

İNSAN KAYNAKLARI İLE İLGİLİ RİSKLERİN YÖNETİLMESİ

Yaşar UZUN*

GİRİŞ

Amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışan her kurum, gerek iç işleyişinde gerekse dış çevresinde yaşanan gelişmeler nedeniyle çok çeşitli risklerle karşılaşabilmektedir. Söz konusu amaç ve hedeflere ulaşmayı engelleyecek her tür riski ortadan kaldırmak ya da olumsuz etkisini en aza indirebilmek, “keşke”lerin olmadığı bir kurumsal işleyişe ulaşabilmek, risklerin stratejik olarak yönetilmesini gerektirmektedir.

Karşılaşılan risklerin genelde insan kaynağını ilgilendiren yönleri vardır. Herhangi bir riskin doğrudan ya da dolaylı olarak insan unsuru yönüyle ele alınmaması; risk konusundan etkilenen insanlar için ciddi problemlerin oluşmasına, kurumlar için maliyetlerde artışa, kurum performans düzeyinde ise azalışa yol açacaktır. Bu nedenle insan kaynağı ile ilgili risklerin yönetimi, kurumsal risk yönetiminin de ayrılmaz bir parçası haline gelmiş, insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlarının temel sorumlulukları arasında yer almıştır.

Bu çalışmada “risk” ve “insan kaynağı ile ilgili risk” kavramları açıklandıktan sonra, stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişki irdelenecek; kurumsal risk yönetim sürecinin aşamaları ve insan kaynakları yöneticilerinin kurumsal risk yönetim sürecini nasıl uygulayabileceği, insan kaynakları ile ilgili uygulamada karşılaşılabilen riskler ve bu riskleri kontrol etmek için atılabilecek adımlar incelendikten sonra, insan kaynakları ile ilgili risklerin yönetiminde başarıyı sağlayan faktörler ele alınacaktır.

“RİSK” ve “İNSAN KAYNAĞI İLE İLGİLİ RİSK”

Risk; gerek insanların, gerekse özel ve kamu kesimindeki kurumların günlük yaşamlarında karşı karşıya oldukları temel bir gerçekliktir. Bu gerçekliğin özellikleri arasında, kaçınılmaz oluşu, her ortamda olabileceği,

* Sayıştay Uzman Denetçisi

sonuçlarının belirsizliği, karar mekanizmalarını, insanı, çevreyi ve toplumu etkilemesi gibi hususlar sayılabilir.

“Risk, kurumun amacına ulaşma yolunda ortaya çıkabilecek tehditler ya da başarıyı arttıracak fırsatlardır. Diğer bir ifadeyle risk, başarıyı engelleyen olumsuzluklar veya kolaylaştıran fırsatlardır.”¹

Söz konusu tehdit ya da fırsatın, insan ve insan kaynakları politika ve uygulamaları yönüyle tanımlanması ise *insan kaynağı ile ilgili riski* ifade etmektedir. Eğitim almış çalışanın, doğru yerde istihdam edilememesi, motivasyon seviyelerinin azalması, performansın objektif şekilde değerlendirilememesi, kurumsal politika ve uygulamalar konusunda çalışmanın yeterince bilgilendirilememesi, ihtiyaç duyulan ilave çalışanın zamanında ve gerekli niteliklere göre temin edilememesi, başarısız olma ihtimalini de göze alarak kurumsal projelere girilmesi bu nevi risklerdendir.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışan politikaları ve bunların şekillendirdiği süreçlerin iyileştirilerek kurum amaç ve hedeflerinin gerektirdiği nitelik ve nicelikteki personel yapısını elde etmeye çalışan yaklaşım ve araçlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir.² Bu yönetim anlayışında; insan kaynakları, kurum stratejik planlarında ifade edilen kurumsal amaç ve hedefleri anlayıp benimseyecek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gereken bütün enerjisini ve kurumsal bağlılığını ortaya koyacak şekilde geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu yönetim anlayışının başarısı, kurum amaç ve hedeflerine ulaşmayı önleyecek insan kaynağı ile ilgili risklerin iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle kurumsal insan kaynakları yönetim stratejileri düzenlenirken, muhtemel risklerin nasıl ve hangi süreçle yönetileceğine dair gerekli atıfların da yapılması gerekir.

