



İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi
Journal of the Human and Social Science Researches
[2147-1185]

[itobiad], 2018, 7 (4): 2510/2534

**İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İnsanlık Onuruna
Bakışları**

Dignity Perspectives of Human Resources Management Workers

Barış SEÇER

Doç. Dr., DEÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Assoc. Prof., DEU, Faculty of Economics and Administrative Sciences
baris.secer@deu.edu.tr

Orcid ID: 0000-0003-2041-318X

Mert Okan YAZICI

Yüksek Lisans Öğrencisi, DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Graduate Student, DEU, Graduate School of Social Sciences
yazici.mertokan@gmail.com

Orcid ID: 0000-0001-5577-3914

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Types : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 30.08.2018
Kabul Tarihi / Accepted : 04.11.2018
Yayın Tarihi / Published : 11.11.2018
Yayın Sezonu : Ekim-Kasım-Aralık
Pub Date Season : October-November-December
Cilt / Volume: 7 Sayı – Issue: 4 Sayfa / Pages: 2510-2534

Atıf/Cite as: SEÇER, B, YAZICI, M. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İnsanlık Onuruna Bakışları. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7 (4), 2510-2534. Retrieved from <http://www.itobiad.com/issue/39481/455991>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU- Karabuk University, Faculty of Theology, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İnsanlık Onuruna Bakışı

Öz

İnsanlık onuru son dönemde yaşanan sorunlar nedeniyle çalışma yaşamında ve insan kaynakları yönetiminde bir sorun alanı oluşturmaya başlamıştır. Bu nedenle çalışmada, Bal ve Jong (2017) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetiminde insanlık onuru odaklı bakış ele alınmıştır. Bunun için insan kaynakları yönetimi çalışanları insanlık onuruna bakışları nitel bir araştırma ile analiz edilmiştir. 14 İKÇ'den oluşan örnekleme işveren markası, performans ve ödüllendirme yönetimi, yetenek yönetimi ve işten çıkarma sürecinde insanlık onuruna bakışları incelenmiştir. Toplam 109 kodlamanın yapıldığı çalışmada, 9 ana tema ve 29 alt tema belirlenmiştir. İnsan kaynakları alanında çalışanların büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde insanlık onuru odaklı bakışa sahip oldukları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsanlık Onuru, İşyerinde Demokrasi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşveren Markası, Yetenek Yönetimi

Dignity Perspectives of Human Resources Management Workers

Abstract

Dignity has begun to create a problematic area in the working life and human resources management due to the problems that have been experienced in recent years. The study focuses on dignity-oriented approach to human resource management developed by Bal and Jong (2017). For this, human resource management workers' views of dignity have been analyzed through qualitative research. In the sample consisting of 14 human resources management workers, the employer brand, performance management and rewarding, talent management and exit management for human dignity were determined. A total of 109 codes were made in the research, 9 main themes and 29 sub-themes were determined. It has been determined that workers of human resources management have a dignity-oriented perspective in the process of human resource management to a large extent.

Keywords: Dignity, Workplace Democracy, Human Resource Management, Employer Branding, Talent Management



Giriş

Son zamanlarda yaşanan ekonomik krizler, artan eşitsizlik ve güvencesizlik, depresyon ve intihar gibi sorunlar toplumları ciddi anlamda etkilemeye başlamıştır. Aynı zamanda kriz, çalışanları işsizlik, eksik istihdam ile tükenmişlik gibi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu sorunların altında ekonomik sistem ve sosyal adaletsizlikler olduğu ileri sürülmektedir. Ekonomik sistem olarak kapitalist ve neoliberal sistemde örgütlerin kısa dönemli kâr maksimizasyonuna odaklanması, çalışanlarına araçsal yaklaşması ve çalışanlar arasında bireyciliğe odaklanması eleştirilere neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin de bu çerçevede hareket ettiği ileri sürülmektedir.

Bu nedenle Bal ve Jong (2017) insan kaynakları yönetimi için insanlık onuruna dayalı bir yaklaşım önermiştir. Çalışmada Bal ve Jong (2017) tarafından önerilen insan kaynakları yönetimine insanlık onuru odaklı yaklaşım ile ilgili nitel bir araştırma yapılacaktır. Bu bağlamda insanlık onurunu, insan kaynakları yönetimi boyutunda insan kaynakları yönetimi alanında çalışanların nasıl gördükleri incelenecektir. İlk olarak insan kaynakları yönetimi ve insanlık onuru kavramlarına değinilecektir. Daha sonra insan kaynakları yönetiminde insanlık onuruna dayalı yaklaşım açıklanacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde çalışan insanların iyilik hali, gelişimleri ve istihdamlarına yönelik stratejik, bütünleşmiş ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Armstrong ve Taylor, 2014: 5). Storey (2007: 7) insan kaynakları yönetimini, bir dizi kültürel, yapısal ve personel tekniğini kullanarak yetenekli ve yüksek bağlılık düzeyine sahip işgücünün stratejik şekilde kullanılması aracılığıyla rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan özel bir istihdam yönetimi yaklaşımı olarak açıklamaktadır.

Yazında insan kaynakları yönetiminin yumuşak ve katı olarak iki farklı türü olduğu ileri sürülmektedir. Yumuşak insan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonları ve katılımının önemli ve esas olduğunu varsayan bir felsefeye dayanmaktadır. İnsan kaynaklarının katı türü ise, çalışanların yönlendirilmesi ve kontrol altında tutulması dolayısıyla çeşitli kontrol stratejilerine ihtiyaç duyulan bir kaynak olduğu ideolojik varsayımına dayanmaktadır (Bach ve Edwards, 2013: 5). Bal ve Jong (2017), çalışanları kaynak olarak gören insan kaynakları yönetiminin bu katı yaklaşımına tepki olarak insanlık onuru bakışı geliştirme ihtiyacını belirtmektedir.

Nitekim Bal (2017: 186) insan kaynakları yönetiminin, insanları değerli bir varlık olarak değil, örgüt performansına nasıl katkıda buldukları boyutunda ele aldığını ve bu nedenle a) değiştirilebilirlik ve buna bağlı iş



rollerinde özgün kişisel özelliklerin yokluğu, b) herhangi bir aidiyet hakkının olmaması ve bundan dolayı işlevleri sadece para kazanmak olan üyelerin varlığından oluşan örgütler için geçerli olduğunu ileri sürmektedir.

İnsanlık Onuru

Onur kelimesi, Latince decus kelimesinden gelmekte ve övünç, saygınlık, şeref ve şan anlamı taşımaktadır. Decet ise decus kelimesinin fiil hali iken, İngilizce de decent sıfatı şeklinde varlığını sürdürmektedir. Ancak onur, birinin genel olarak saygı hakkına sahip olma durumu ve bir canlı da neyin böyle bir saygıya sebep olduğu ile ilgilidir. Böylece insanlık onuru kavramı, insan varlığının saygıya hak kazandığı statü, ilk ve düzenlenmiş sayılan statüdür (Lebech, 2004: 59).

