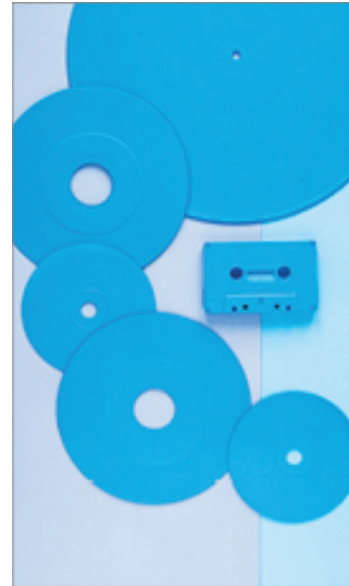
Verimlilikten sürdürülebilir değere doğru geçişi yönetebilmelisiniz. Verimlilik artışı sadece finansal ölçütler baz alınarak, maliyetler kısılarak sağlanmaz. İşgücünden yararlanarak sürekli bir rekabet avantajı kazanmak için büyük fikirlerin peşinde koşmalısınız. Diğer bir deyişle bu sadece maliyet kesintisi ile değil, büyüme ile de ilgilidir.

İK, "küresel"i bir yaşam yolu haline getirmelidir. Küresel faaliyet göstermenin artık daha gerçekçi bir tanımı olmalı. İK, bu tanımın oluşturulmasında rol oynayabilir.

İK'nın her zaman "sırada ne var?" diye sorması gerekir. En moda kavramların peşine düşmek yerine (bu durum sizi dalgaların arkasında bırakır), zekice düşünerek bir sonraki önemli gündem maddesinin ne olacağı konusunda kafa yormalısınız. Starbucks'ın CEO'su, İK'dan ne beklediği sorusuna şu yanıtı veriyor: "Büyümenin önünde gitmeli..." Konuşmacılar, dünyanın dört bir yanındaki İK profesyonelleri için bunun kilit bir rol olduğunda fikir birliğine vardı.

Tüm bunların yanı sıra konuşmacıların hemfikir olduğu bir başka konu daha vardı: "İK çalışanları yeterince zafer ilan etmiyor. Pazarlamacılar her şeyden itibar kazanır. İK'cılarının da biraz daha fazla çaba göstermesi gerekiyor."

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/9-Eyl%C3%BC1/2901/calisan-yetkinliklerini-degerlendiren-ik-kendi-yetkinliklerini-nasil-degerlendiriyorik-yaptigi-iste-ne-kadar-yetkin->



YERİNDE DURAMAYAN İK ŞİMDİ NEREYE DOĞRU GİDİYOR?



İş dünyasında düzenli olarak yaşanan kargaşa devam ettiği sürece, İK'nın gelişimi de sürecek. Bana göre İK'nın gelecekte yaşayacağı çok kritik bir değişiklik var: Uzman idarecilerden, benim "sosyal teknoloji" adını verdiğim konuda uzman olan kişilere yönelik yaşanırken ciddi bir ayırım söz konusu olacak.

İK'nın geleceği konusunda iki önemli unsur daha var: Bunlardan ilki daha iyi yönetim: Yönetim Kurulu, CEO ve yatırımcılar, organizasyonun yetkinliklerini artırmak için sosyal teknolojiyi ne kadar değer verdiğine daha fazla dikkat kesilmeye başlayacak. İkinci önemli unsur ise; bir "Denetim ve Analiz" fonksiyonunun oluşturulması... Bu fonksiyon İK hizmeti sunmamalı, ancak "Ne kadar iyiyiz?" ve "Yetkinlik ve insan sermayesini olması gerektiği kadar iyi oluşturabiliyor muyuz?" sorularının yanıtını vermeli.

Motivasyon, çaba ve becerilerin tümü belirsiz ve kesin olmayan kavramlardır.

Kişi, matematikten söz etmediğimizi anladığı sürece $M=\text{Ç} \times B$ yararlı bir kısaltma olacaktır. Ancak birileri bu denklemi geliştirmeye çalıştığında ve $M= (E+A) \times (S+B)/C$ gibi bir şeye dönüştürdüğünde yanlış yola girilmiş olur.

Bilim adamları bu tür karmaşık denklemleri kullanabilir çünkü onların verileri kesindir. Ancak İnsan Kaynakları'nda bu durum anlamsız hale gelir ve motivasyon konusundaki basit ve yararlı bir fikri kullanılamaz bir şeye dönüştürür.

İnsan Kaynakları'nın kesin olmayan modelleri bilimin kesin modellerinden aşağı değildir. Fizik konusunda çok iyi işe yarayan yöntemler bir eğitim programı ya da değişim yönetimi çalışmaları söz konusu olduğunda tamamen değersiz hale gelebilir. Bizler çok yönlü, belirsiz ve basit modeller kullanırız, çünkü bunlar işleri yapabilmek için en iyi araçlardır.

Bilim, mühendislik ve muhasebe eğitimi alanlar kimi zaman İK modellerini anlamakta zorluk çekebilir. Çünkü onlar belli bir tarzda düşünmek üzere eğitim görmüştür. (Aslında belli bir düşünce sisteminin

esaslarını öğrenmiştir, demek daha doğru olabilir.) Bu nedenle kendi alanlarında çok iyi işe yarayan bu tür araçların insan yönetimi dünyasında bu denli değersiz hale gelmesini kabul etmekte zorlanabilir.

İnsan Kaynakları'nın belli alanlarına matematiksel yaklaşılabileceği doğrudur. Bununla birlikte bu tür istisnalar ancak, pek çok kez İK'nın bu kesinliklere sahip olamayacağını kanıtlar. İnsan yönetiminde işe yarayan basit modellerin geliştirilmesi, kullanılması ve açıklanmasında mükemmelliği yakalamak zorundayız. Ve elbette modellerimizi, bir mühendisin sevdiği kadar sevmemiz de çok önemli...

Bir şirketin değerinin büyük kısmı fiziksel olmayan varlıklardan gelir. Bunun bölümünü de insan sermayesi oluşturur.

"İnsan sermayesi" kavramının son derece belirsiz olduğunun farkındayım, ancak sonuç olarak organizasyonun başarısının en önemli bileşeninin yetenekleri işe almak, organize ve motive etmekten geçtiğini artık hepimiz biliyoruz.

Günümüzde Yönetim Kurullarının çoğu, insan sermayesi konuları ile ilgilenmeyi tepe yöneticilerin ücretlendirilmesi ve CEO yedeklemesi aşamasında akıl ediyor. Bu değişecek. Bazı Yönetim Kurulları, daha geniş bir bakış açısı sunabilmesi için isimlerini "Ücret Komitesi"nden "İK Komitesi"ne değiştirdi bile. Ancak bana göre Yönetim Kurulu'nun gerçekten üç ayrı komitesinin bulunması gerekiyor. Tepe yöneticilerin ücretlendirilmesi diğer birçok çıkar alanını da içine aldığı için, sadece buna odaklanan bir komitenin olması çok önemli. Benzer şekilde, tepe yönetim yedeklemesi ve liderlik geliştirme de o kadar önemli ki tek bir komiteyi hak ediyor.

Üçüncü Yönetim Kurulu komitesinin organizasyondaki insan sermayesi konuları ile daha geniş ilgilenmesi gerekiyor. Spesifik olarak neye odaklanacakları stratejiye bağlı, ancak hepsinin bilmesi gereken çok önemli bir nokta var: Kullanılan sosyal teknolojiler, şirketin bu stratejide başarılı olabilmesi için gereken insan sermayesi ve yetkinliklere sahip mi? Diğer organizasyonlar ile kıyaslandığında şirket olarak bu konuda hangi konumdayız, geliyor mu yoksa geriliyor muyuz?

