

## ELEŞTİREL BİR YAKLAŞIM: İŞLETMEDE ÇALIŞANLAR BİR “KAYNAK” MI YOKSA BİR “KIYMET” MİDİR?

Zeki AKINCI\*

### Özet

En modern insan kaynakları yönetimlerini ve en popüler moda yönetim modellerini uygulayan işletmelerin krize yenik düşmeleri, insan kaynaklarını ve yönetimini tartışmaya açmıştır. Bu durum, başta turizm işletmeleri olmak üzere tüm işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmiştir. İnsana yatırım yapan ve insanın en değerli kıymet olduğu bilincine varan işletmelerin belirsizlik ve yoğun rekabet ortamlarında başarılı olmaları, büyük fiziksel sermayeye sahip olan işletmelerin bu süreçlerde büyük çapta sarsıntı yaşamaları, işletmedeki en önemli sermayenin entelektüel sermaye yani insan kıymetleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, işletmelerin insanı sadece stratejik bir kaynak olarak değil, aynı zamanda stratejik bir ortak ve kıymet olarak ele alması ve yönetmesi konusunda politikalar geliştirmesi ve bu fonksiyonun olumlu çağrışım ve algılama yanında içeriğini de yansıtması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, İnsan Kıymetleri, İnsan Kıymetleri Yönetimi,

### Abstract

It has been led to a discussion of human resources and management that the businesses which are implementing most modern managements of human resources and most popular fashion models of management have fallen victim to the crisis. This situation, particularly to tourism businesses of all businesses led to new searches. That the businesses investing in human and are aware of human's most valuable assets are successful in uncertainty and intense competition and the businesses which have got large physical capital live a major jolt in this process, it has revealed that the most important capital is intellectual capital or human assets in the businesses. In this context, the businesses must address not only as a strategic resource, but also as a strategic partner and asset; need to develop and implement policies in this regard. At the same time also this function must reflect the content with a positive connotation and perception.

**Keywords:** Human Resources, Human Assets, Human Assets Management

### GİRİŞ

Tarihsel yönetim süreci içerisinde isteğe bağlı veya istem dışı değişimler ve gelişmeler doğrultusunda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine bir geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş öncesi ve sonrası süreçte işletmede çalışanlar açısından neyin değişip neyin değişmediği konusunda tartışmalar hala devam etmektedir.

Kimileri tarafından isminin dışında hiçbir şeyin değişmediği, işletmede çalışanlara karşı eski uygulamaların aynı şekilde devam ettiği iddia edilmektedir. Bu iddia sahipleri, işletmelerin çalışanları en düşük maliyetle çalıştırıp, onlardan en yüksek verimi elde etmeyi öngördüklerini, kriz süreçlerinde kurtulunması gereken en önemli maliyet unsuru olarak gördüklerini belirtmektedirler. Kimileri tarafından da, insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmede çalışanlara iç müşteri olarak odaklandığı, çalışanları işletmenin merkezinde gördüğü savunulmaktadır. Bu görüşü savunanlar çalışanların, yani insan kaynaklarının, örgütsel amaca ulaşmak için en önemli kaynak ve müşteriyi memnun edebilmek için en önemli araç olduğunu ifade etmektedirler.

Ülkemizde de her ne kadar “insan kaynakları” kavramının geldiği nokta, başladığı noktadan epeyce uzun bir yol kat etmiş olsa da, dünyada esmekte olan insan kaynakları rüzgarından etkilenmekten öteye gidemeyen, özgünlükten ve yaratıcılıktan yoksun, niteliksel olmayan bir değişim sürecidir.

Günümüzde insanı bir kaynak ve bir araç olarak gören zihniyetin yanı sıra, insanı kaynak yerine bir kıymet ve araç yerine bir amaç olarak gören yaklaşımlar da tartışılmaya başlanmıştır.

---

\* Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Öğr.Gör.Dr.

Bu çalışmanın amacı kuramsal olarak, çalışanları bir kaynak olarak mı yoksa bir kıymet olarak mı yönetmek konusunu tartışmak ve tartışmaya açmaktır.