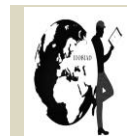
İnsanlık onurundan söz etmek, insanın kişi olarak en yüksek akli ve ahlaki değerlerin, dokunulmaz, kaybedilmez bir öz değer sahibi olduğundan söz etmek demektir. Bu bağlamda insanlık onuru insanın özü, öz değeri ve doğasıdır. Bu öyle bir gerçekliktir ki, ispata gerek duymaz. İnsan, başka bir gerekçeye ihtiyaç olmaksızın, sırf insan olması dolayısıyla kendisine saygı duyulması gereken bir canlı olarak kabul edilir (Bulut, 2008: 2). Bu anlamda insanlık onuru, insanı hayvanlardan ayıran önemli bir özelliktir.

Kısacası insanın akli ve ahlaki yeteneklere sahip olması, onu maddi ve manevi açıdan kendine özgü bir değer sahibi kılar. Bu değer çerçevesinde insan, kendi yaşamını ahlaki olarak belirleme ve kendini gerçekleştirme yetisine kavuşur. Bu yeti, insanlık onurunun nedenidir. Dolayısıyla insanlık onuru, insanın kişiliğine, öz değerine ilişkin bir kavramdır. İnsanlık onuru, insanın özerkliğinin, varlık nedeninin temelini oluşturur. İnsanın, insan olmasının anlamı ve amacı, insanlık onuruyla açıklanır. İnsan, onurunu doğuştan ve doğal olarak kazanmıştır. Bu yüzden onur, vazgeçilmez ve devredilemez bir niteliğe sahiptir. Onuru içerisinde insan, akli yetisiyle, ahlaki özerkliğe ve özgürlüğe sahip olarak mutlak bir değeri taşımaktadır (Şimşek, 1999: 7). İnsanlık onuru her insanın devredilemez özsaygı ve diğerlerinden saygı görme hakkı olduğu kadar kişinin kendi yaşam standartlarını ve prensiplerini belirleme yeteneği ve bunlara göre yaşamını sürdürmesidir (Bal ve Jong, 2017: 176).

18. yüzyılda Kant, insanlık onurunun insan yaşamı için temel olduğunu varsaymıştır. Bu en fazla sayıda insan için en büyük faydaya ulaşmayı hedefleyen faydacılık yaklaşımının tersidir. Faydacılık yaklaşımı örgütlerde insanlara araçsal yaklaşımı savunmak için kullanılmaktadır. Faydacılık yaklaşımında çoğunluğun daha fazla fayda sağlaması için az sayıda insanın zarar görmesine izin verilmesi mantıklı bulunmaktadır (Bal ve Jong, 2017: 176).

İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsanlık Onuru

Neoliberal yaklaşımın temelinde, örgütler için kısa dönemli kâr maksimizasyonu, emeğin araçsallığı ve işçiler arasında bireyselliğe



odaklanma bulunmaktadır. Bu unsurlar birçok modern örgüte uyarlanmış ve işçiler ile örgütleri arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkileyen bir özellik göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, büyük ölçüde bu kapitalist ve neoliberal temeller üzerine kurulmuş bir yapıya dayanmaktadır (Greenwood, 2002: 265-268).

Gerçekten çoğu insan kaynakları yönetimi uygulaması örgütlerde insanların araçsallığını arttırmayı ve çalışmayı bireyselleştirmeyi amaçlamaktadır. Yönetimin rolü, komuta ve kontrol mekanizmalarını kullanarak işçileri koordine etmek ve sözleşmeleri uygulamaktır (Prison ve Lawrence, 2010: 560). Bu eğilimler ile birlikte işçi sendikalarının işçi gruplarının toplu çıkarları ve ihtiyaçlarını temsilindeki gerileme süreci de dikkat çekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çoğu kısa dönemli finansal kazançlara odaklanmakta, işleri daha güvencesiz hale getirmekte ve istihdam edilebilirlik sorumluluğunu işçilere yüklemektedir. Buna göre çalışma ve istihdam konusunda işverenler ile işçilerin amaçları arasında giderek artan bir uyumsuzluk olduğu ileri sürülmektedir. İşçiler iş için kendilerine daha fazla yatırım yapılmasını beklerken, işverenler beşeri sermaye yatırımlarından kaçınmakta ve güvence, kariyer ve emeklilik sağlamaktan geri çekilmektedir. Bu farklılık temel olarak kapitalizmin finansallaşması ve piyasa değerinin peşinde olmasından kaynaklanmaktadır (Thompson, 2013: 473).

Son zamanlarda yukarıda bahsedilen gelişmelere eleştiriler yapılmaya başlanmıştır. Kısa döneme odaklanma ve sonucunda rekabet avantajı sağlayan kaynakların azalması veya yenilenememesi sonucu gelecekteki büyümenin zarar görme olasılığı gündeme getirilmektedir. Ayrıca araçsallık, başka bir insan örgütlenme biçimi tarafından etkin bir şekilde başarılamayacak olan örgütlerin toplumsal ihtiyaçları karşılamak için var olduğu düşüncesini de yok saymaktadır (Bal ve Jong, 2017: 169).

Bu anlamda insanlık onuru örgütlerin oluşturabileceği ve yönetebileceği bir paradigma olarak kullanılabilir. Böylece insanlık onuru çoğu egemen insan kaynakları modelinin etkilendiği, kaynak temelli yaklaşımın neoliberal ve yatırımcı merkezli yorumlamalarına dayanan araçsal, bireyci ve kısa dönemli kâr odaklı yaklaşımın yerine geçebilmektedir. Ayrıca işyerinde demokrasi insanlık onuru yaklaşımını desteklemektedir. İşyerinde demokrasinin amacı işin nasıl yürütüleceğine karar verme sürecine tüm örgüt üyelerinin katılımı ve üyeleri güçlendirerek örgütün tüm boyutları ile yakın ilişki kurmalarını sağlamaktır (Bal, 2017: 163).

Bal (2017), demokrasi ile insanlık onuru konseptinin sekiz nedenden dolayı uyumlu olduğunu ileri sürmektedir. İlk olarak demokrasi katılım kavramı ile aynı anlamdadır. Katılım ise hem demokrasi (karar verme ve gücün



yeniden dağılımı) hem de insanlık onuru (işyerinin parçası olarak katılım) için temeldir. İkinci olarak demokrasi doğrudan işçinin korunmasına odaklanmıştır. İşçinin sadece kısa vadeli kazançları en yükseğe çıkarmaya çalışan yöneticiler tarafından işten çıkarılmayacağına işaret etmektedir.

Üçüncü olarak demokrasinin temel prensibi üyelerin gönüllü bağlılığıdır. Dördüncü olarak demokrasi örgüt işleyişine eklenebilecek iş dışında değerlere de olanak sağlamaktadır. Beşinci olarak demokrasinin önemli boyutları güçlendirme ve özerkliktir. Altıncı olarak demokrasiler öğrenme ve gelişmeye odaklanmıştır. Yedinci olarak demokrasi rekabet ve işbirliği gibi toplumsal ve ekonomik işleyişin iki ögesini bir araya getirmektedir. Son olarak demokrasilerin toplum için endişeleri bulunmaktadır (Bal, 2017: 168-169).