Bu yeni yönetim seviyesi, yeni İK'nın (ki ben "sosyal



teknoloji" diyorum) daha fazla görünürlüğe kavuşacağı anlamına geliyor. Spot ışıklarının altında olmak hem heyecan verici ve stresli bir durumdur. Ancak İK'nın stratejik özellikleri Yönetim Kurulu'nun dikkatini çektiğinde, idari yönü çok farklı bir gelecekle karşı karşıya kalacaktır. Şimdi bu konuya bakalım.

İK modelleri "gerçek"le değil, işlerin yürümesine "yardımcı olmak"la ilgilidir.

Eğer İK'nın parlaklığının yavaş yavaş söndüğüne inanan kötümserlerdenseniz, bu fikrinizi destekleyecek pek çok kanıt bulabilirsiniz. Bu kanıtların en temeli dış kaynak kullanımına dayanıyor. Günümüzde işe alım, bordrolama, eğitim, çalışan ilişkileri ve ücretlendirmeyi yöneten pek çok hizmet sağlayıcı bulunuyor.

İK fonksiyonun kökeni idari işlerdir. Yeni şirketler bordrolama işlemlerini yapmaları, izinleri takip etmeleri, yeni çalışanların ek yarar paketlerine eklenmesi gerektiğini fark eder.

Neredeyse her ülkede karmaşık iş kanunları bulunduğu için, bu etkinliklerin hemen tümünde ağır bir "itakat" boyutu vardır. İK (ya da eski ifadeyle "personel"), bu idari işler yürürken yasalara bağlı kalınması amacıyla yaratılmıştır.

İK çalışmalarının liderlik geliştirme, ücret sisteminin kurulması ve değişim yönetimi gibi alanlarda başarılı olması önemli olsa da, İK'nın geçmişteki belkemiği idari işlerdi. Bu, gelecekte de devam edecek. Temel fark ise şöyle: Geçmişte idari işler "memur"lar grubu tarafından gerçekleştirilirken, günümüzde "hizmet verenler"ce yerine getiriliyor. İdari işler tamamen teknoloji ile ilgilidir. Bu nedenle İK'nın geleceği de otomatik süreçlere, self-servis hizmetlere ve etkili çağrı merkezlerine dayanıyor.

İdari işlerden söz ettiğimizde, genellikle bunu fazla katma değer yaratmayan işler olarak algılama eğilimi ile karşı karşıya kalırız.

Oysa bu tamamen yanlıştır. Aslında İdari İşler ve Teknolojiyi, fabrikaya benzer bir yapıda görmekte yarar vardır. Bir fabrika işletmek kolay değildir. Yasalar, teknolojiler ve organizasyonel ihtiyaçlar da sürekli değiştiği için özellikle İK açısından üstesinden gelinmesi gereken pek çok sorun vardır.

Eğer idari işleri bir üretim operasyonu gibi düşünürsek, İK fonksiyonunun bu konuda bir organizasyonel psikolog olmasının gereksiz olduğunu anlayabiliriz. Bu noktada önemli olan yalın üretim, sistem entegrasyonu ve altı sigma'yı anlayabilmektir.

İdari işlerin bir "üretim" fonksiyonu gibi görülmesi fikri karşısında heyecanlansak da, hemen ardından bunun için hangi becerilerin gerektiğini de düşünmemiz gerekiyor.

Orta ölçekli şirketler teknoloji ve becerileri geliştirecek ölçeğe sahip olamayabilirler. Aslında büyük şirketlerin bile kimi zaman İK teknolojisinin maliyeti ve karmaşası karşısında gözü korkabilir. İşte dış kaynak kullanımı bu sebepten ortaya çıkmıştır.

University of South California Profesörlerinden Ed Lawler paradoksal bir biçimde, idari işlerin en çok, iyi İK departmanlarına sahip olan büyük organizasyonlar arasında yaygın olduğuna işaret ediyor. Eğer bu büyük şirketler bile idari işler ve teknoloji konusunda bir hizmet sağlayıcının daha iyi iş çıkarabileceğine inanıyorsa, küçük ve daha az iyi yönetilen şirketlerin idari işleri dış kaynağa yönlendirmesi açık hale geliyor. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının ilk zamanlarında bazı sorunlar yaşanmış olsa da, Lawler'a göre bu karmaşıklık beklenen bir durumdur ve sistemin tamamen yanlış olduğunu düşünmek için gerekçe olamaz.

Temel faaliyet alanı idari işler olan bir şirket güncel kalmak, yenilikçi olmak, ölçek ekonomisi geliştirmek ve mükemmel hizmet vermek için pek az iç İK departmanının olacağı kadar motive durumdadır. Dış kaynak kullanımında elbette zorluklar vardır, ama İK'nın geleceğinin büyük bölümünü oluşturacağı da gerçektir. İdari işleri içeride tutan şirketlerin bile, dış kaynak

kullanımı modelini takip ederek İK fonksiyonunun geri kalanından biraz uzakta tutması yararlı olacaktır.

Gelecekte, pek çok İK profesyoneli idari işler ve teknoloji alanında hizmet sağlayıcılar için çalışacak.

Kendilerini, idari işler ve teknoloji alanında çalışan uzmanlar olarak adlandıracak, yalnız İK uzmanı olmakla kalmayıp İK hizmetleri de sunabilecekler. İdari işler bugüne kadar hep gergin bir alan oldu: Bir maliyet merkezi olarak görülmesinin yanı sıra, temel faaliyet alanı için ikincil olarak değerlendirildi. Ancak dış hizmet sağlayıcı için çalışan İK profesyonelleri artık temel faaliyet alanında görev yapıyor; dolayısıyla karlılığı artırıyor olacak. Yapılan iş, büyük bir kurumun içinde saklı kalmaktan daha talepkar hale gelecek, ancak aksiyonun tam merkezinde yer almanın ödüllü kuşkusuz ki bu taleplerin karşılığını verecek.

İK'nın idari işler ve teknoloji kısmı için dış kaynağa yöneldiğimizde, uzmanlık gerektiren geri kalan alanların arasında ücret sisteminin kurulması, eğitim tasarımı, liderlik geliştirme ve seçme yer almaya başlıyor. Bununla birlikte, geleneksel İK departmanlarının içinde yer almayan, ancak ilgili pek çok alan var: Stresin performansına etkisi, ofis mimarisinin yenilikçilik üzerinde yarattığı katkılar, sosyal ağlar bilimi ve genellikle göz ardı edilen organizasyonel tasarım gibi...

Ben bu konuların hepsinin sosyal teknolojinin bir parçası olduğuna inanıyorum: Bunlar, bir grup bireyin etkili biçimde bir arada çalışabilmesinin yollarını sunuyor. Gelecekte İK departmanı (ya da belki de artık Sosyal Teknoloji departmanı demeliyiz), sadece geleneksel İK konularında değil sosyal teknolojinin ilgili olduğu tüm alanlarda sorumluluk sahibi olacak.

Sosyal Teknolojiye odaklanmanın çok büyük bir riski vardır!

Bu, fantastik bir biçimde ilgi çekici bir alandır... Sosyal Teknoloji öylesine ilgi çekicidir ki, bu alanda çalışan profesyoneller için asıl ihtiyaçları konusundaki bakış açılarını yitirebilir.

Bu sorunun önlenmesi için, Sosyal Teknoloji fonksiyonuna İK iş ortaklarının liderlik etmesi gerekir. İş ortakları sosyal teknolojinin nasıl uygulanacağı konusunda pek çok şey bilmeli, ama odak noktaları tica-

ri sorunlar olmalıdır: Maliyet kesintisi ya da müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, gibi...

İş ortakları spesifik deneyimlerini sağlamak için mükemmeliyet merkezlerine güvenmelidir. Ancak spesifik hedeflerin gerçekleştirilmesi için sosyal teknolojinin uygulanması beklentisi şirketten gelmelidir. Sosyal Teknoloji uzmanlarının, yöntemlerini iş birimlerine empoze etme yöntemlerini araması doğru olacaktır.