### İnsan Kaynakları Yönetiminden İnsan Kıymetleri Yönetimine

1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisiyle işletmelerde çeşitli örgütsel sorunların artmasının bir sonucu olarak, klasik yönetim düşüncesinin rasyonellik, etkinlik ve düzenlilik kavramlarının yönetim için yeterli olmadığına anlaşılmıştır. Bu bağlamda, insan unsurunun örgüt için öneminin fark edilmesi ile birlikte özellikle 1924–1932 yılları arasında Amerika'daki Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında 8 yıl süren araştırmaların sonuçlarının açıklanmasıyla, organizasyonlarda yeni bir bakış açısı geliştirmiş, yönetim yaklaşımlarında insan merkezli anlayışların gelişmesini sağlamıştır. Bu yönetim yaklaşımının bir sonucu olarak, mutlu çalışanların mutlu işletmeler yaratacağı görüşünün yeterli olmadığı, işletmeleri dış tehditlere karşı koruyamadığı ortaya çıkmıştır. Bu iki kapalı sistem yaklaşımının olumlu özelliklerini analiz ederek yeni yaklaşımlar ortaya koyan ve açık sistem anlayışına sahip olan modern ve post-modern yönetim yaklaşımları da işletmelerin belirsizlik ve kaos ortamlarında krize girmelerini ve olumsuz etkilenmelerini engellemiştir.

Bu bağlamda, 2009 yılında ortaya çıkan küresel ekonomik kriz, insana ve çalışana bakışı tekrar tartışmaya açmıştır. Dünya ekonomisindeki eksen kaymasının en modern insan kaynaklarını gerçekleştiren kurumsallaşmış dev şirketleri de vurması, insanın işletmedeki yeri, rolü ve önemi ile ilgili tartışmaları hızlandırmış ve yeni arayışlara sevk etmiştir.

Sıkça ortaya atılan, hızla benimsenip yine yerini hızla yenilerine bırakan yönetim teorileri moda ürünlere benzetilmekte, ortaya çıkış ve benimsenme nedenleri, yayılma modelleri ve uygulanmaları “yönetim modaları” literatüründe sıkça tartışılmaktadır. Yönetim modaları, yönetim modalarının değişmez genel bir teorinin olmadığı durumlarda ortaya çıkan, belli bir topluluğun üyelerince taklit süreçleri ile desteklendiği geçici akımlar olarak tanımlanmaktadır. İşletmecilik literatüründe sıkça ortaya atılan, gerek akademik gerekse uygulamacılar arasında hızla yayılan bu akımların bir kısmı kalıcılışarak teorik gelişmeye olanak sağlarken, diğer bir kısmı hızla yok olmaktadır.<sup>1</sup>

Yöneticilerin bu yönetim modalarını işletmelerinde uygulamak ve uygulatmak istemesinin nedenleri arasında, yöneticinin yenilikçiliği, mevcut tekniklerden duyduğu rahatsızlık nedeniyle yenilik peşinde koşması, üst yönetim ve paydaşların gözünde ilerici, rasyonel ve başarılı olduğu yönünde statüsü yaratmaya ya da mevcut statüsünü güçlendirmeye çalışması sayılabilir.<sup>2/3</sup>

Geçicilik boyutu ele alındığında yönetim modalarının, işletmelere potansiyel zararlarından bahsedilebileceği gibi literatüre bazen önemli yeni kavram ve/veya metodolojiler ekleyebildiği ya da en azından ilgilendiği olgu ile ilgili olarak geniş bir kitlede farkındalık ve/veya ilgi yarattığı, hedef kitleyi konuya hassaslaştırdığı da göz ardı edilmemelidir.<sup>4</sup>

Yeni yönetim modalarını, “klasik” teorilerden ayıran özellikler şöyle ifade edilmektedir.<sup>5/6/7/8/9/10</sup>

<sup>1</sup> Dedeoğlu (2008), Yönetim Modaları ve Yönetim Modaları Literatürüne Yöneltilen Eleştiriler, Ege Akademik Bakış, Cilt 8, No:1, s.36.