İnsanlık onuru yaklaşımı, insanın kendisinin örgütün merkezinde olması gerektiğini varsaymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bölümleri, gelecek ile ilgili vizyonun parçası olarak insanlık onuruna saygılı örgütlerin oluşturulmasında öncü rol oynayabileceklerdir. (Bal ve Jong, 2017: 171). Bu nedenle çalışmada insan kaynakları yönetimi çalışanlarının insanlık onurunu nasıl gördükleri incelenecektir.

İnsanlık onurunun insan kaynakları yönetiminde uygulanması istihdam, gelişme, işgücü devri gibi kararlarda ilk olarak insanların ve insanlık onurunun dikkate alınması ve diğer konuların ikincil olarak değerlendirilmesi şeklinde olmaktadır. İşçiler örgütün önceliklerinde insanlık onurunu dikkate alan boyutta değişimi kavradıklarında, örgüte daha etkin, proaktif ve günümüz karmaşık iş dünyası için gerekli olan bütüncül katkıyı verebilirler (Bal ve Jong, 2017: 171).

Bu anlamda insanlık onuru işe almadan işten çıkarmaya tüm istihdam döngüsünde ve çeşitli insan kaynakları yönetimi işlevlerinde kullanılabilir. Çalışmada işveren markası, performans ve ödüllendirme yönetimi, yetenek yönetimi, çalışma ilişkileri ve işten çıkarma süreçlerinde insanlık onuru yaklaşımı incelenecektir.

İşveren Markası ve İnsanlık Onuru

Markalar bir örgütün en değerli varlıklarıdır ve marka yönetimi örgütlerin anahtar faaliyetidir. Örgütler ürün geliştirme konusunda markalara odaklandıkları gibi insan kaynakları yönetimi alanında da markadan yararlanabilmektedir. Örgütler işveren markasını adayları cezbetmek ve mevcut çalışanların örgüt stratejisi ile kültürüne uyumlarını sağlamak için kullanmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). İşveren markası, belli bir örgüt ile ilgili olarak çalışanların, potansiyel çalışanların ve ilgili paydaşların bilinçlerini ve algılarını yönetme konusunu hedefleyen uzun dönemli strateji olarak tanımlanabilir. İşveren markası, örgütün çalışılacak iyi bir işyeri olduğu düşüncesini yansıtmaktadır (Sullivan, 2004'den aktaran Backhaus ve Tikoo, 2004).



Demokrasi ve insanlık onuru odaklı bakış açısı doğrultusunda işveren markası için önemli çıkarımlar yapılabilmektedir. İlk olarak örgütsel demokrasinin önemli bir yönü olan işveren markası, paydaşlarla iletişimin bir yolu olarak örgütün topluma samimi bir şekilde ifade edilmesi için gereklidir. Ama birçok örgüt için işveren markası sadece ya da genellikle örgütte var olan uygulamaları yansıtmadan yalnızca bir imaj yaratmak amacıyla "beyin yıkama" şeklinde kullanılmaktadır. Buna karşılık insanlık onurunu merkezine alan insan kaynakları yönetimi ve işveren markası yaklaşımı, örgütün toplum ve potansiyel adaylar tarafından nasıl algılanmayı hedeflediği ile örgütteki mevcut uygulamalar arasındaki iç tutarlılığa dikkat göstermektedir (Bal ve Jong, 2017: 183).

Böylece insanlık onuru yaklaşımında işveren markası örgütün sadece piyasa değeri ve kâr maksimizasyonunu değil, sosyal sorumluluklarını da önemseydiği anlamına gelmektedir. Ayrıca tutarlı bir işveren markası örgütün klasik örgütlerden nasıl ayrıldığını da göstermektedir (Bal, 2017: 190). Kısaca insanlık onuruna odaklanmış işveren markası süreci işçilere işle ilgili doğru bilgilerin aktarılmasını, yanıtılmamalarını, böylece onlara saygı duyulmasını ve saygılı davranılmasını kapsamaktadır.

İnsanlık onuru yaklaşımına sahip örgütler, çalışan ihtiyacına ya da örgütte mevcut olmayan becerilere göre yeni çalışanlar istihdam edebilirler. Buna alternatif olarak yeni bir çalışanın işe alınması yerine örgütte mevcut çalışanları yeniden konumlandırabilir ya da eğitebilirler. Bu süreç işyeri demokrasisi bağlamında yöneticiler ve çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmelidir (Bal ve Jong, 2017: 184). Bu sayede demokratik bir örgütün değerlerine uygun bir kadrolama yaklaşımı sağlanabilecektir. Bu konuya yetenek yönetimi ile işten çıkarma sürecinde değinilecektir.

Performans ve Ödül Yönetiminde İnsanlık Onuru

Performans yönetimi, bireylerin ve takımların performanslarını geliştirerek örgütün performansını iyileştirmek için yararlanılan sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi, kabul edilmiş hedefler, standartlar ve yetkinlik gerekleri çerçevesinde örgütün, takımın ve bireylerin performanslarını yöneterek daha iyi sonuçlar elde etmek anlamına gelmektedir (Armstrong, 2006: 1).

Performans yönetimi, sıkı şekilde hedef belirleme ve takım üyeleri arasında işin nasıl dağıtılması gerektiği ile ilgilidir. Geleneksel olarak hedefler yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya belirlenmekte, fakat giderek artan şekilde çalışanların üst yönetim tarafından belirlenen geniş bir hedef grubundan seçim yapması da yaygınlaşmaktadır (Bal ve Jong, 2017: 185).

Performans hedeflerinin insanlık onuru odaklı şekilde görüşülmesinde önemli olan, amaçları netleştirmek ve uygulanabilir hedefleri belirlemektir.



Bu durum çalışanlara hedefler verildiğinde işleri nasıl yürütecekleri konusunda net görüşlere sahip olacaklarından insanlık onuruna katkıda bulunur. Birçok örgüt bunu yaptığını ileri sürse de gerçekte hedef belirleme, daha yüksek hedefleri belirlenmesinde çalışan üzerinde baskıyı sürekli olarak arttırmayı amaçlayan performans yönetimi sistemlerinin bir parçası haline gelmiştir (Thompson, 2013).

Buna göre çalışanlar en yüksek hedeflere ulaştıklarında bile bir sonraki yıl daha yüksek hedeflere ulaşmaya çalışacaklardır. Bu uygulama kısa zamanlı kâr maksimizasyonu felsefesiyle uyum göstermektedir. Bunun nedeni bu uygulamanın başarı sınırının olmaması ve çalışan belirlenen tüm kriterlerin üzerinde bir başarı gösterse bile örgütün daha fazlasını talep ediyor olmasıdır. Buna karşılık insanlık onuru açısından bakıldığında iş yoğunluğu çalışanın insanlık onuruna katkıda bulunmamakta ve yapılan araştırmalara göre iş yoğunluğu çalışanların motivasyonunu, yaratıcılığını ve iyilik halini azaltmaktadır (Boxall, 2014).