İK'nın Sosyal Teknolojideki geleceği

İş ortakları büyük olasılıkla, saha yönetimi deneyimine sahip, Sosyal Teknoloji'ye samimi bir ilgisi olan kişiler olacaktır. Şunu söylüyor olmaları çok muhtemeldir: "Ben bir yöneticiyim. Ben işlerin yapılmasını sağlıyorum. Birimimizin üzerinde çalıştığı ticari sorun için Sosyal Teknoloji'nin doğru yönlerini kullanmasını biliyorum."

Mükemmeliyet Merkezleri'ndeki kişiler, kendilerini İK (ya da Sosyal Teknoloji) uzmanı olarak görenler olacaktır. Master ya da doktora derecesi sahibi olmaları olasıdır. Bu anlamda, hem organizasyon içinde hem de danışmanlık alanında pek çok ilgi çekici iş alanı ortaya çıkabilir. Bununla birlikte, etkili olmalarının anahtarı; işin ihtiyaçları ile sosyal teknoloji arasındaki bağlantıyı sağlayan ST iş ortaklarında yatar.

Sosyal teknoloji fonksiyonu insan sermayesini oluşturmak için çok çalışacaktır ama ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarını bilmek Yönetim Kurulu ve CEO için yeterli değildir.

Şirketin bu konuda ne kadar iyi performans gösterdiğini değerlendirmek için, gelecekte İnsan Sermayesi (İS) Denetim fonksiyonunun kurulması gerekecek.

İS Denetim departmanının rollerinden biri; çalışanların elde tutulması, bağlılığı ve eğitimlerin etkililiği gibi ölçütlere bakmak olacak. Bunlar İK için yeni ölçütler değil. Bununla birlikte, İS Denetimi'nin ikinci bir rolü daha var ki, İK'nın geçmişte yaptıklarından oldukça farklı... USC profesörlerinden John Boudreau ve PDF Danışmanlık'ın Başkan Yardımcısı Pete Ramstad, "insan sermayesi kararlarından yönetimi sorumlu tutmak"tan söz ediyor. Sosyal Teknoloji İş Ortakları ve Mükemmeliyet Merkezleri, insan sermayesi konu-

sunda iyi kararlar verebilmeleri için yönetime gerekli araçları sunmalı. İS Denetimi ise, yönetimin bu araçları sorumlu bir biçimde uygulayıp uygulamadığını kontrol etmeli.

Bu rolü daha iyi anlamak için, "toplam sahip olma maliyeti" konseptinden yararlanabiliriz. Fikir basittir: Yönetim bir şey satın aldığı anda, sadece satın alma maliyetine değil, yaşam süresi içindeki toplam maliyetine bakmak zorundadır. (Örneğin koruma, güncelleme maliyeti gibi...) Eğer bir yönetici ilk maliyeti düşük, ancak sonraki maliyetleri yüksek bir şey alıyorsa, bu "toplam sahip olma maliyeti" çerçevesini kullanmadığı için sorumlu tutulmalıdır.

Benzer şekilde, işe alım sürecinde bir yönetici yetenek değerlendirme sisteminden değil "içgüdülerinden" yararlanıyorsa bu profesyonellik eksikliğinden sorumlu tutulmalıdır. Eğer bir yönetici yeni bir organizasyon kuruyor, ama bunu yaparken bilinen organizasyonel tasarım ilkelerini kullanmıyorsa, bu durumun sorgulanması gerekir. Finansal uygulamaların denetim konusu olması gibi, insan sermayesi uygulamalarının da denetimden geçmesi ve yöneticilerin sorumlu tutulması çok önemlidir.

Denetimle yakından ilgili bir diğer rol de analizdir. Pazarlama, bir reklamın nasıl tepki alacağını çoğu zaman tahmin edemediği için deney yapar. Benzer bir biçimde, hangi ek yarar paketinin en iyi biçimde işe yarayacağını, en etkili eğitimin hangisi olduğunu ve hangi değerlendirme testlerin en güvenilir olduğunu bilmek de çok zordur. Öğrenmek için, şirketlerin deney yapması ve sonuçları analiz etmesi gerekir.

Denetim ve analiz alanındaki İK profesyonelleri, sosyal teknoloji alanındakiler gibi çok eğitilmiş olacaktı, ancak son derece farklı konularda...

Özellikle nicel analiz ve deney tasarımı konusunda eğitim alanlar, denetim ve analiz için uygun kişilerdir. Bu, çok ilgi çekici bir kariyer olsa da sosyal teknolojiden farklıdır. Sosyal teknolojinin idari işlerden farklı olduğu gibi...

İK departmanı dış kaynak kullanımı ya da denetim ayrımlarına gitse bile, şirketin enerji fiyatları, bozuk teknoloji, ekonomik depresyon ya da savaşlar nedeniyle yaşadığı sıkıntıların sonu gelmeyecek. Kısacası,

İK sürekli olarak kendini yeniden keşfetmek zorunda...

Öte yandan ayrıışan İK, şirketin yukarıda sözünü ettiğimiz sorunlarla daha kolay başa çıkmasını sağlayabilir. İş ortakları, sosyal teknolojiyi kullanarak birimlerin değişikliklere daha kolay uyum sağlamasına yardım edebilir. Denetim, şirketi aşağı sürükleyen sorunlu alanlar konusunda alarm verebilir. Analizler etkili olmayan uygulamaları gün ışığına çıkararak, işe yarayanların hayata geçirilmesini sağlayabilir. Bu arada idari işler&teknoloji alanlarında dış kaynak kullanımını da tekerleklerin güvenle ve daha az maliyetle dönmesine olanak verir.

Benim modelim İK profesyonelleri için bir değil, birkaç farklı gelecek sunuyor.

Gelecekle ilgili belki de en büyük değişiklik, kişilerin kendilerini bir anda İK'nın dışında başka bir alanda uzman olarak bulacak olması... Dış kaynak hizmet sağlayıcılar kendilerini, idari işler ve teknoloji alanında uzman olarak görecektir. Benzer şekilde, iş ortakları ticari bilgilerine vurgu yapacak, sosyal teknoloji know-how'larına değil... İnsan sermayesi denetimi analizindeki kişiler denetim ve nicel yöntemler konusunda uzman hale gelecek. Büyük olasılıkla kendilerini "İK profesyoneli" olarak görecektir tek grup, mükemmeliyet merkezlerinde çalışan sosyal teknoloji işçileri olacak.

Elbette bu, İK'nın geleceğini tahmin etmek için kullanılan tek model değil. Bununla birlikte bu model, şimdi tek bir fonksiyon altında toplanan farklı alanların arasındaki kilit farklılıkları net bir biçimde gösteriyor. İK için ilgi çekici bir gelecek var, ama en büyük heyecan fonksiyonu parçalara ayırdığımızda yaşanacak. Çünkü böylece her bileşen kendi potansiyelini gözler önüne serebilecek.

İnsan Kaynakları'nda kullandığımız modeller, çeşitli bilim dallarında kullanılanlardan farklıdır. İK profesyonellerinin, aradaki farklılıkları anlaması gerekir.

Biyokimya gibi bilim dallarında, modeller son derece ayrıntılı ve spesiftir. Biyokimyacılar, sitrik asidin bedende nasıl bir işlemde geçtiğini tanımlayan Krebs döngüsünü bilir. Bu döngüde yedi adet çok spesifik kimyasal reaksiyon yaşanmaktadır. Gibbs Serbest

Enerjisi'nde de bir materyaldeki granüllerin nasıl büyüdüğü karmaşık ama kesin matematiksel denklemler aracılığıyla anlatılır.

İnsan Kaynakları'nda kullandığımız modeller ise bunlara benzemez. Bizler bir dizi basit ve kesin olmayan modele güveniriz. Bu nedenle bir biyokimyacı Krebs döngüsünün "gerçek" olduğunu söyleyebilirken, bir İK Müdürü modellerinin ancak "kullanışlı" olduğunu söyleyebilir.