<sup>2</sup> Abrahamson (1996), Management Fashion, Academy of Management Review, 21, 1, s.254-285.

<sup>3</sup> Carson vd. (1999), A Historical Perspective On Fad Adoption And Abandonment Journal of Management History, 5, 6, s.320- 333.

<sup>4</sup> Dedeoğlu, 2008, a.g.e, s. 49

<sup>5</sup> Newel vd.(2001), Management Fads and Fashions, Organization, 8 (February), s.5-15.

<sup>6</sup> Carson vd.(1999), A Historical Perspective On Fad Adoption And Abandonment Journal of Management History, 5, 6, s.320-333.

<sup>7</sup> Gibson ve Tesone (2001), Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers, Academy of Management Executive, Nov, 15, 4, s. 122-133.

<sup>8</sup> Ryan ve Hurley (2004), Have Total Quality Management, Business Process Re-Engineering and the Learning Organisation been Replaced by Knowledge Management?, The Irish Journal of Management, 25, 1, s. 41-55.

<sup>9</sup> Ogbana ve Harris (2002), “The Performance Implications of Management Fads and Fashions: An Empirical Study”, Journal of Strategic Marketing, 10, s.47-68.

<sup>10</sup> Miller ve Hartwick(2002), “Spotting Management Fads”, Harvard Business Review, October, s. 26-27

- “Yeni” yönetim fikrinin mevcutlardan radikal bir kopuş olduğu iddiasına karşın temel teorilerin tekrar “keşfine” dayanması (yeni şişe içerisinde eski şarabın sunulması),
- (Genelde muğlak olmasına rağmen) İşletmeleri bekleyen tehlikelere karşı performans artırıcı girişim olarak konumlandırılması, neyin doğru ya da yanlış olduğu, neler yapılması gerektiği gibi normatif listelere ve reçetelere dayanması ve böylelikle kolayca uygulanabilir olarak algılanması,
- Tüm işletmeler için genel olarak doğru yaklaşım olduğu iddiası,
- Dönemin ruhuna (Zeitgeist) uygun olması
- Modanın dayandığı temel kavramların basitçe ifade edilmesi, kısaltma sendromuna dayanması ve sloganlara fazlaca yer vermesi (TQM, CRM gibi), bu kısaltmaların sıkça yeniden tanımlanması (CRM’in Conversation Relationship Management olarak tanımlanması gibi) ve yeni kısaltmalara yol açması (PRM- Partnership Relationship Management gibi)
- Yönetim guruları ve modanın taraftarları tarafından meşrulaştırılması.

Sözde birçok yönetim gurusu (büyük düşünür), bilinen bir kavramın önüne “stratejik” ve sonuna “yönetim” kavramlarını ekleyerek hem rekabet ortamında ve hem de kriz ortamlarında işletmelerin daha güçlü bir bağlılık sistemine sahip olacağı fikrini öne sürmektedir. Bu arada en kazançlı şirketlerin bu yönetim yaklaşımlarını pazarlayan danışmanlık şirketlerinin olduğu da göz ardı edilmemelidir.

İşletmelerde çalışanlar açısından bu tür yaklaşımları ele aldığımızda; özellikle özde müşteri (dış müşteri) memnuniyetine odaklanan ama sözde çalışan (iç müşteri) memnuniyetine de odaklandığı ifade edilen toplam(a) kalite yönetimi gibi tepeden dayatılan popüler yaklaşımlarla işletmelerin müşterileri etkilemek ve pazar payını artırmak için sadece makyajlandıkları görülmektedir. Müşterilere (tabii ki dış müşterilere) “müşteri velinimetimizdir”, “müşteri kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim” veya “koşulsuz müşteri memnuniyeti” gibi sloganlara sahip işletmelerin çalışanlara bakış açısı özellikle kriz ortamlarında daha iyi anlaşılmaktadır.