Bu nedenle hedefler insanlık onurunu teşvik edecek şekilde demokratik olarak belirlenmelidir, aksi takdirde iş yoğunluğu insanlık onuru için engelleyici olacaktır. Ayrıca Schmidt (2018: 41), yeni performans yönetimi yaklaşımının temel prensiplerinden birisinin katılımcı şekilde tasarım olduğunu belirtmektedir. Buna göre geribildirim her iki yönde eşit şartlarda iletilirken, hedefleri de taraflar birlikte değiştirmelidir.

Ödüllendirme performans yönetiminin önemli bir parçasıdır ve personelin örgüte çekilmesi ile elde tutulması için insan kaynakları stratejisinin önemli bir parçasıdır. İnsanlık onuru odaklı örgütlerde ödüller tüm üyeler tarafından onaylanmakta ve kabul edilmektedir. Böylece ödüllendirmenin meşrutiyeti ve adaleti sağlanmaktadır (Bal ve Jong, 2017: 187). Performans ve ödüllendirme yönetiminde insanlık onuru odaklı bakış, hedefler ile ödüllerin belirlenmesinde çalışanların katılımını gerektirmektedir. Çalışan katılımı, diğerlerinden saygı görme ile çalışanın kendi yaşam standartlarını belirlemesi boyutuna işaret etmektedir.

Ödüllendirme sistemleri son zamanlarda gelir eşitsizliğinin artmasına neden olmuştur. Ağa dayalı ekonomik işlemlerin artışı seçkinlerin pozisyonlarını sağlamlaştırmış ve %1 ile %99 arasındaki zenginlik ve fakirlik farkını yani gelir uçurumunu genişletmiştir (Murphy ve Willmott, 2015: 26). Ancak Desai'ye (2012: 127) göre, "finansal piyasalara dayalı ödeme fikri hem çekici hem de kusurludur. Ödemeyi performansla ilişkilendiriyormuş gibi görünmekte, fakat gerçekte şans ödüllendirilmekte ve tehlikeli şekilde risk alma teşvik edilmektedir". Bu nedenle ödüllerin belirlenmesinde demokrasi ve çalışanların katılımı gelir eşitliği ile adaleti sağlayan bir yoldur, ayrıca aşırı risk almayı engellemektedir (Gerhart ve Fang, 2014).

Yetenek Yönetimi ve İnsanlık Onuru

Yetenek yönetimi, yeteneğin sistematik olarak örgüte çekilmesi, saptanması, elde tutulması ve konuşlandırılması olarak tanımlanmaktadır (Thunnissen,



2016: 58). Yetenek yönetimi örgüt için anahtar bireylerin geliştirilmesi ve elde tutulması ile ilgilenmekte ve kapsayıcı veya dışlayıcı olarak algılanabilmektedir. Kapsayıcı yaklaşım tüm çalışanlara odaklanmakta ve onların yeteneklerinin nasıl geliştirileceği ile ilgilenirken, dışlayıcı yaklaşım örgüte büyük etki yapacak anahtar bireylerin seçimi ile ilgilenmektedir (Bal ve Jong, 2017: 180).

İnsanlık onuruna yönelmiş bir örgüt için insanların bir araya gelip yaratıcı olması ve katkı vermesi gereği nedeniyle yetenek yönetimi kapsayıcı olmalıdır. Bu örgütlerde iş süreçleri; çalışanların yeteneklerini ifade edebilecekleri, geliştirebilecekleri hem de gizli yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri şekilde organize edilir ve çalışanların ihtiyaçlarını ve potansiyellerini gerçekleştirerek örgütün hedeflerine nasıl katkıda bulunacakları araştırılır (Bal ve Jong, 2017: 180). Böylece insanlık onuru odaklı yetenek yönetimi süreci, eşitlikten yola çıkar ve tüm çalışanların sürece katılımını öngörür.

Çalışma İlişkileri ve İnsanlık Onuru

İnsanlık onuruna sahip bir örgütün temelinde çalışma ilişkileri yönetimi bulunmaktadır. Çalışan katılımı çalışanların demokratik karar alma sürecine katılımlarına odaklanmıştır. Bununla birlikte örgütün tümünü etkileyen kararlar sadece çalışanların katılımı ile değil, devlet ve toplum gibi diğer paydaşların katılımı ile alınmalıdır. Demokratik olarak belirlenmiş dışarıdan temsilcilerde sürece dahil edilebilir. Böylece çalışma ilişkilerine insanlık onurunu içeren bakış sadece çalışan, yönetici veya hissedar odaklı değil aynı zamanda paydaş odaklı olmalıdır. Fakat böyle bir süreci kurmanın ve işletmenin maliyetli olacağı eleştirisi getirilmektedir (Bal ve Jong, 2017: 180-181).

İşten Çıkarma Sürecinin Yönetiminde İnsanlık Onuru

İşten çıkarma sürecinin yönetimi insanlık onuru odaklı örgütler için çalışanlar işten çıkarılacağı zaman oldukça önemlidir. Bir çalışanı işten çıkarmak yalnızca çıkarılan için değil, örgütte kalanlar için de travmatik bir durumdur. Hatta işten çıkarılanların işlerine devam edenlere göre daha iyi durumda olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin Devine ve diğerleri (2003), bir küçülme sonrasında işten çıkarılanlar ile işe devam edenlerin durumlarını karşılaştırmışlardır. İşten çıkarılan ve yeni bir iş bulanların işe devam edenlere göre çok daha iyi durumda oldukları belirlenmiştir. İşten çıkarılanlar işe devam edenlere göre daha fazla kontrol, daha düşük stres ve işte zorlanma yaşamaktadır.

Toplu işten çıkarmalar örgütler tarafından maliyetleri düşürmek için artık daha fazla kullanılmaktadır (Gilbert, 2000). Ancak örgütler kısa vadeli kâr maksimizasyonu için toplu işten çıkartmaları tercih ettikleri zaman insanlık



onurunu ihlal etmektedir. Sadece çalışan çıkarmakla kalmayıp, aynı zamanda geride kalan çalışanların daha fazla çalışmasına da neden olmaktadır. Dolayısıyla insanlık onuru odaklı örgütler işten çıkarmanın ne zaman gerekli olduğuna ve bununla ötesinde işten çıkarma sürecinin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin yargılara sahiptir (Bal ve Jong, 2017: 189).

Bu koşullar altında toplu işten çıkarmalar yerine farklı seçenekler gündeme gelmektedir. İlk seçenek örgüt için zorlu koşullar olduğu sürece uygulanabilecek geçici ücret kesintileridir. Başka bir seçenek ise işe geri dönüş garantisi olan zorunlu izinlerdir. Bunlar kısa dönemde maliyetleri azaltmakta ve aynı zamanda çalışanların bazı isteklerini gerçekleştirmek (seyahat planları) için fırsat yaratmaktadır. Örgütsel demokrasinin amacı çevre koşullarına adapte olabilmektir ve her örgüt için iyi ve kötü zamanlar olabilecektir (Bal ve Jong, 2017: 191).