Bilim adamlarının kullandığı modeller gerçekleri tanımlayacak kadar karmaşık olabilir. Oysa İK yöneticileri orta derecede karmaşık olan modellerin bile neredeyse her zaman işe yaramadığını görür. Tipik bir İK modeli olan Boudreau/Ramstad yaklaşımında İK'nın Kontrol'den Hizmet'e, oradan da Karar Destek'e doğru geliştiği belirtilir. Bu basit ve yararlı bir modeldir, ama büyük olasılıkla bir mühendisi tatmin etmeyecektir.

Arada bir fark daha var: Bilimde genellikle belli bir durum için sadece tek bir model kullanırız. Hidrojenin oksijen ile nasıl birleştiğini anlamak istersek, her zaman elektron paylaşımı modelinden yararlanırız. Oysa İK profesyonelleri aynı anda birbirinden çok farklı iki model kullanabilir. Örnek mi?: Bir satın almanın nedenini açıklaması istenen İK profesyoneli, bunu strateji ile tanımlayabilir. (kârları artırmak gibi, ekonomik bir model...) Bir dakika sonra ise bu hareketin ardında, kendi kariyer hırsı olan bir başkan yardımcısının bulunduğunu belirtir. (gücünü artırmak gibi, politik bir model...)

Bu durumda, bilim dallarından ya da muhasebe gibi disiplinlerden gelenler hiç kuşkusuz şunu soracaktır: "Pekala, hangi model doğru: ekonomik mi, politik mi?" Yanıt, her iki modelin de kendi içinde tamamen doğru olmadığı, ama her bir bakış açısının yardımcı olabilecek bazı yönler sunduğudur.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/9-Eyl%C3%BCl/2898/yerinde-duramayan-ik-simdi-nereye-dogru-gidiyor->

İnsan Sermayesi Yönetimi Konusunda Derin Deneyime Sahip olabileceğiniz tek yer İK'dır.



Ticari liderlerin, şirket içindeki işbirlikleri sırasında ortaya çıkan zorlu organizasyonel ve kişiler arası sorunların üstesinden gelebilme becerileri konusunda kendilerine güvendiklerini pek sanmıyorum.

Sorun, İnsan Kaynakları'nın mücadele alanlarını derinden anladıklarına inanmamalarıdır. Evet, İnsan Kaynakları çalışanları genel olarak ekip kurma ve görev tasarımı konusunda etkili ve başarılı bir bakış açısına sahip olabilir ama spesifik ticari sorunlar söz konusu olduğunda durum farklıdır.

Ticari bakış açısı yetersizliği İK çalışanlarının yeterince yetkin olmamasından kaynaklanmaz; çoğu İnsan Kaynakları profesyoneli kariyerlerinin büyük bölümünü İnsan Kaynakları departmanı içinde geçirmiştir.

Hepimiz pek çok sinema filmi izlemiştir ama prodüksiyon aşamasında yer almadığımız sürece film yapmanın zorlukları konusunda derin bir hissimiz olamaz. İnsan Kaynakları profesyonelleri de işin diğer alanları konusunda benzer bir deneyimsizlikten zarar görür. Bir İnsan Kaynakları çalışanı iç süreçler hakkında fikir sahibi olabilir ama müşteriler, rakipler ve hatta ürün ve hizmetler hakkında çok fazla bilgisi olmayabilir.

“Yaptığım işte, İnsan Kaynakları departmanları ile şimdi olduğundan daha sık karşılaşmayı beklerdim.” Bu sözlerin sahibi organizasyonlar arasındaki işbirliği üzerine

çalışan bir profesyonel... Bana göre bu bir İK konusu. Eğer iki departman şirket içinde işbirliği yapmayı planlıyorsa, İK'nın konunun tam ortasında olmasını beklerdim; görev tasarımı, çatışma yönetimi ve ekip kurma anlamında... Ancak buradaki profesyonelin şikayet ettiği gibi, İK'nın bu tür projelerin bir parçası olmasına sık rastlamıyoruz. Aslında ticari liderler bu tür sorunları genellikle İK'dan öneri almadan çözmeyi tercih eder.

Pek çok İK çalışanı, asla kazanç ve kayıp yönetimi yapmadığı için, yapılması gerekenler konusunda içsel bir algıdan yoksun olabilir.



Bazıları, İK'nın işi öğrenmek için daha fazla zaman harcaması gerektiğini teşvik edebilir (ve ben yapıyorum) ama bunun gerçek yanıt olduğunu düşünmüyorum. Gerçek yanıt; çalışanların İK dışında daha fazla zaman ayırabileceği İK dışı kariyerleri yapılandırmasıdır.

Bunu yapmanın temel yollarından biri, kişileri İK içinde ve dışında rotasyona almaktır. Bunun çok resmi bir program olması gerekmez. İK deneyimi olmayan kişileri de işe almak ve İK profesyonelleri için İK dışında roller bulma girişimlerinde bulunmak önemlidir.

Genç İK profesyonelleri İK dışında deneyim kazanmak için çok çalışmalıdır; sadece birkaç yıllığına bile olsa ve uzun vadede yapmak istedikleri iş bu olmasa bile... İş değiştirmek birkaç yılda bir gerçekleşebilir ama İK profesyonellerinin hemen şimdi yapabilecekleri de vardır.

Bir petrol şirketinde çalışırken, birkaç günü satış temsilcileri ile gezerek, birkaç günü ise hizmet istasyonunda geçirirdim. Bu benim için bir İK konferansına ya da performans yönetimi konusundaki bir eğitime katılmaktan çok daha yararlı olurdu.

Bu deneyim sayesinde, iş hakkında, masamda oturarak asla edinmeyeceğim fikirlerim oldu. Yöneticinize, kendi kişisel gelişiminiz için bu tarz etkili bir şeyler yapmak istediğinizi söyleyin.

Bu konu, sadece İnsan Kaynakları profesyonellerinin yaşamlarını geliştirmek için önemli değildir. CEO için de stratejik öneme sahiptir. Neden mi? İnsan sermayesi yönetimi konusunda deneyim kazanmak, önemli bir rekabetçi kalıdır.

Operasyon çalışanlarınız operasyon, satışçılarınız satış konusunda iyi birer uzman olabilir ama onlar insan sermayesi yönetimi konusunda uzman değildir.

İnsan sermayesi yönetimi konusunda derin deneyime sahip olabileceğiniz tek yer, İK'dır. Bununla birlikte, eğer İK çalışanlarının müşteriler, ürünler ve operasyonlar konusunda deneyimi yoksa bu deneyim çok da değerli değildir. İK profesyonelleri için iş rotasyonuna yatırım yapan bir şirket, insan sermayesinin stratejik yönetimi becerisi konusunda sıçrama olduğunu görecektir.

Çalışanlardaki en iyiyi ortaya çıkarma görevi yöneticininindir. Onlara bunu başarmak için gereken fikir ve taktiklerle rehberlik etmek ise İK'nın işidir. Yöneticilerin "Çalışanlarımın yeniden bağlanmasını nasıl sağlayabilirim?" sorusunu sormasına yardımcı olmak, İK'nın organizasyona katma değer sağlamanın iyi bir yoludur. İşte, yöneticilerinize sorabileceğiniz iyi bir soru: "Çalışanlarınızın yıllar içinde işe bağlılığını nasıl sağlayabilirsiniz?" Ya da daha doğrudan sorulabilir bu soru: "Çalışanlarınızın bu yıl işe bağlanmasını nasıl sağlayabilirsiniz?"

Bu, normalde sormadığımız bir sorudur. Çalışanlarımıza maaş ödediğimiz için, onların bağlı olduğunu varsayıyoruz. Eğer bir çalışan geçen yıl işini sevdiyse, bu yıl da seveceğini farz ederiz. Ancak genellikle durum her zaman böyle değildir. İnsanlar sıkılır ya da işleri rutin hale gelir.