Her ne kadar, “en büyük sermayemiz insan kaynaklarımızdır.” veya “hepimiz aynı gemideyiz.” sloganlarıyla insan kaynaklarının önemine vurgu yapan büyük kurumsallaşmış işletmelerin bile kriz ortamlarında çalışanlarını öncelikle bir maliyet unsuru olarak kapının önüne koymaktan çekinmedikleri bilinmektedir.

İşletmeler için yüksek maliyetli, işgücü ve zaman kaybına neden olan bu tür iyi gün dostu yaklaşımların, kriz öncesi, anı ve sonrası süreçler için işletmelere kâğıt üzerinde mükemmel ilkeler ve stratejiler sunan bu tür yaklaşımlar, kriz ortamında işletme yönetimine krizin nedeni olmayan, buna rağmen mağduru olan çalışanların işten çıkarılması dışında herhangi bir çözüm üretmedikleri ve alternatif sunmadıkları görülmektedir. İş mükemmelliği konusunda önemli çalışmalara imza atan, 1996 yılında da iş mükemmelliği alanında Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile ödüllendirilen Türkiye’nin lider ve Avrupa’nın yedinci büyük lastik üreticisi olan ve “müşteri mutluluğunu esas alan” BRİSA’nın, 2009 krizi sürecinde öncelikli olarak işçi çıkarma yoluna gitmesi örnek olarak gösterilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının kullanılmaya başlandığı son otuz yıllık süreçte, “insan kaynakları yönetimi” isimlendirmesi hep sorgulanır olmuştur. “İnsan” ile “kaynak” kavramlarının yan yana kullanımı ve özellikle “kaynak” kavramının kullanımı çok benimsenmiş olmak yerine, daha iyi başka bir kavram geliştirilemediği için kullanılmak durumunda kalmış hissi vermiştir. Bu çerçevede, kullanılan kavramların dünyayı ve olayları nasıl algıladığımızı etkilediğini kabul edersek, insanı bir kaynak olarak tanımlamak, insanları başkaları tarafından kullanılan “para” ve “sermaye” gibi pasif nesnelere görmeye götürebilir. İnsanı bir kaynak yerine “ortak” ve “değer” gibi bir kıymet olarak kabul etmek, insan kaynaklarının ruhuna daha uygun bir yaklaşımdır. Bu fonksiyonu isimlendirirken bulunacak kavramın, olumlu çağrışım ve algılama yanında, fonksiyonun içeriğini de yansıtması gözetilmelidir.<sup>11</sup>

Alaylıoğlu’na göre (2010), temelinde Batı’daki sömürüyle oluşan sermaye birikiminin bir sonucu olarak, “insan kaynağı” kavramı da bu sömürge döneminden kalmıştır. Küresel krizle birlikte her şeyin yeniden yapılandırıldığı süreçte, geçmişin tanımlamalarının da işin ruhuna uygun olarak yeniden tanımlanması ve politikalarının da üretilmesi gerekmektedir. İnsanı örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araç olarak gören insanı sadece stratejik bir kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimi anlayışı yerine,

<sup>11</sup> Erdoğan (2010) <http://blog.trmuhabbetim.com/ekonomi/insan-kaynak-mi-kiymet-mi-tartismasi/> Erişim-24.01.2011

örgütsel amaçlara ulaşmada araç olarak gördüğü çalışanları mutlu ve motive etme amacını da güden insan kıymetleri yönetimini koymak daha olumlu bir gelişme olarak nitelendirilebilir.<sup>12</sup>

İşletmede çalışanları sadece “hepimiz aynı gemideyiz.” sloganı ile motive ve mutlu etmek mümkün değildir. Önemli olan aynı gemide aynı güvertede birlikte olabilmektir. Yöneticiler birinci sınıf kompartımanında yaşarken, çalışanlar üçüncü sınıf kompartımanında yaşamaya mahkûm edilirse, geminin istenilen zamanda istenilen limana varmasını beklemek hayalden öteye gidemez. Örnek olarak verecek olursak, yöneticiler misafirlerle aynı salonda ala cart olarak yemek yerken, çalışanlar yani stratejik ortağınız, yani en değerli kaynağınız, ayrı bir salonda tabldot usulüyle yemek yiyorsa, motive olamaz. Eğer çalışanlarınız, “hanımefendi ve beyefendilere hizmet sunan hanımefendi ve beyefendiler” ise, onların da yöneticiler gibi aynı kalitede ve çeşitlilikte yemekleri yemesini sağlamak gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar kendilerine de en az yöneticiler kadar değer verildiğini, önemsendikleri duygusuna sahip olmalıdırlar.