Yukarıda değinilen insan kaynakları yönetimi işlevlerinde insanlık onuru odaklı yaklaşımı incelemek için nitel bir çalışma yapılacaktır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlarının işveren markası, performans ve ödüllendirme yönetimi, yetenek yönetimi ve işten çıkarma sürecinin yönetiminde insanlık onuru odaklı bakışı nasıl değerlendirdikleri belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca genel olarak insanlık onuruna bakışları incelenecektir.

Yöntem

Çalışmada, Bal ve Jong (2017) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetiminde insanlık onuru odaklı bakış ele alınmıştır. Bu yaklaşım işveren markası, performans ve ödüllendirme yönetimi, yetenek yönetimi ve işten çıkarma sürecinde yani çeşitli insan kaynakları yönetimi işlevlerinde insanlık onuru odaklı yaklaşımın nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır. Ayrıca insanlık onuru odaklı yaklaşımın uygulanmasında insan kaynakları yönetimi alanında çalışanların önemli rol oynadığını ileri sürmektedirler. Bunun için insan kaynakları yönetimi alanında çalışanların insanlık onuruna bakışları nitel bir araştırma ile analiz edilmiştir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi seçilmiş olup, toplanan veriler MAXQDA 12 programı ile analiz edilmiştir. Çalışma için Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Etik Kurulundan "Etik Kurul Raporu" alınmış ve katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Veriler 20 Mayıs 2018 – 14 Haziran 2018 tarihleri arasında katılımcılara elektronik ortamda iletilen soru formlarından toplanmıştır. Soru formunda 8 adet demografik soru ile 9 adet açık uçlu soru yer almaktadır.

İnternetin gelişmesi, ucuzlaması ve kullanım kolaylığı sağlaması nedeniyle nicel ve nitel araştırmalarda veri toplamakta kullanılan önemli bir yol haline geldiği görülmektedir. Eşzamanlı iletişim (Skype vb.) dışında eşzamanlı olmayan iletişim (e-posta gibi) sağlayan araçlardan da veri toplama sürecinde faydalanılmaktadır. Eşzamanlı olmayan bir görüşme yöntemi olarak e-posta kullanımının daha ayrıntılı nitel veri sağlayabileceği veya



bireylerin deneyimlerinin ve yaşam hikâyelerinin daha düşünsel olabileceği yazında belirtilmektedir (James, 2016: 281).

Örnekleme

Bal ve Jong (2017), insanlık onuru yaklaşımının örgütlerde uygulanmasında insan kaynakları yönetimi bölümlerinin önemli rolü olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle araştırma, insan kaynakları yönetimi alanında çalışan 14 kişiyle gerçekleştirilmiştir. İzmir bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan toplam 112 insan kaynakları yönetimi çalışanınun üye olduğu bir e-posta grubuna bilimsel araştırma daveti gönderilmiş ve yüz yüze görüşmek için randevu talep edilmiştir. Bilimsel araştırma davetine olumlu geri dönüş yapan 14 katılımcı yoğun çalışmaları nedeniyle sürece e-posta yoluyla devam etmek istemiş ve bu nedenle soru formları elektronik ortamda iletilmiştir. Katılımcıların bazıları çalıştıkları için kimliklerinin gizli tutulmasını tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu nedenle katılımcılara ad ve soyadlarının ilk harflerinden oluşan kodlar verilmiştir. Örneklemin demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

No	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Unvanı	Eğitim Durumu	İK Eğitimi	Kıdem
YY	Erkek	52	Evli	İK Müdürü	Y. Lisans	Hayır	15 Yıl
MO	Kadın	37	Evli	İK Yöneticisi	Y. Lisans	Evet	10 Yıl
GY	Kadın	24	Bekâr	İK Uzmanı	Lisans	Hayır	3 Ay
GE	Kadın	28	Bekâr	İK Uzmanı	Y. Lisans	Hayır	3 Yıl
RG	Kadın	35	Evli	İK Müdürü	Y. Lisans	Evet	13 Yıl
PT	Kadın	25	Bekâr	İK Uzman Yardımcısı	Lisans	Evet	7 Ay
TE	Erkek	35	Evli	İK Bölüm Sorumlusu	Y. Lisans	Evet	12 Yıl
YK	Kadın	39	Evli	İK Danışmanı	Y. Lisans	Evet	15 Yıl
BT	Kadın	24	Bekâr	İK Uzman Yardımcısı	Lisans	Hayır	1 Yıl



MB	Kadın	38	Evli	İK Müdürü	Y. Lisans	Evet	11 Yıl
İS	Erkek	46	Boşanmış	İK Müdürü	Y. Lisans	Evet	21 Yıl
RA	Erkek	65	Evli	İK Yöneticisi	Lisans	Hayır	13 Yıl
OÖ	Erkek	48	Boşanmış	İK Müdürü	Lisans	Hayır	25 Yıl
ND	Erkek	30	Evli	İK Uzmanı	Lisans	Hayır	7 Yıl

Örneklemdaki insan kaynakları yönetimi çalışanları 8 kadın ve 6 erkekten oluşmaktadır. Ortalama yaş 37 (en yaşlı 65, en genç 24) iken ortalama kıdem süresi 10 yıl 4 aydır. 8 insan kaynakları yönetimi çalışanı yüksek lisans, 6'sı lisans mezunudur. İnsan kaynakları yönetimi alanında eğitim alanlar ile almayanların sayısı 7'şer kişi olarak eşittir. İnsan kaynakları yönetimi alanında eğitim alma ile sertifika programları vb. katılım durumu araştırılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi konusunda eğitim almayanların kıdemleri ortalama 18 yıldır (3 ay kıdemi olan çalışan hariç olmak üzere). Bu durumda bazı katılımcıların insan kaynakları yönetimi konusunda eğitim almamalarına karşın uzun yıllardır alanda çalıştıkları ve mesleği bu şekilde öğrendikleri anlaşılmaktadır.

Bulgular

Soru formlarının değerlendirilmesinde MAXQDA 12 programından yararlanılmıştır. Kodlamalar iki araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bal ve Jong'un insanlık onuru yaklaşımından belirlenen genel konu başlıklarından yola çıkılarak alt temalar oluşturulmuştur. Buna göre insan kaynakları yönetiminde insanlık onuru odaklı 9 ana tema ve 29 alt tema belirlenmiştir. Bu temalar altında 109 kodlama yapılmıştır. Böylece insan kaynakları yönetimi çalışanlarının insanlık onuruna bakışları belirlenmeye çalışılmıştır. Ana tema ve alt temalara ilişkin kodlama ayrıntıları Tablo 2'de gösterilmektedir.