Yıllar içinde yeniden enerji kazanma ihtiyacı duyar. Yöneticiler ise genellikle "ağacın kuru dallarından"; sadece minimum enerjilerini veren çalışanlardan şikayet eder. Peki, bu kuru ağaç dalları nereden gelir? Çalışanlar, eğer

ilk bağılıkları yenilenmediyse ağacın kuru dalları haline gelir.

Yeniden bağlanma fikri, müşteri ilişkileri yönetiminden gelir. Satış temsilcileri, geçen yılki iyi müşterilerin bu yıl da iyi müşteriler olacağını tahmin etmenin yeterli olmadığını bilir. Bu nedenle sürekli olarak ilişkileri yenilemek üzerinde çalışır.

Yöneticilerin de aynı şeyi çalışanları konusunda yapması gerekir. (Bu yeniden bağılılık fikrini müşteri ilişkileri döngüsünden çıkararak İK'ya da yönlendiren kişi, Sprint'in müşteri ilişkilerinden sorumlu başkan yardımcısı Chad Jones'tur.)

İnsan Kaynakları'nın, "Yeniden bağlanmayı nasıl sağlayabiliriz?" yerine "Yeniden bağlanmayı nasıl sağlayabilirsiniz?" diye sorması önemlidir.

İK, muhasebe departmanındaki bir memurun ya da BT'deki bir veritabanı analistinin işe bağılılığından sorumlu olan bir pozisyonda değildir. Bu, yöneticinin görevidir. Ancak İK, mükemmel insan yönetimi sorularının ne olduğu ve bağılılığın nasıl sağlanabileceği konusundaki önerileri sunarak yöneticilere yol gösteren kişiler grubudur. Yöneticiler için bu konudaki en önemli araç düşünceli, resmi olmayan sohbetlerdir. Pek çok yönetici, resmi toplantılarda ne kadar az açıklık olduğunu bilir.

Eğer bir çalışanı patronun ofisine çağırıp, "Bu yıl işin konusunda neyin seni şevkli kılacağını bilmeni istiyorum" dersiniz, normal olarak çok işe yarar bir yanıt almazabilirsiniz. Koridor ya da kafeteryadaki resmi olmayan diyaloglar, çalışanlarınızın kendilerini nasıl hissettiği konusunda gerçek bir fikir edinmek için en iyi yerlerdir.

Resmi olmayan'ın, sohbeti tanımlayan sıfatlardan biri olduğunu; diğerinin ise "düşünceli" olduğunu unutmayın. Bir çalışanı koridorda durdurup, bir gece önce televizyonda ne olduğu konusunda sohbet etmenin pek de anlamı yoktur.

Yönetici sohbeti geliştirirken, çalışanın önümüzdeki bir yıl için neyi arzu ettiğini bulma niyetinde olmalıdır. Bu nedenle sohbeti, "Pekâlâ, bu yılın gelişine can atıyor musun?"

şeklinde basitçe başlatmak yeterlidir. Eğer yöneticiler, böyle rahat sohbetler için bir yerleri olmadığını söylüyorsa, onlara "Telefonum yok" dediklerindeki gibi muamele etmeniz gerekir. Bilgi almaya yönelik sohbetler, bir yönetici için telefon kadar kritiktir. Bu nedenle eğer bir yer bulunmuyorsa, yönetici ile oturup resmi olmayan

sohbetler için nerenin nasıl kullanılacağı üzerinde açıkça konuşabilirsiniz.

Eğer çalışan gelecek yıl konusunda heyecansız görünüyorsa, yöneticinin özellikle çalışana neyin yardımcı olabileceğini keşfetmesi gerekir. Bununla birlikte, çalışanın sadece belirsiz bir tatminsizlik duygusu sergilemesi durumunda, yönetici bazı genel motivasyonel taktiklere güvenebilir.

Bunlardan biri, hedef belirlemektir. Tüm araştırmalar, net ve hırslı hedeflerin motive edici olduğunu ortaya koyar; hedef belirleme konusunda biraz zaman harcamak çalışanın yeniden bağlanmasına yardımcı olabilir.

Diğer genel taktik değişimdir. İnsanlar genellikle kendilerini alarında tutmak ve bağılı kalmak için yeni mücadele alanlarına ve gelişime ihtiyaç duyar. Yöneticiler, çalışanların sürekli aynı görevi yerine getirmesini ister çünkü bu onlar için daha kolaydır. Oysa bunu yapmak uzun vadede, ortalama iş yapan bir grup motive olmayan çalışana sahip olma riskini beraberinde getirir.

Bir başka dikkatle hazırlanmış fikir de kişilere dış bağlantılar ile enerji vermektir. Çalışanları işleri konusunda yeniden heyecanlandırmak konusunda, müşteriler ile kurulan bağlantı kadar etkileyici başka bir şey yoktur.

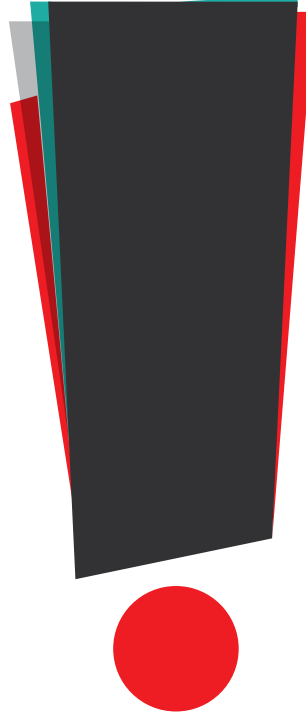
Çalışanlardaki en iyiyi ortaya çıkarma görevi yöneticininindir. Onlara bunu başarmak için gereken fikir ve taktiklerle rehberlik etmek ise İnsan Kaynakları'nın işidir. Yöneticilerin "Çalışanlarımın yeniden bağlanmasını nasıl sağlayabilirim?" sorusunu sormasına yardımcı olmak, İnsan Kaynakları'nın organizasyona katma değer sağlamasının iyi bir yoludur. Böylelikle İK stratejik sorumluluğunu da yerine getirmiş olacaktır.

Bir programcı gibi bir iç çalışana, müşteri ile tanışma fırsatı vermek yaratıcılık ister ama yine de bunu denemeye değer.

Diğer firmalarla kurulan bağlantı gibi, tepe yönetimle sağlanan bağlantı da heyecan verici olabilir. Buradaki temel fikir, onların yaşamına biraz yenilik ve dış bakış açısı sunmaktır.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/11-Kas%C4%B1m/2930/insan-sermayesi-yonetimi-konusunda-derin-deneyime-sahip-olabileceginiz-tek-yer-ik-dir>

İK BİR SKANDALI NASIL YÖNETEBİLİR?



İK profesyonelleri hem yönetim ekibini desteklemekle hem de çalışanların haklarını savunmakla sorumludur. Peki, bir üst düzey yönetici yasal sınırları aştığında ve davranışlarının sonuçları tüm işgücünü etkilediğinde İK ne yapmalıdır?

Kimi zaman şirketlerde uygunsuz ve yasa dışı davranışlar meydana gelir. Bir şirket lideri cinsel taciz skandalına karışabilir, ayrımcı davranışlarda bulunabilir, hatta sahtecilik veya zimmete para geçirme gibi suç faaliyetlerinde yer alabilir

Organizasyonel liderlik danışmanlık firması Human Capital 3.0'ın kurucu ortağı olan Mark Fogel, İK'nın böyle durumları nasıl çözüme kavuşturulabileceği ve karar verebileceği konusundaki ikilemi şöyle özetliyor. İK ne yapmalı?

- Savunma görevini üstlenmek ve yöneticiyi korumak?
- Mevcut durumu parayla kapatmak?
- Yanlış yapanlara karşı harekete geçmek?