Kurumsal açıdan bütün kurumdaki riskleri anlama, yönetme ve ilgililerine bildirmeye yönelik sürekli, proaktif ve sistemli bir süreç olan kurumsal risk yönetiminin³ kapsamında kurumsal işleyişte karşılaşılabilecek

¹ Sayıştay Başkanlığı Risk Yönetimi Rehberi, Temmuz 2006, s. 6

² Sayıştay Başkanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Gelişimi Stratejisi 2007-2011, s.

7

³ Treasury Board of Canada Secretariat –Integrated Risk Management Framework, April 2001, s. 10

tüm riskler vardır. Bu risk kategorilerinden birisi de “insan kaynağı ile ilgili riskler”dir. Bu nedenle, insan kaynağı ile ilgili risklerin yönetiminde izlenecek süreci, kurumsal risk yönetiminde uygulanacak süreç belirlemektedir. Bu yönüyle stratejik yönetimin unsurları olan stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurumsal risk yönetimi arasında birbirini etkileyen bir ilişki mevcuttur.

KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİNİN AŞAMALARI

Stratejik yönetimin bir unsuru olan kurumsal risk yönetim sürecinin temel aşamaları şunlardır:

- Risk tanımlaması,
- Risk değerlendirmesi,
 - Risk alanının değerlendirilmesi,
 - Riskin gerçekleşme ihtimali ve olası etkisinin ölçülmesi,
 - Risklerin sıralanması,
- Riskin karşılanması-cevaplandırılması,
 - İstenilen sonuçları, hedefleri belirleme,
 - Tehditleri minimize etme ve fırsatları değerlendirmek için seçenekleri tanımlama ve analiz etme,
- Riski karşılamak üzere bir stratejinin geliştirilmesi,
- Stratejinin uygulanması,
- Risklerin ve risk yönetim sürecinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve sürecin geliştirilmesi.⁴

İnsan kaynaklarına ilişkin risklerin yönetiminden bahsettiğimizde de insan odaklı riskleri tanımlamayı, değerlendirmeyi, risklerin yönetimiyle ilgili sorumlulukların tayinini, riskleri önceden tahmin edip etkilerini azaltmak için tedbir almayı ve bu işlemleri gözden geçirmeyi ve izlemeyi kapsayan süreç anlaşılmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ, KURUMSAL RİSK YÖNETİM SÜRECİNİ NASIL UYGULAYABİLİRLER?

İnsan kaynakları yöneticileri, insan odaklı riskleri yönetebilmek için kurumsal risk yönetim süreç ve tekniklerini benimsemelidirler. İnsan

⁴ A.g.e., s. 27

kaynakları yöneticileri böylece kurumsal risklerin yönetiminde diğer risk yöneticileri ve birim yöneticileri ile terimler ve süreçler hakkında ortak anlayışa sahip olacaktır.

İnsan kaynakları yöneticileri, kurumsal risk yönetim sürecinden hareketle öncelikle riski tanımlayabilmelidir. Risklerin tanımlanmasında kullanılacak temel araçlar arasında mülakat ve atölye çalışmaları, emsal kurumlarla kıyaslamalar, uyarıcı göstergelerden yararlanmak, iş akış analizleri yapmak, anketler düzenlemek, sayısal verileri analiz etmek, kontrol listeleri düzenlemek vb. yer almaktadır:

Düzenli aralıklarla yapılacak *mülakat ve atölye çalışmaları* ile işe alma, eğitim, görevlendirme, performans değerlendirme, disiplin, yükselme, ücret vb. temel kurumsal süreçlerde sorun teşkil ederek çalışanı ve kurum performansını olumsuz etkileyebilecek hususlar, insan kaynağının bizatihi kendisinden öğrenilmeye çalışılır. Kurum üst ve ara kademe yöneticilerinin tespit ettiği ve doğrudan insan kaynağı ile ilgili görünmeyen olumsuz bir hususun tespit edildiği durumda da, insan kaynakları yöneticileri, meselenin insan boyutunu da göz önüne alıp bir risk tanımlaması yapabilir. Ör. Kurumun hizmetlerinde nitelik ve nicelik olarak yavaş ama sürekli bir düşüş gözlemlenmişse, insan kaynakları yöneticileri, çalışanların motivasyon ya da eğitim sorunlarının olabileceği, birim yöneticilerinin çalışanlarla etkin bir iletişim kuramayabileceği, birimlerde çalışanlara gerekli değer verilemediği şeklinde tanımlamalara da gidebilir. Bu nedenle, insan kaynağı yöneticilerinin, yönetimin ve çalışanların gündemindeki hususlara karşı “uyanık” olması ve meselelerin insan boyutu yönüyle ayrıca bir risk taşıyıp taşımadığını incelemesi gerekmektedir.