Çalışanları sadece önemli bir kaynak olarak gören yaklaşım yerine, onları bir varlık nedeni ve değerli bir kıymet olarak gören yaklaşımda çalışan memnuniyetini maksimize etmek için aşağıdaki üç alana yoğunlaşmak gerekmektedir. Bunlar:<sup>13</sup>

- Çalışanlarda, “değişim” konusunda katılım ve kararlılığı artırmak,
- Çalışanların iş süreçlerindeki “verimlilik” ve “kârlılığı” artırmak amacıyla entelektüel katma değer üretmesini sağlamak,
- Çalışanların etkililiğini arttırmak.

İşletmede çalışanlar kıymetli bir girdi (üretim faktörü) olduğu gibi, aynı zamanda kıymetli çıktıları sağlayan en önemli unsurlardan biridir. İşletme verimi, müşteri memnuniyeti ve elde edilen kar gibi çıktıları sağlayan çalışanlar, popüler yönetim modellerinde stratejik ortak olarak gösterilmektedir. O halde stratejik ortak ve paydaş olarak karın elde edilmesinde önemli bir rol oynayan çalışanlar elde edilen kardan da pay almalıdırlar.

Bu bağlamda, çalışanların sadece bir kaynak değil, aynı zamanda bir kıymet olduğu olgusunu işletmelerde oluşturabilmek ve çalışanlara hissettirebilmek için;

- En üstten en altta tüm çalışanların seçiminde, işe alımında ve kariyer planlamasında insan kıymetleri yönetimi politikaları oluşturmak ve uygulamak,
- Gerçek anlamda çalışanları stratejik ortak yapmak, sadece işletmenin zararına değil karına da ortak etmek,
- Çalışanları gelişimi ve değişimi yaratacak entelektüel sermaye olarak görmek ve değerlendirmek,
- Çalışanları sürekli değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşullarına karşı sürekli değiştirmek ve geliştirmek için eğitime tabi tutmak,
- Çalışanların sadece etkin (işini doğru yapan) değil, aynı zamanda etkili(doğru işi yapan) kişiler olmasını sağlamak,
- Çalışanların katma değer yaratan kararlar üretmesini ve vermesini sağlayacak sistemler ve politikalar geliştirmek,
- İnsan kıymetleri prensipleri oluşturmak ve bunları eksiksiz ve eşit bir şekilde uygulamak,
- Çalışanları birer değerli kıymet olarak gören örgüt kültürünü ve buna bağlı örgüt iklimini oluşturmak,
- Çalışanlara karşı mobbing (sistemli psikolojik yıldırma) uygulamalarına izin vermemek ve bu tür uygulamaları yapanları işletmeden uzaklaştırmak,
- Çalışanlar arasında belirli ilke ve kriterlere dayalı ortaklaşa rekabeti teşvik etmek,
- Çalışanlara tüm çalışanların aynı gemide aynı kompartımanında oldukları hissini yaratmak ve göstermek,
- Çalışanların dürüst ve istenilen performansa sahip olduğu sürece işletmede istihdamının garanti olduğu hissi ve güvenini vermek ve bunu onlara inandırmak,
- Çalışanların hem iyi bir ekonomik imkân elde etmek için hem de psiko-sosyal ihtiyaçlarını gidermek için işletmelerde çalıştıklarını dikkate almak,

<sup>12</sup> Alaylıoğlu (2010) <http://blog.trmuhabbetim.com/ekonomi/insan-kaynak-mi-kiymet-mi-tartismasi/> Erişim-24.01.2011

<sup>13</sup> SAYDAM, Ali (2010) <http://blog.trmuhabbetim.com/ekonomi/insan-kaynak-mi-kiymet-mi-tartismasi/> Erişim-24.01.2011

- Çalışanların, “bu işletme” değil, “bizim işletme” diyebilmelerini sağlayacak bir örgütsel bağlılık politikası oluşturmak ve uygulamak gerekmektedir.