Peki, yanlış yapan şirketin lideri veya sahibiyse? Dav-

ranış yasadışı değil ama etik dışıysa? Fogel'in dediği gibi "Doğru olanı yapmak" her zaman kolay ya da net değildir.

İK profesyonellerinin tüm seçenekleri çok iyi tartmaları gerekiyor. Şirketi ifşa edebilir ve etik zeminde durabilirler, ancak bu da işlerini kaybetmelerine neden olabilir ve itibarlarını zedeleyebilir. Fogel; "Özellikle Amerika'da devletin özel sektörde çalışan ve işyerinde yönetimle ilgili bir usulsüzlüğü iç ve dış kaynaklara duyuran çalışanları korumaya yönelik çabalarına rağmen, olası sonuçları dikkatle değerlendirmelisiniz." diyor.

Bu işin tüm yükünü tek başınıza üstlenmeyin!

En azından, İK profesyonellerinin yasaların gerektirdiği şeyi yapmaları gerekiyor. Birisi kanunu gerçekten çığnediyse, bu meseleyi birilerine götürmelisiniz. Bu durum şirketteki birisiyle fikir alışverişine ve olası stratejileri incelemenize yardımcı olabilir. Peki, İK bu konuda kimle ortaklık yapacak? Fogel, ilk başta acil olarak güvenilir bir yöneticiye başvurmayı öneriyor. Bu mümkün değilse, iç hukuk danışmanı veya bir yönetim kurulu üyesiyle görüşebilirsiniz. Duruma bağlı olarak devlet kurumundan destek alabilirsiniz.

Fogel, "Bu, rahatsız edici bir konuşmadır," diyor. Özellikle hukuk müşaviri veya yönetim kuruluyla hiç konuşmamış olanlar için... "Düğmeye bastığınız andan itibaren, tüm süreci takip etmeye ve bu konuşmaları yapmaya istekli olmalısınız."

Buna ek olarak, İK profesyonelleri, çalışanları işyerinde yasal veya etik sorunları bildirmek için kendilerini yetkilendirilmiş hissetmelerini sağlamalı ve onları bu konuda cesaretlendirmelidir.

Konuşmaların gizli kalmayabileceğini unutmayın. Sonraki aşamalarda takip soruşturmalarının ve görüşmelerinin yapılması gerekebilir.

Her adımı belgelendirin!

Etik olmayan bir durumdan şüphe edildiğinde İK mutlaka bu konuyu araştırmalı ve bulguları belgelendirmelidir. "Bazen dün kahvaltıda söylediklerini hatırlamak zor," diyor Fogel, bu yüzden her şeyi gerçek zamanda belgeleyin. Bir hafta sonra bir şeyler belgellerseniz, boşlukları gerçekte olmayan diyalog veya eylemlerle doldurmanız daha olasıdır.

Tüm belgelerin paylaşılması gerekmez, ancak atılan adımları belgelendirerek takip etmek iyi bir fikirdir. Telefon veya kişisel görüşmelerden sonra kısa bir e-posta ile takip etmeyi de düşünün.

Kamusal skandallara nasıl yanıt verirsiniz?

Bazı şirket skandalları diğerlerinden daha kamusaldır. CEO'nuz tutuklanmış ve karşınızda onlarca kamera var, bu durumda basına nasıl bir açıklama yaparsınız? Bu iş hiç de kolay değildir. Spontane söyleyeceğiniz her söz hem sizin hem kurumunuzun aleyhine işleyebilir.

Bu yüzden kuruluşların basına konuşabilecekleri bir politika belirlemeleri gerekiyor. Tüm çalışanlar bu politikadan haberdar olmalı ve medya taleplerini yönetmekten kimin sorumlu olduğunu bilmelidir. Eğer medyanın bilgilendirilmesinden İK sorumluyorsa, Fogel keskin bir temas noktasına sahip olmayı öneriyor. Sözcünün yapması gerekenler:

Medya görüşmelerini belirli zaman aralıklarında tutun. "Bu konuya hala bakıyoruz ve daha fazla bilgiye sahip olduğumuzda size geri döneceğiz." demek iyi bir seçenektir.

Durumu abartmamak için direnin. Sadece birkaç kelimeyle veya cümleyle basit ifadeler verin. Sorulara cevap verin ama ek bilgi vermeyin.

Tahmin ya da varsayımdan kaçının. Bilinen gerçeklere sadık kalın.

İK'nın sıkı çalışması gereken süreç

Yöneticilere yapılan cinsel taciz suçlamaları haberleri yayılırken, birçok insan "İK neredeydi?" diye soruyor.

İK, kurum içindeki cinsel taciz iddiaları konusunda kamusal sorumluluğa sahiptir ve bundan kaçması mümkün değildir.

İK'nın daha fazlasını yapması gereken durumlar da olabilir, ancak İK işini doğru yaptığı durumlarda manşete çıkmaz, ama yapmadığı zaman manşetten de inmez.

İK sadece söylenti bile olsa bu durumu derhal araştırmalı ve durumun çözümüne yardımcı olmalı ve kimseyi kimseye şikâyet etmemeli! Çünkü İK şikâyet edecek değil, edilecek sorumluluktur.

İK'nın yalnızca işyerinde kurumsal davranışlardan veya uyumdan sorumlu olmadığını hatırlamak da önemlidir. Böyle durumlarda en zor meselelerle mücadele eden ve çoğu zaman gerçekten iyi bir iş çıkaran bir İK'ya ihtiyaç vardır.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/11-Kas%C4%B1m/2931/ik-bir-skandali-nasil-yonetebilir->

HER ÇALIŞAN FARKLI BİR 'BİREY'DİR! TAKIMLAR DA BU FARKLI 'BİREYLERDEN' OLUŞUR!



İnsan Kaynakları alanında çalışmaya başlayanların genellikle öğrendiği ilk ilke şudur: “Kişiler birer bireydir ve hepsi birbirinden farklıdır.” Günümüzün iş dünyasına baktığımızda, bunun daha önce olmadığı kadar gerçek haline geldiğini görüyoruz. Bazı şirketlerin farklı kültürleri anlamak konusunda mükemmel çalışmaları olmasına karşın, pek az şirket farklılıklar arasında en önemli olanına özen gösteriyor: Kuşak farklılıkları...

Şimdilerde bazı şirketlerin elinde, son derece ilginç bir işgücü karışımı bulunuyor. Bu farklı grupların talep ettiği farklı çalışma modellerini, iş/özel yaşam önceliklerini ve tercih ettikleri finansal ödülleri yönetmek hiç de kolay değil.

Bu da doğal olarak çatışmaları beraberinde getiriyor. Kuşaklar arasındaki farklar öylesine benzersiz ki, kendi bakış açımızın ve beklentilerimizin de zaman içinde ne kadar değiştiğini unutuyoruz. Bu nedenle birbirimizle “iletişim” kurmanın yollarını bulmamız ve bizi işe yönelten ortak noktalara odaklanmamız çok önemli.

Organizasyonların bu algılamayı kazanabilmesi için ilk yapması gereken, kendi yapısına bakmak olmalıdır. Bir başka deyişle; şirket politikaları tüm organizasyonda tutarlı bir biçimde uygulanıyor mu? Örneğin, esnek çalışma saatleri “yeni” kültürün bir parçası ise bunun parametreleri nelerdir? Bu uygulama şirketin daha etkili faaliyet göstermesini sağlıyor mu? Bu

uygulama konusunda fazlasıyla cömert olmak, (hangi yaş gruplarının dahil olduğundan bağımsız bir biçimde) verimlilik ve bilgi akışını etkileyebilir. Tüm çalışanlar bu uygulamanın farkında mı? Uygulama, herkesin dahil olabilmesi için iletişime açıldı mı? Uygulamayı suiistimal edenlere herhangi bir uyarı yapıldı mı?