Tablo 2: Ana ve Alt Temaların Kod Matrisi

Kod Sistemi	İK1 YY	İK2 MÖ	İK3 GY	İK4 GE	İK5 RG	İK6 PT	İK7 TE	İK8 YK	İK9 BT	İK10 ...	İK11 İ	İK12 ...	İK13 ...	İK14 ...	TOPL...
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı															0
Stratejik olmalı															1
Verimlilik bağımlık															1
Elde tutma															2
Mevcut insan kaynağına odaklanma															1
Geliştirme															1
İşe uygun insan kaynağı															5
Eğitim															1
İnsan kaynağı sağlama															1
Faydacılık															0
Önce eğitilenmeli sonra az sayıda ça															2
Hiç kimse zarar görmemeli															3
Az sayıda kişi zarar görmeli															8
Saygı görme															11
Anlam katma															0
Aidiyet, bağımlık başını sağlar															4
Anlam katmalıdır															8
İşveren markası															0
Doğru aktarılmalı															6
Şeffaf															2
Yanlış algılar oluşturulmamalı															2
Performans Yönetimi															0
Profesyoneller belirlenmeli															2
İK belirlenmeli															2
Katılım gereklidir															9
Ödüllendirme Yönetimi															0
Çalışanların filtri alınmalı															9
Zor															1
Yetenek yönetimi															0
İnsan onurunu kısı															1
Beyaz yakalılar katılmalı															2
Potansiyeli olanlar katılmalı															4
İhtiyaça göre katılmalı															1
Tüm çalışanlar dahil edilmelidir															6
İşten Çıkarma Süreci															0
Kurum maliyetlerini düşürmeli															3
İşten çıkış son nokta															3
Geçici çözümler kullanılmalı															7
TOPLAM	11	4	7	10	8	9	8	8	10	9	7	7	6	5	109

İlk olarak insan kaynakları yönetiminin amacı ile çalışanın işine anlam katma, saygı görme ve faydacılık gibi genel olarak insanlık onuru ile ilgili temalara değinilecektir. Ardından insan kaynakları yönetiminin çeşitli işlevleri ile ilgili temalar değerlendirilecektir.

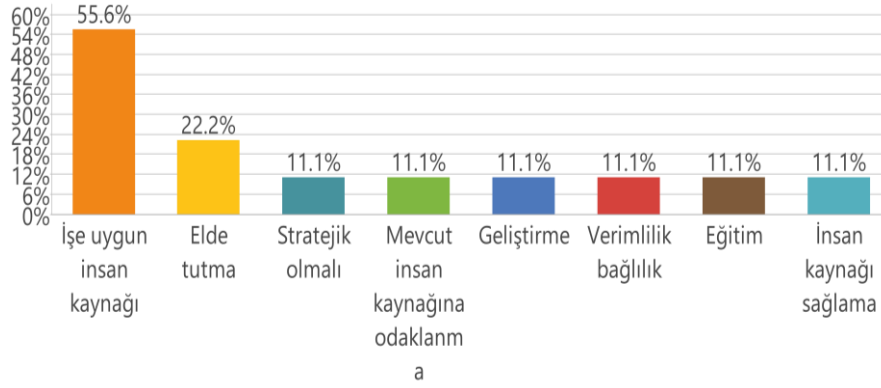
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin amacı konusundaki görüşlerin ele alınmasının nedeni, daha önce belirtilen insan kaynakları yönetiminin kısa dönemli kâra odaklanma, piyasa değeri peşinde olma ve çalışanları araçsal olarak gördüğü tartışmalarıdır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlarının amaç konusunda en çok işe ve örgüt kültürüne uygun insan kaynağının temin edilmesini vurgulamışlardır. Bunun ardından ise, insan kaynağını elde tutma konusuna değinilmiştir.



Kâr, piyasa değeri ve çalışanları araçsal görme ile ilgili olabilecek ifadelerle rastlanmamıştır. Sadece MB rumuzlu katılımcı "İnsan kaynağının sağlanması ön koşul olarak gerekli ancak asıl konu bu kaynakların verimli yönetimidir. Bu da motivasyon, bağlılık, gelişim ve aidiyet araçları ile gerçekleştirilebilir" (kişisel e-posta, 4 Haziran 2018) şeklinde kaynak olarak insanları verimli yönetmeyi vurgulamış, ancak bunun için bağlılık, motivasyon gibi insan kaynakları yönetiminin yumuşak boyutuna vurgu yapmıştır.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı Alt Temaları (%)

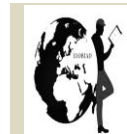


GY rumuzlu katılımcı ise insan kaynakları yönetiminin amacını, "İşe alınan işgörenin işin aradığı niteliklere yeterli derecede sahip olmaması verim düşüklüğünün yanında eğitim ve ücret maliyetlerini, işgücü devrinin, iş kazalarının artması gibi olumsuzlukları beraberinde getirecektir. Dolayısıyla kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarına büyük iş düşmektedir. İşle ilgili yeterli bilgiye sahip, kuruma ayak uydurabilecek adayları seçmek verimlilik ve kurumun amaçlarına ulaşması noktasında önem taşımaktadır" (kişisel e-posta, 31 Mayıs 2018) şeklinde açıklamaktadır. İfadelerde işe uygun olmayan çalışanların yaratacağı sorunlara değinilmiştir. Bu anlamda verim düşüklüğü, eğitim ve ücret maliyeti, işgücü devri gibi sorunlar vurgulanmıştır. Ancak doğrudan çalışanın araçsal olarak görüldüğü ifadelerle rastlanmamıştır.

Faydacılık

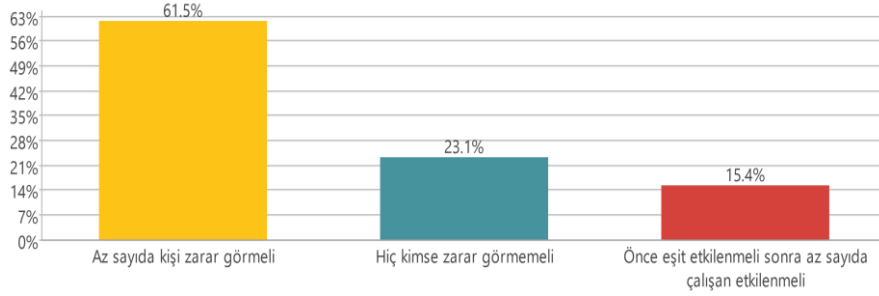
İnsan kaynakları yönetiminin araçsal olmasının altında faydacılık yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir. Faydacılık insanların kendi çıktılarını en üst düzeye çıkarmaya odaklanmış rasyonel aktörler olduğu ve bundan dolayı insan ilişkilerini kendi amaçlarına ulaşmak için araçsal olarak algıladığı düşüncesine dayanır.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanlarının büyük bir kısmı genel çoğunluğun durumunun daha önemli olduğunu ve az sayıda kişinin bir uygulamadan zarar görmesini kabul edebileceklerini belirtmiştir. Örneğin YY rumuzlu katılımcıya göre "Bir uygulama yapılması gerekiyorsa, bu uygulamadan illa ki bir taraf zarar görecektir bu tabiki az sayıda çalışanın zarar görmesi sağlanmalıdır" (kişisel e-posta, 20 Mayıs 2018).