Emsal kurumlarla yapılacak kıyaslamalar, gerek risk tanımlama tekniklerinde kullanılan yeni araçların tespitine, gerekse kendi kurumumuzda var olan ancak tanımlayamadığımız risklerin belirlenmesine imkan tanıyacaktır. Bu nedenle insan kaynağı yöneticilerinin konuları, sadece kendi kurum kabuğu içerisinde ele alması değil, diğer emsal kurumlarda olup bitenleri de gözlemleyerek yeni açılımlar yapabilmeleri gerekir.

İnsan kaynakları alanındaki risklerin tanımlanmasında, *uyarıcı göstergelerden* de yararlanılabilir. Bunlar, “daha önce belirlenmiş olan ve aşılması halinde yönetimi harekete geçirecek, sayısal olan ya da olmayan eşik değerler”⁵dir. Örneğin, insan kaynakları departmanının, emeklilik yaşı

⁵ Sayıştay Başkanlığı Risk Yönetimi Rehberi, Temmuz 2006, s. 9

gelmeden iş yerinden ayrılan çalışanların sayısında o dönem için öngördüğü yüzde sınırının aşılması buna örnek gösterilebilir.

İnsan kaynakları yöneticileri, *iş tanımları ve iş akış analizlerinden yararlanarak*, yetki ve sorumlulukların istenilen hizmetin üretiminde olumsuz etki yapacak şekilde bir karmaşaya yol açıp açmadığını izleyebilir, muhtemel riskleri tanımlayabilir.

Doküman ve elektronik veriler incelenerek de, ilgili riskler teşhis edilebilir. Örneğin; çalışan performans değerlendirme sonuçlarının incelenmesi sonucu, engelli çalışanların veya belirli yaş ya da birimde çalışanların diğer çalışanlara göre daha az değerlendirme sonucu almış olması gibi.

İnsan kaynaklarıyla ilgili riskleri tanımlamada diğer bir araç da kurumda yapılacak iç denetim çalışmalarıdır. Bu denetimde, kurumun insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili olarak istihdam yasalarına uygunluk, politika ve prosedürler, dokümantasyon ve bilgi sistemleri, çalışanlarla iletişim ve ilişkiler gibi alanlar incelenerek güçlü ve zayıf yönler ortaya çıkarılmakta, risk teşkil edebilecek hususların olup olmadığı tespit edilmektedir.⁶ Bu denetimlerde, kapsama giren hususlarda önceden tespit edilmiş sorulara cevap aranmaktadır. İç denetimlerde insan kaynakları ile ilgili riskleri tanımlamak amacıyla cevabı aranacak sorular için aşağıdaki örnekler verilebilir:

1. Kurum kültürü, insan kaynakları politikaları, performans ödüllendirme sistemi, kurumsal hedefleri destekliyor mu?
2. Çalışanlar, kurum hedeflerini gerçekleştirmeye destek verecek bilgi, beceri ve araçlara sahip midir?
3. Kurum, çalışanların görev ve sorumluluklarını, iş için gerekli nitelikleri ifade eden iş tanımlarını geliştirmekte midir?
4. Kurum, çalışanların eğitimi ve gelişimi için fırsatlar tanımakta mıdır?
5. İnsan kaynakları biriminin faaliyet standartları ve uyguladığı iç kontrolleri var mıdır?

Bu denetimler; hem insan kaynaklarıyla ilgili risklerin yönetiminde yönetime risk ve kontrol mekanizmalarına dair bir güvence sağlamakta, hem de kurumsal kalite yönetimine hizmet etmektedir.