Nihayetinde, yukarıda belirtilen politikalar işletmelerde oluşturulup hayata geçirildikten sonra, çalışanlar da kendilerinin bu işletmelerde birer kıymet olduğunu hissedecekler ve kendilerini kanıtlamak için tüm yaratıcı güçlerini işletmenin amacı doğrultusunda ortaya koyacaklardır.

#### SONUÇ

Günümüzde işletmelerin marka ve pazar değerini, sahip oldukları fiziki sermayeleri değil, sahip oldukları entelektüel sermayeleri yani çalışanların kıymeti belirlemektedir. Büyük fiziki sermayeye sahip olan işletmeler, ne kadar köklü ve kurumsallaşmış olurlarsa olsunlar, krizlerde büyük sarsıntı yaşadıkları, iflas ettikleri ve bir kâğıt parçası gibi yok oldukları 2009 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz sürecinde görülmüştür. İşletmeleri ayakta tutan ve onları yoğun rekabet ortamında güçlü kılan temel unsur sahip oldukları entelektüel sermayeleri, yani insan kıymetleridir.

Kaliteli çalışanlara sahip olabilmek ve onları örgütün amaçları doğrultusunda yönetebilmek için işletme kıymet yönetimi politikaların, ilkelerin ve stratejilerin işe alma aşamasından başlayarak titizlikle adım adım yerine uygulanması gerekmektedir. Her şeyden önce de kıymetli çalışanlara sahip olabilmek için kıymetli birinci sınıf yöneticilere sahip olmak gerekmektedir. Çünkü birinci sınıf yöneticiler, birinci sınıf kişileri işe alır. İkinci sınıf kişiler ise, üçüncü sınıf kişileri işe alırlar.

#### KAYNAKÇA

ABRAHAMSON, Eric (1996), Management Fashion, Academy of Management Review, 21, 1, s.254-285.

ALAYLIOĞLU, Nihat (2010) <http://blog.trmuhabbetim.com/ekonomi/insan-kaynak-mi-kiymet-mi-tartismasi/> Erişim-24.01.2011

CARSON, Paula Phillips LANIER Patricia A., CARSON Kerry David ve BIRKENMEIER Betty J. (1999), A Historical Perspective On Fad Adoption And Abandonment Journal of Management History, 5, 6, s.320-333.

DEDEOĞLU, Ayla Özhan (2008), Yönetim Modaları ve Yönetim Modaları Literatürüne Yöneltilen Eleştiriler, Ege Akademik Bakış, Cilt 8, No:1, s.35-53.

ERDOĞMUŞ, Nihat (2010) <http://blog.trmuhabbetim.com/ekonomi/insan-kaynak-mi-kiymet-mi-tartismasi/> Erişim-24.01.2011

GIBSON, Jane Whitney ve Tesone Dana V . (2001), Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers, Academy of Management Executive, Nov, 15, 4, s. 122-133.

MILLER, Danny ve HARTWICK Jon (2002), “Spotting Management Fads”, Harvard Business Review, October, s. 26-27

NEWELL, Susan, ROBERTSON Maxine, SWAN Jacky (2001), Management Fads and Fashions, Organization, 8 (February), s.5-15.

OGBANA, Emmanuel ve HARRIS Lloyd C. (2002), “The Performance Implications of Management Fads and Fashions: An Empirical Study”, Journal of Strategic Marketing, 10, s.47-68.

RYAN, Sharon ve HURLEY John (2004), Have Total Quality Management, Business Process Re-Engineering and the Learning Organisation been Replaced by Knowledge Management?, The Irish Journal of Management, 25, 1, s. 41-55.

SAYDAM, Ali (2010) <http://blog.trmuhabbetim.com/ekonomi/insan-kaynak-mi-kiymet-mi-tartismasi/> Erişim-24.01.2011