Ancak hiç kimsenin zarar görmemesi gerektiğini ifade edenler de bulunmaktadır. YK rumuzlu katılımcı bu durumu "Uygulamalardan olabildiğince çok sayıda çalışanın fayda sağlaması tarafındayım. Fayda sağlayamayanların da mümkünse zarar görmeleri değil de o faydadan yararlanamamaları durumu söz konusu olabilir" (kişisel e-posta, 14 Haziran 2018) şeklindeki ifadesiyle açıklamaktadır.

Şekil 2: Faydacılık Alt Temaları (%)



Son alt temada ise önce tüm çalışanların eşit şekilde etkilenmesi, eğer bu durum söz konusu olamıyorsa az sayıda çalışanın etkilenmesi vurgulanmıştır. GY, "Öncelikle tabi ki personelin her durumdan olumlu ya da olumsuz eşit etkilenmesi için sistem geliştiririm ancak her durumda küçük bir kesimin olumsuz etkilenmesi gerekiyorsa onlara bunu tolere ettirebilecek bir uygulamaya giderim" (kişisel e-posta, 31 Mayıs 2018) şeklinde düşüncesini aktarmaktadır.

Saygı Görme

İnsanlık onuru her insanın devredilemez özsaygı ve diğerlerinden saygı görme hakkı olduğu kadar kişinin kendi yaşam standartlarını ve prensiplerini belirleme yeteneği ve bunlara göre yaşamını sürdürmesi olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan yola çıkarak katılımcılara, çalışanların işyerinde saygı görme ve kendi yaşam standartlarını belirlemeleri konularında ne düşündükleri sorulmuştur. Katılımcıların tümü çalışanların saygı görmesi gerektiği konusunda hemfikirdir. Bu nedenle "saygı duyulmalı" başlıklı tek bir alt tema oluşturulmuştur.

Bu alt temada, TE "İnsana "değer" verilmeli. Özel yaşam iş yaşamı dengesi mutlak suretle sağlanmalı. Herkesin bir birey olduğu unutulmamalı. Bunları sağlamak için Etik Kod vb sistemler kurularak da çalışanların onur, haysiyetlerinin yönetim tarafından güvence altına alındığı da net bir şekilde gösterilebilir" (kişisel e-posta, 3 Haziran 2018) ifadesinde insanlık onurunu da vurgulamıştır. İnsanlık onurunu güvence altına alan uygulamalardan da bahsetmektedir.

MÖ rumuzlu katılımcı ise, "İnsan genel olarak önemsenmek, değer görmek saygı görmek ister. Evinden bile çok vakit geçirdiği bir yerde bu duyguyu yaşamayı ya da hissetmesi mevcut ortamında daha efektif, daha yaratıcı olmasını sağlayacaktır.

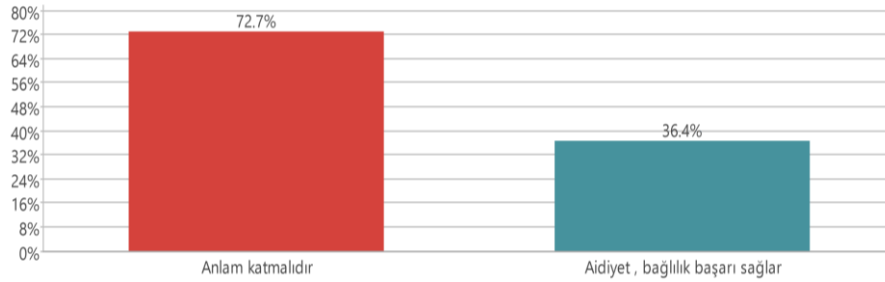


Dolayısı ile kurum kültürü içerisinde kendi kültürü ile harmanlanacaktır. Bu ritim bizim tam da istediğimiz şeydir tüm bilgi ve birikimini mevcut kurumu için yeniden dizayn edecek ve katma değer yaratmaya başlayacaktır. Aynı zamanda kendisi yeni bir deneyime girecektir. Dolayısı ile her iki taraf da mutlu ve verimli bir döngüye girecektir" (kişisel e-posta, 1 Haziran 2018) şeklinde saygı görme ve bunun sonuçlarına vurgu yapmıştır. Çalışanın saygı görmesi sonucunda katma değer yaratmaya başlayacağını vurgulamıştır.

İşin Anlam Katması

Anlamli bir işin önemli bir insanlık onuru kaynağı olduğu belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları da işin çalışanın yaşamına anlam katması gerektiği düşüncesini taşımaktadırlar. Anlam katmanın aynı zamanda aidiyet, bağlılık ve başarı da getireceğini belirtmişlerdir. Böylece "anlam katmalıdır" ve anlam katmanın sonuçlarını vurgulayan "aidiyet, bağlılık, başarı sağlar" şeklinde iki alt tema oluşturulmuştur.

Şekil 3: İşin Anlam Katması Alt Temaları (%)



Örneğin "anlam katmalı" alt temasında PT rumuzlu katılımcı "İşin çalışanın hayatına anlam katması olmazsa olmazdır. Bu durum sağlandığı takdirde çalışan işini mutlu bir şekilde yerine getirecektir bu durumda da işletmenin verimliliği artacaktır" (kişisel e-posta, 2 Haziran 2018) ifadeleri ile çalışan mutluluğu ve işletme verimliliğini vurgulamıştır. PT rumuzlu katılımcı, işin anlam katması sonucunda işletmenin genel verimliliğinin artacağını savunmaktadır.

TE ise, "İnsanlar kendi kişisel özelliklerine, ilgi alanlarına daha yakın ve yakın olan işlerde genellikle başarılı olmaktadır. Bu noktadan hareketle ilerlersek sevdiğimiz işi yaptıkları sürece işlerine değer katabilirler, işine değer katan çalışan çıktı olarak bunu özel hayatına da yansıttığında (kendisini gerçekleştirme ve iş doyumunu olgusundan hareketle) yaşamında da değer yaratmış olacaktır" (kişisel e-posta, 3 Haziran 2018) şeklinde iş doyumunu ve özel yaşama yansımalarından bahsetmektedir. Ayrıca işin anlam katması için iş ve çalışan uyumundan söz etmektedir. Bu durumda işin anlam katması ancak çalışanın kendine uygun işlerde çalışması sonucunda ortaya çıktığı ileri sürülmektedir.

İnsanlık onuru ile ilgili anlam katma, saygı görme gibi genel boyutlardan sonra, aşağıda çeşitli insan kaynakları yönetimi işlevleri ile ilgili temalar değerlendirilmektedir.