Gerçek şu ki; son zamanlarda yapılan araştırmalar hemen hemen tüm demografik çizgilerdeki çalışanların benzer kararlılık ve iş etiği seviyesine sahip olduğunu gösteriyor. Sonuç olarak, tüm kuşaklara mensup olan çalışanlar zayıf performans ya da baştan savma çalışma etiğini hoşgörüyü karşılamıyor. Ancak özellikle esnek çalışma saati uygulaması zayıf bir biçimde yönetilirse, belli bir kuşağın aynı çalışma etiğine sahip olmadığı yönündeki algı güçleniyor.

Mentorluk neden önemli?

Kuşaklar arasındaki çatışmaları azaltmanın bir diğer yolu da şirketin mentorluk programını artırmak ve tüm yaş grupları arasındaki “şampiyonları” bulmaktır. Mentorlar farklılıkların baskın olduğu bu çalışma ortamı içinde etkili iletişim, dinleme ve duygusal zekâ sahibi olma becerilerine göre eğitilip değerlendirilmelidir. Bu özelliklere sahip mentörler farklı yaş gruplarından gelebilir. Ancak yeterli organizasyonel deneyim ve bilgi sahibi olmaları çok önemlidir. Bu; daha az mentör anlamına gelebilir ama bu tür bir etkinlikte yer almak için arzu duyan, bunu iyi yapmak isteyen ve diğer kuşaklarca taktir görmek isteyen kişileri bulmak çok da zor değildir.

Buna ek olarak mentorlara, yanlış algılamaların düzeltilmesi ve çalışanlardan gelen yorumların derlenip toplanılması konusunda güvenilebilir. Daha da önemlisi, mentörler olumlu ama gerçekçi beklentiler oluşturulmasına yardımcı olarak çalışanların davranışları konusunda bir gerçeklik kontrolü sağlayabilir.

Son olarak, çalışanların bağlantı kurması da çok önemlidir. Bazı

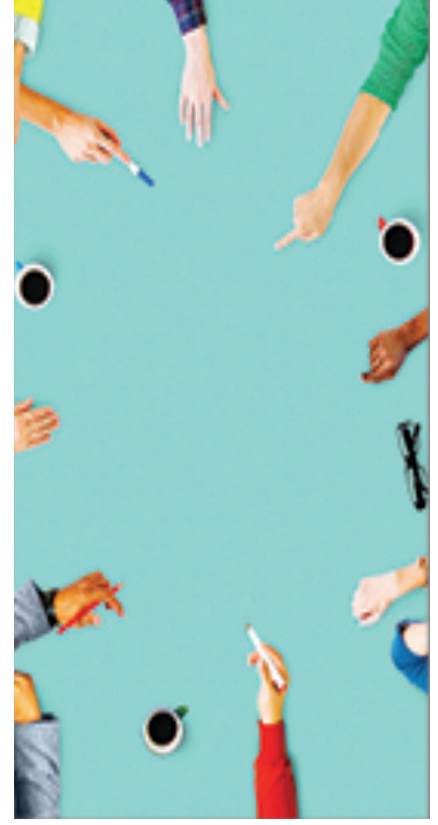
çalışanlar farklılıklar konusunda farkındalık sahibi olsa da sonuç olarak tüm çalışanların birbiriyle zaman geçirmesi, ortak bazı noktaları olduğunu fark edebilmeleri gerekir. Bunun için, bir sonraki departman toplantısında farklı yaş gruplarından gelen kişiler eşleştirilebilir. Bu sayede eğitim, teknolojik gelişmeler ve başarılı bir işgünü için ihtiyaç duydukları konusunda fikir alışverişinde bulunabilirler. Geçmiş deneyimler bu tür çalışmaların son derece başarılı olduğunu, grupların diyalogu sürdürmek ve ilişkileri güçlendirmek için hemen pek çok bilgi bulabildiğini gösteriyor. Genellikle, benzer ilgi alanlarını temel alan pek çok bağlantı bulunabiliyor. İlişkiler ve güven sayesinde de ekibe karşı hissedilen sorumluluk artıyor.

Yönetici olarak sizin, büyük bir şansınız var: Algılara yanıt vermek için, ekibinizdeki yetenekleri kendinize anımsatarak çatışmalara farklı bir bakış açısıyla odaklanabilirsiniz.

Ekiplerdeki bireysel üyelerin bilgi ve deneyim zenginliği sayesinde çalışma gruplarının kültürel ve kuşaksal olarak farklı kalabileceğini garanti altına almak çok da kolay bir görev değildir. Ancak buradaki gerçek fırsat; yukarıda saydığımız bazı uygulamalar sayesinde ve farklı kuşakları sürece dahil etmek aracılığıyla büyük bir öğrenme potansiyelinin var olmasıdır.

Yukarıda aktarılan vaka ortak bir soruna gönderme yapıyor: değer sistemlerinin çatışması... Kuşaklar arası çatışmaları çözmek için, bireyin bakış açısının ve farklılıklarının nereden ortaya çıktığını anlamak çok önemlidir.

Baby boomer kuşağı “iş etiği odak-



lı” olarak tanımlanırken, X kuşağı daha “dengeli” bir yaklaşıma sahiptir. Boomer’lar optimizm ve güçlü ebeveyn desteğiyle büyüdü. O dönemlerde fırsatlar daha fazlaydı. Çok çalışmanın karşılığını aldıklarına ve daha iyi bir yaşam için uzun çalışma saatlerine katılabilirine inanıyorlardı.

Ancak her iki ebeveyni de çalışan X kuşağı, yalnız olmaya alıştı. İşleri nedeniyle aile ve kişisel yaşamlarından fedakârlık eden ebeveynlerinin, kolaylıkla işlerini kaybedebileceğini gördü. Boşanma oranları arttı, kimilerinin kendi ebeveynleri/akrabaları boşandı. Bu nedenle bu kuşağın üyeleri, ödülleri belirsiz olduğu için aile ve arkadaşları ile geçireceği zamandan fedakârlık etmek istemiyor. Verdikleri karşılığında ne alacaklarını bilmek istiyor.

Yukarıda değindiklerimiz nedeniyle, belki de en doğru yaklaşım kişisel değil işle ilgili konulara



odaklanmak olmalıdır. Örneğin İK yöneticisi, departmanın iş ihtiyaçlarını tartışmak üzere departman lideri ile bir toplantı yapabilir. Hangi saatler arasında çalışılması gerekiyor? Dokuz-beş çalışmak gerçekten şart mı? “Ekipler” çalışacakları saati kendileri belirlerse bu durum müşteriye ne kadar etkiler? Çalışma saatlerinin esnek olmaması için işle ilgili herhangi bir neden var mı?

Tüm bunlar belirlendikten sonra, farklı bir çalışma programı önerilebilir. Burada önemli olan çalışma saatlerinin tamamlanması ve işlerin yetişmesidir. Daha yaşlı çalışanlar için, çalışma saatleri kıdem bazlı seçilebilir. Daha genç çalışanları mutlu etmek için, ekibin desteği bir çözüm olabilir. Eğer belli saatlerde izin isterlerse, diğer ekip üyelerinin kendilerine destek vermesinden sorumlu tutulabilirler. Bu arada gelecekteki çatışmaların önlenmesi için net ilkelerin belirlenmesi çok önemlidir.

Çatışmalar, grubun verimliliğine zarar verdiği için İK yöneticisi, hedeflerin aşılması amacıyla ekibe bir özendirici sunulmasını önerebilir.

Her iki grup da sorumlu tutularak, hedefi başarmak için birlikte çalışması, ardından ödüllerin paylaşılması önerilebilir. Fizibilite çalışmasının ardından konuların tartışılması, çözüm önerilerinin belirlenmesi ve iletişim seçeneklerinin tespit edilmesi için bir departman toplantısı yapılabilir. Bu; çalışanların ihtiyaçlarına yanıt verecek pilot bir program olarak tanıtılabilir. Bunun ayrıca, “kazan-kazan” a dayalı sonuçları beraberinde getirecek şekilde tasarlanması çok önemlidir.