⁶ http://www.icejobs.com/hrrole_humanresourcesaudit1.htm

İnsan kaynakları yöneticileri riskleri tanımladıktan sonra, bu riskleri değerlendirerek analiz etmelidir. Burada tanımlanan riskin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bağlantısı ortaya konulmaktadır. Aynı zamanda muhtemel risk konusunun gerçekleşme ihtimali ve sıklığı, gerçekleşmesi halinde olası kurumsal etkilerin neler olabileceği, çalışanlar, birimler ve kurum amaçları üzerindeki etkileri, bu etkilerin büyüklüğü gibi hususlar önceden tahmin ve tespit edilmektedir. Söz konusu risklerin etki ve ihtimal düzeyleri, insan kaynakları alanındaki risklerin önemlilik düzeylerinin göstergesini ve bu risklerin önceliklerini ortaya koymaktadır. Çoğu durumda risklerin tanımlanması, değerlendirilerek analiz edilmesi ve önceliklendirilmesi bir arada yapılan ve birbirinden ayrılamayan faaliyetler olarak gözlemlenebilmektedir.

İnsan kaynakları yöneticileri, riski tanımlayıp analiz ederek, risk yönetim önceliğini ortaya koyduktan sonra, bu risklere cevap vermek ve karşılamak üzere bir stratejik eylem planı hazırlığına girmelidirler. Burada, riski yönetirken beklenen performans hedefleri, riskleri karşılamak için atılacak adımlar, sorumlusu ve zamanlaması gibi hususlar yer alır.

Kurum üst yönetimi ve insan kaynakları yöneticileri, bu alandaki riskleri izleyebilmek için kurumsal risk kütüklerinden faydalanabilirler. Kurumsal risk kütüğü, “kurumun temel riskleri, bu risklerin etki ve ihtimal düzeyleri (önemlilik düzeyleri), risk yetkilileri ve sorumluları, risklerin kabul edilebilir sınırlara çekilebilmesi için yürütülecek kontrol faaliyetleri ve bu faaliyetler sonucunda mevcut durum hakkındaki değerlendirmelerin yer aldığı bir belgedir.”⁷ Bu belgenin bir alt başlığını da insan kaynaklarına dayalı riskler oluşturur. Bu riskler, önemlilik düzeyleriyle (etki ve ihtimal düzeyi ile), risk kontrol araçlarıyla, risk yetkilisi (kendi görev alanıyla ilgili riskleri yöneten üst yönetim görevlisi) ve sorumlusuyla (kurumda ilgili faaliyet alanında riskleri yönetmekle görevlendirilen sorumlu) belgede ifade edilir.

İnsan kaynakları yöneticileri, risk kütüğünde yer alan ilgili risklerde ne tür değişikliklerin olduğu ve risk yönetiminin ne ölçüde etkili olduğu hususlarında yönetime raporlar sunmalıdır. Bu raporlarda söz konusu risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin önemlilik düzeylerindeki değişiklik, kontrol faaliyetlerinin yeterliliği, iç ve dış şartlardaki gelişmeler yer alacaktır. Bu raporlar ışığında, risk kütüğünün ilgili bölümü de güncellenmiş olacaktır.

⁷ Sayıştay Başkanlığı Risk Yönetimi Rehberi, Temmuz 2006, s. 13

İNSAN KAYNAKLARI ile İLGİLİ UYGULAMADA KARŞILAŞILABİLEN RİSKLER

Kurumlar; kuruluş amaçları ve sundukları hizmetler, buldukları iç ve dış çevreye göre insan kaynağı ile ilgili muhtelif risklerle karşılaşmaktadırlar. Bu risklerin iyi yönetilememesi halinde kurum mal ve hizmet üretiminde nitelik ve nicelik kaybı, kurumsal itibarın zedelenmesi, kurum personel giderlerinde gereksiz harcamaların yapılması, sosyal, psikolojik ve nihayetinde toplumsal maliyetlerin artması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Aşağıda, bu alanda yaygın karşılaşılabilen riskler için bazı örnekler verilmiştir:

- Mevcut insan kaynağının iyi kullanılamaması,
- Nitelikli çalışanın kurumda tutulamaması,
- Etkin bir kariyer yönetiminin tesis edilememesi,
- Çalışan motivasyonunun düşmesi, kuruma bağlılığın zayıflaması,
- Kritik rol ve pozisyonlar için çalışan yedekleme planlamasının (succession planning) yapılamaması,
- Kurumsal ihtiyaçlara uygun eğitim planlamasının yapılamaması, uygulamaya konulamaması, izlenememesi, eğitimlerin değerlendirilememesi,
- Çalışanların can ve mal güvenliğinin sağlanamaması,
- Dengeli ücret dağılımının yapılamaması,
- Kurumda çalışanlar ve yönetim arasında güven ikliminin kurulamaması,
- Kurumsal değerlerin uygulanmasında sapmaların yaşanması,
- Kurumda iş tanımlarının mevcut olmaması nedeniyle rol ve sorumluluklarda karmaşa yaşanabilmesi,
- Kapsamlı bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin mevcut olmaması,
- İnsan kaynakları biriminin beklenen performansı sergileyememesi,

- Çalışan ve yönetici becerilerinde mevcut ve olması gereken düzey arasında fark olması,
- Değişim yönetiminde başarısız olma,
- Cinsiyet, unvan, yaş, birim, bölge, il, özürlü olma vb. kriterler bazında farklılıkların etkin yönetilememesi,
- Kurum politika ve prosedürlerine dair çalışanların bilgisinin olmaması,
- Yasalara uygun hareket edilememesi ve dava sayısında artış olması,
- Mesleki etik ilkelerinin olmayışı veya mevcut ilkeler üzerinde ortak anlayışın olmaması,
- Stratejik yönetim ve liderlik kültürünün yaşatılamaması,
- Çalışan sendikaları ile ilişkilerin gereken düzeyde olamaması,
- Kurumsal ihtiyaçlara uygun bir personel planlamasının yapılamaması,
- Çalışan devir hızının artması,
- Sağlık izinlerinde artış olması,
- Acil durumlarda kurumsal işleyişi sağlayacak eylem planlarının olmaması.

RİSKLERİ KONTROL ETMEK İÇİN ATILABİLECEK ADIMLAR

İnsan kaynakları ile ilgili risklerin kontrolünde atılacak adımları, kurumun amaç ve hedefleri, risklerin ortaya çıkması halinde yol açacağı olumsuz durumlar veya fırsatlar, kurum kültürü, paydaş beklentileri, maliyet-etkinlik gibi faktörler şekillendirecektir. Atılacak adımlar, bazen birkaç riskli alanın yönetilmesinde de etkili olacaktır. Bu adımlarla ilgili bazı örnekler aşağıda ifade edilmiştir:

İnsan Kaynakları ile İlgili Riskler	Riskleri Kontrol için Atılabilecek Adımlar
<i>Kurumsal liderlik ve yöneticilik kapasitesinin gelişiminde başarısız olma</i>	<ul style="list-style-type: none">• Liderlik ve yöneticilik geliştirme programlarını uygulamak (izleme ve değerlendirme mekanizmaları ile).
<i>Kurum stratejilerinin uygulanmasında başarısız olma</i>	<ul style="list-style-type: none">• İnsan kaynakları birimini stratejik yönetim anlayışına kavuşturmak• Stratejik yönetim anlayışını, kurum eğitim planlarının gündemine almak• Stratejileri uygulamaya koyacak insan kaynağının görüş ve önerilerini almak• Stratejilerde muhtemel risklerle başa çıkmada uygulanacak süreci ifade etmek.• Üst yönetim ve insan kaynakları birimlerince değişim yönetimi için gerekli alt yapıyı iyi tasarlamak.• İlgili paydaşlarla görüşerek stratejinin geliştirilmesi ve uygulamaya konulmasında kullanılacak kurum iletişim planlarını geliştirmek. (Bu planda hangi mesajın ne zaman, kimlere, hangi araçlarla iletileceği ifade edilmelidir.)• Kurum yönetim paradigmasında, çalışanların, kurumun en değerli varlığı olarak görülmesini sağlamak.
<i>Mevcut insan kaynağının iyi kullanılmaması</i>	<ul style="list-style-type: none">• Mevcut insan kaynağını tanımaya yönelik insan kaynakları veritabanını oluşturmak. Burada çalışanla ilgili çalışma geçmişi, bilgi, beceri düzeyi, hobileri, aldığı eğitim, diploma ve sertifikaları vb. hususların kayıtlar bulunur.

	<ul style="list-style-type: none">• Görevlendirmelerde, yapılacak işin gerektirdiği vasıflar ile bu iş için gerekli çalışan vasıflarını insan kaynakları veri tabanları aracılığıyla karşılaştırmak.• Birim iş plan ve programlarını hazırlamak, sorumlularını tespit etmek.• Kurumda yapılan işleri tanımaya yönelik iş tanımlarını hazırlamak ve güncellemek• Kurum iş süreç haritaları ile iş akışları ve sorumluların kimler olduğunu ortaya koymak.• Çalışanların yaptıkları işlerin hangi aşamada olduğunu izlemeye hizmet edecek iş programları izleme altyapısını geliştirmek.
<p><i>Çalışan performansının kurum performansını destekleyecek şekilde iyi yönetilememesi</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Çalışan performansının izlenmesini sağlayacak mekanizmaları kurmak.• İnsan kaynakları biriminde, çalışan performans sonuçlarını raporlayabilecek bir zemin oluşturmak.• Kurum iş tanımlarıyla çalışan rol ve sorumluluklarını, gerekli nitelik ve tecrübe hususlarını netleştirmek.• Kurumsal yetkinlikleri tanımlamak.• Çalışan yıllık faaliyet planlarının iş tanımları ve yetkinliklere dayalı olarak düzenlenmesini sağlamak.• Çalışan beceri envanterleri oluşturularak çalışanların mevcut ve beklenen beceri düzeyi arasındaki farklılıkları izlemek.• Performans değerlendirme sürecinde çalışanın görüşlerini almak.• Çalışan performansına ilişkin etkin geri bildirim için eğitim faaliyetleri düzenlemek.

	<ul style="list-style-type: none">• Kurum stratejik amaç ve hedeflerinin net bir şekilde ortaya konularak, bunların çalışanlara indirgenebilmesi için kurumsal iletişim stratejisini oluşturmak.• Kurum yönetimi olarak, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına dair büyük resmi, mercek altına almak, çeşitli noktalardan analiz etmek.
<i>Çalışanların memnuniyet düzeyinde azalma olması</i>	<ul style="list-style-type: none">• Düzenli olarak yapılacak araştırmalarla, memnuniyeti veya memnuniyetsizliği körükleyen hususları ve muhtemel önerileri tespit etmek.• Kurum içi iletişimi teşvik edecek kanalları geliştirmek (kurum intranetinde insan kaynakları ile ilgili sayfaları açmak, on-line anketler düzenlemek, çalışan forumları düzenlemek, sendikalarla ilgili sayfalar açmak gibi).• Kurumsal gelişim programlarını uygulamak.• Parasal ve parasal olmayan ödül mekanizmalarını yaygınlaştırmak.
<i>Çalışan farklılıklarının iyi yönetilememesi</i>	<ul style="list-style-type: none">• Farklılıkların (yaş, cinsiyet, din, bölge, birim, il, özürlü olma durumu gibi) iyi yönetimi için kurumsal stratejileri ve eylem planlarını katılımcı bir metotla geliştirmek.• Farklılık noktalarının kurum aidiyetini ve dolayısıyla kurum performansını desteklemesini teşvik açısından, çalışanlarla danışma toplantıları düzenlemek, böylece varsa kurumsal ayrımcılığın yapıldığı alanları ve önerileri tespit etmek.• Kurumsal insan kaynakları politika uygulamalarını, farklılık noktaları itibariyle analiz etmek ve raporlar düzenlemek.

<p><i>Personel devir hızında beklenmeyen artış olması</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Personel planlamasını sağlıklı analizlere dayandırmak.• Çalışan memnuniyeti hakkında dönemsel olarak araştırmalar yapmak.• Çalışanın kurumdan ayrılmasında çıkış mülakatları gerçekleştirmek, böylece kurumdan ayrılma sebeplerini ve kurum uygulamaları için önerileri tespit etmek.• Etkin bir kariyer yönetim sistemi geliştirmek ve uygulamak.• Unvan, cinsiyet, yaş, birim, din, bölge, il, özürlü olma gibi kriterlere dayalı farklılıkların iyi yönetilmesini sağlamak (Ayrımcılığa yol açmayan yönetim uygulamalarını geliştirmek).• Dengeli ücret politikası uygulamak.• Kurumsal işleyişte şeffaflığı ilke edinmek.• İnsan kaynakları süreçlerine ilişkin değerlendirme toplantıları düzenlemek.
<p><i>Sağlık izinlerinde artış olması</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Sağlık izin nedenlerini analiz ederek, çalışma ortamıyla ilgili hususları tespit etmek.• Yapılan işlerle ilgili sürecin incelenerek, gerekli iyileştirme imkanlarını araştırmak.• Çalışan-yönetici ilişkilerini geliştiren iletişim becerileri, stres yönetimi, uyuşmazlık yönetimi (conflict management) gibi eğitim programlarını kurum gündemine taşımak.• İnsan kaynakları birimlerinde sağlık izin ve raporlarının izlenilmesine hizmet edecek bir kayıt sistemini kurmak.• Kurum sağlık politikasının oluşturulmasında, çalışan görüşlerine başvurmak.