Atılması gereken ikinci adım; workshop’lar aracılığıyla kuşak farklılıklarına verilen önemin aktarılması olmalıdır. Bu sayede her jenerasyonun katkılarının, şirketin başarısı için olmazsa olmaz olduğu iletilmiş olur. Bu süreç eğlenceli hale de getirilebilir: İK yöneticisi workshop’lara oyunlar katabilir, farklı kuşakların ortak noktalarını ve katkılarını içeren şirket bazında bir rekabet ortamı yaratabilir.

Son olarak yöneticilere her kuşağı motive eden unsurları aktaran, hangi kuşak için hangi yönetim tarzının daha etkili olduğunu ileten bir eğitim verilmesi de çok yararlı olacaktır.

Eğer çalışanlar kendilerine değer verilip takdir edildiğini, yönetimin açık ve yanıtlayıcı olduğunu bilirse sadece daha çok çalışmakla kalmaz, daha az çatışma yaşayarak daha mutlu olabilir.

Vakaya ilk bakıldığında, tozlu raf- lar arasından farklılıkların yönetimi ile ilgili bir eğitim indirip dört saat boyunca departmandaki herkese “birbirinin farklılıklarını takdir etmeleri gerektiğini anlatmak” doğru olacaktı gibi görünüyor. İyi bir eğitimci konuyla ilgili biraz yol alınmasını sağlasa da bulunan çözümler kısa ömürlü olacaktır. Hatta özellikle çatışmalar derinlere dayanıyorsa, zayıf bir eğitimci durumu daha da kötü hale getirebilir.

Grup içindeki farklılıklar incelenmeden önce (bu daha sonraya bırakılabilir), tüm ekip üyelerinin aralarındaki ortak noktalarda hemfikir olmalarını sağlayacak bir süreç başlatılabilir. Departman hedefleri, kurumsal / departman değerleri, departmanın organizasyona ne kadar uyduğu, departman üyelerinin gurur duyduğu noktalar, karşı karşıya kaldıkları sıkıntılar ele alınabilir.

Grup ortak noktalarını tespit edip anladıktan sonra, (yaşa odaklanmadan) bireysel tarz ve tipleri dikkate alan, anlaşılması kolay, yönetilmesi basit bir değerlendirme kullanılabilir. Bu tür bir değerlendirme, tartışma ve anlama için iyi bir başlangıç noktası olacaktır. Ardından, kalifiye bir eğitimcinin liderliğinde geri bildirim oturumu düzenlenebilir. Bu oturumun hedeflerinden biri de farklı bakış açısı ve yöntemlerin kullanışlı ve etkili problemlerini nasıl beraberinde getireceğini bireylerin anlamasını sağlamak

olmalıdır. Kişiler bu sayede, grubun daha verimli olabileceğini de anlayabilir.

Artık herkes ortak noktalarını (departman hedefleri), birbirlerine nasıl sıkıntı verdiklerini (tarz ve tipleri) ve bundan nasıl kaçınabileceklerini biliyor. Bu nedenle şimdi grup, farklılıklarını dikkate alarak birbirlerini daha iyi tanımının tadını çıkarabilir. Bu farklılıklar ile yaşı, cinsiyeti, eğitimi ya da farklı başka özellikleri ilişkilendirebilir. Ancak bu keşif bir çatışma çerçevesinde gerçekleşmez. Karşılıklı saygı söz konusu olur ve farklılıkların onları bir grup olarak ne kadar güçlü hale getirdiği taktir edilir.

Atılacak ilk ve en temel adım, durumun daha net bir biçimde tanımlanması olmalıdır.

İK yöneticisi demografik özelliklere bakarak asıl profili tespit etmelidir. Bu sayede "ayrım noktası"nın asıl ve potansiyel yönü hakkında daha net bilgi sahibi olunabilir. Ayrıca durum netleştirilmeden önce yanlış bir tepki verilmesi de engellenmiş olur.

Bir grup yönetsel konulara, diğeri ise davranışlara odaklanıyorsa çalışma etiği gündeme gelen sorunlardan biri olabilir. Bu nedenle, başlamak için aşağıdaki kriterlere bakılması gerekir:

- Çalışanın ismi
- İşe başlama tarihi
- Kişinin hangi kuşağa mensup olduğunun belirlenmesi için, doğum tarihi
- İşin adı ve klasifikasyonu (farklı işlerin, esnek çalışma koşulları kriterini taşıyıp taşımadığının

belirlenmesi için...)

- Yöneticinin adı (özellikle ilgili birden fazla kişi varsa, yöneticilerden birinin farklı bir yönetim tarzı olup olmadığının, çalışma saatlerine bakışlarının farklı olup olmadığının belirlenmesi için...)

Atılacak bir sonraki adım ilgili çalışanlar konusunda, çatışmanın doğası ve olası çözümler hakkında ek bilgi sahibi olmaya çalışmak olmalıdır. Bu, organizasyonun büyüklüğü, tarzı ve kültürüne bağlı olarak pek çok farklı şekilde yapılabilir. (Elbette İK yöneticisinin departmana kişisel olarak ne kadar aşına olduğu da önemlidir.)

İK yöneticisi eğer mümkünse, farklı bireylerle resmi olmayan diyaloglar kurmaya çalışmalıdır. (Bu kişilerin, farklı demografik grupları temsil eden bireyler olduğundan emin olunması gerekir.) Tutarlılığın sağlanması için, herkesle benzer diyalog formatlarının kullanılması gerekir. Sorulacak sorular şunları içerebilir:

- Departmandaki gerilim hakkında neler hissediyorsunuz?
- Konu sadece birkaç kişiyle mi ilgili, yoksa daha mı yaygın?
- Konuya en iyi yaklaşım yolu sizce hangisi olabilir?
- Bu konu, kişilerin işlerini yapmasına engel oluyor mu?
- Müdür olsaydınız siz ne yapardınız?
- Sizce bu gerilime nasıl yaklaşmak gerekiyor?

Yönetimle çalışan arasında var olan beceriler, rahatlık, objektiflik ve ilişkilere bağlı olarak, alternatif

bir yaklaşım daha vardır: Departman yöneticisine, bu diyaloglar konusunda koçluk desteği verilebilir. Eğer koçluk desteğini verecek olan kişi sizseniz, planladığınız adımları yönetici ile tartıştıktan sonra emin olun. Bu arada (eğer vaat ettiyseniz) kaynaklarınızın gizli tutulacağını da garanti altına alın.

Yöneticiye öneri, veri ve iş birliği sunun.

İK yöneticisinin artık konunun boyutu, en güçlü hislere sahip bireyler ve olası yaklaşımlar konusunda fikri var. Durumun boyutlarına bağlı olarak bir departman toplantısı yapılabilir. Bu toplantıda esneklik, çalışma saatleri ve işlerin yapılış şekli hakkındaki soru ve endişeler gündeme getirilebilir.

Bir diğer yaklaşım da departmana nazik bir dille yazılmış bir not göndererek gerginliklerin farkında olduğunun aktarılması ve isteyenlerin iletişim için sizinle bağlantıya geçmesini söylemektir. Soruna sorun eklenmesi yerine çözümlere odaklanılabilmesi için, bireylerden konuşmaya başlamadan önce yukarıda sıraladığımız sorular üzerinde düşünmesini istemek daha yararlı olacaktır.

Bu yaklaşımlardan hiçbiri yaş ya da kuşak farklılıkları konularını gündeme getirmese de, hedef adalet, tutarlılık ve işin ihtiyaçlarına odaklanmak olduğu için farklılıklar ile ilgili endişe ve yanlış algılamalar da doğal olarak ortadan kalkacaktır.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/10-Ekim/2918/her-calisan-farkli-birbirey-dirtakimler-da-bu-farklibireylerdenolusur>