İNSAN KAYNAKLARI İLE İLGİLİ RİSKLERİN YÖNETİMİNDE BAŞARIYI SAĞLAYAN FAKTÖRLER

İnsan kaynakları ile ilgili risklerin başarılı bir şekilde yönetilmesi için bazı ön koşullar gerekmektedir:

- Kurumlarda stratejik yönetim anlayışının özümsemek ve benimsenmiş ve uygulamaya konulmuş olması ön şarttır. Bu anlayış çerçevesinde, kurumsal risk yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimini de içerecek şekilde çalışan disiplinler olarak kurum kültürüne yerleşmiş olması gerekir.
- Kurum insan kaynakları birimlerinin; geleneksel personel yönetimi anlayışından, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayış ve bilgisine sahip, bu alandaki uygulamaları geliştiren ve kontrol eden bir işlevsel düzeye ulaştırılması gerekir.
- Stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin gerçekleşmemesi halinde doğacak riskler ve bu risklerin yönetiminde uygulanacak kontrol faaliyetlerine kurum stratejilerinde yer verilmelidir.
- Kurum üst yönetimi ve diğer yöneticilerin, insan kaynakları yöneticileriyle birlikte, risklerin yönetimine aktif bir şekilde katılması gerekir.
- Risklerin yönetiminde hedefin, sırf riski önlemek olmadığı, risk yönetiminin kurumsal performansı iyileştirmek amacıyla olduğu unutulmamalıdır.
- Kurumlarda insan kaynakları yönetimi ve risk yönetimi alanında gerekli bilinci uyandırmak üzere, eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
- Bu alandaki risklerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin bazı temel yetkinliklere haiz olmaları gerekmektedir. Personel arası güçlü iletişim, ekip çalışmasına yatkınlık, çalışan düşüncelerine açık olma, farklı eğilim ve trendlerin farkında olabilmek, yöneticilik becerileri, stratejik düşünme becerisi, karar verebilme becerisi, uyumsuzluk yönetimi, stratejik risk yönetimi bilgisi gibi.
- Kurum insan kaynakları yöneticilerinin diğer kurumsal risklere de vakıf olması ve bu risklerin insanla alakalı yönlerini analiz edebilmesi gerekir.

- Bu yöneticilerin, kurum içi etkin bir iletişim altyapısı oluşturarak, yöneticilerin ve çalışanların gündemini sürekli izleyebilmesi gerekir.
- İnsan kaynakları yönetim bilgi sisteminin kurularak çalışanlara ilişkin kayıtların düzgün tutulması, çalışanlara ilişkin verilerin güncelliğinin ve doğruluğunun sağlanması gerekir.

SONUÇ

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve kurumsal risk yönetimi, “iyi yönetimin” birbirleriyle etkileşimli iki yüzüdür. İnsan kaynakları ile ilgili risklerin kurumsal risk yönetim süreci doğrultusunda yönetilmesi gerekir. Kurum insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları ile ilgili riskleri, kurum performansına artı değer katmak üzere ele almalıdırlar. İnsan kaynakları biriminin kurumsal işleyişe bu tarz katkıda bulunması, gerek çalışanlar, gerekse üst yönetim nezdinde bu birimin stratejik rolünü daha da perçinleyecektir.

Şu nokta unutulmamalıdır ki kurumsal risklerin insan unsuru yönüyle ele alınmaması halinde, riskleri yönetecek olan insan, riskin bizatihi kaynağı haline gelebilecektir.