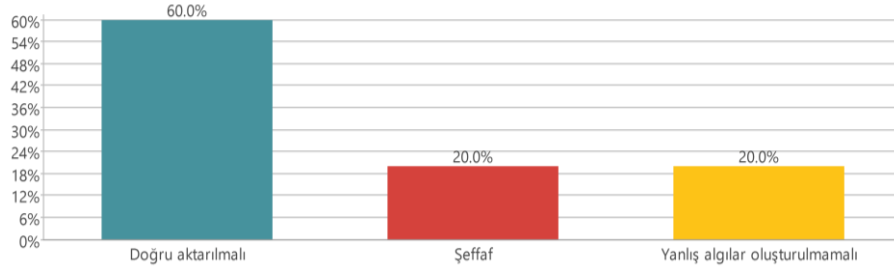


İşveren Markası

İşveren markasına insanlık onuru odaklı bakışta, çalışanlara örgüt ile ilgili aktarılan bilgilerin gerçeklerle tutarlı olması, çalışanların kandırılmaması gerektiği belirtilmektedir. İşveren markasının çalışanlara doğru aktarılması konusunda insan kaynakları yönetimi çalışanları hemfikirdir. Ayrıca şeffaf olmak gerektiği ve yanlış algılar oluşturulmaması yani çalışanların kandırılmaması da vurgulanmaktadır. Böylece “doğru aktarılmalı”, “şeffaf olunmalı” ve “yanlış algılar oluşturulmamalı” şeklinde üç alt tema belirlenmiştir.

Örneğin TE, "Doğru olan neyse mutlaka bu aktarılmalı, aksi takdirde işe başlayan kişiler hayal kırıklığına uğrayarak ya mutsuz/motivasyonu düşük bir çalışan olarak o işyerinde belirli bir süre daha işyerinde çalışmaya devam edebilir ya da işten ayrılabilir" (kişisel e-posta, 3 Haziran 2018) şeklinde düşüncelerini aktarmaktadır. İşveren markası konusunda tutarlı olunmadığı zaman ortaya çıkabilecek sonuçlara da değinmiştir.

Şekil 4: İşveren Markası Alt Temaları (%)



Diğer yandan insan kaynakları yönetimi çalışanları işveren markasının yönetimi konusunda şeffaflığı da vurgulamışlardır. Örneğin RG "Şeffaf iletişimin önemli olduğunu düşünüyorum. Çok global ve büyük bir firma olabilirsiniz. Sadece iş ilanınız ya da işveren markası çalışmalarınızla bile çok şey vaat ediyor olabilirsiniz. Şu an ülkemizde imajlarını bu yönde çizmiş ancak işe giriş çıkış oranları yüksek, memnuniyet oranları düşük çok firma var. Tutarlılık önemli diye düşünüyorum" (kişisel e-posta, 1 Haziran 2018) şeklinde şeffaflığı ve tutarlılığı vurgulamaktadır.

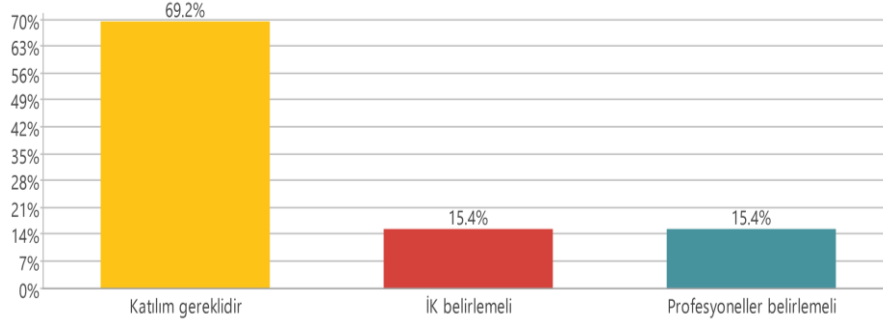
RG, TE ile benzer şekilde işveren markası konusunda tutarlı olmamanın sonuçlarını dile getirmektedir. Çalışanları kandıran uygulamalar sonucunda işgücü devir oranının yüksek ve iş memnuniyetinin düşük olduğu örgütlerden bahsedilmektedir. Böylece insanlık onuruna önem vermeyen örgütlerin önemli sonuçlarla karşılaşabileceği anlaşılmaktadır.



Performans ve Ödüllendirme Yönetimi

Performans ve ödüllendirme yönetiminde insanlık onuru odaklı yaklaşım, hedeflerin ve ödüllerin çalışan katılımı ile belirlenmesini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlarının büyük çoğunluğu performans hedeflerinin çalışanlarla birlikte belirlenmesi gerektiğini düşünmektedir.

Şekil 5: Performans Yönetimi Alt Temaları (%)



Örneğin BT rumuzlu katılımcı, "Esasen performans hedeflerinin belirlenmesinin en doğru yolunun bu olduğu görüşümdedir. Yapılan iş ile ilgili performans hedefinin yönetici ile işi en iyi bilen ve fiilen yapan çalışan arasında fikir alışverişi sağlanarak belirleneceğini düşünüyorum. Bu süreçte her iki taraf da iletişime açık olmalıdır" (kişisel e-posta, 4 Haziran 2018) şeklinde görüşünü açıklamaktadır.

GY kodlu katılımcı ise, "Kendi fikirleri alınmadan konulan hedeflerde işgörenlerin direnç göstereceğini düşünüyorum. Bunun için personelin fikirlerinin kulak arı edilmemesi gerekir. İşgören ve işveren bu hedefleri ortaklaşa belirlemeli ve iki taraf arasındaki ortak noktayı bulmak da insan kaynaklarına yönetimine düşmektedir" (kişisel e-posta, 31 Mayıs 2018) ifadeleri ile katılım olmazsa çalışanların direnç göstereceğini ve insan kaynakları yönetiminin arabuluculuk yapması gerektiğini ileri sürmektedir.

RG kodlu katılımcı "Performans hedeflerinin işçi katılımı ile belirlenmesi oldukça önemli. Aksine işleyen bir sistem performans yönetim sistemi değil denetim/dayatım sistemi olur ve işlemez" (kişisel e-posta, 1 Haziran 2018) şeklinde görüşlerini açıklamaktadır. RG katılım olmadan belirlenen hedeflerin sadece dayatma olacağını belirtmektedir. Böyle bir durumda kişinin yaşam standartlarını belirleme ile bunlara göre yaşama durumuna zarar verileceği ileri sürülebilir.

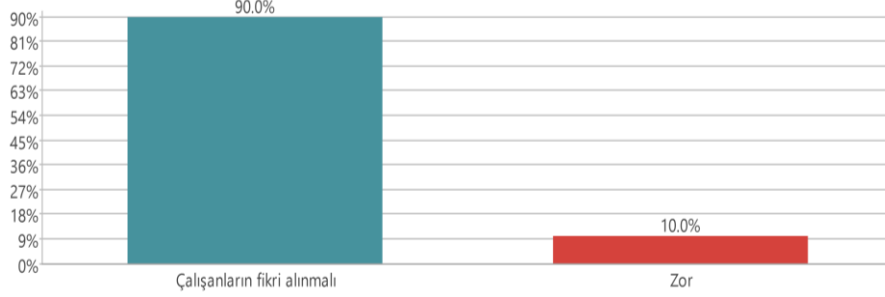
Az sayıda katılımcı ise hedeflerin insan kaynakları yönetimi veya profesyoneller tarafından belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Örneğin PT, "Performans hedefleri belirlenirken objektif olarak değerlendirebilecek profesyonel bir grup tarafından sağlanması daha doğru olacaktır" (kişisel e-posta, 2 Haziran 2018) ifadesiyle hedef belirlemenin objektif olması için profesyonellerden yararlanmak gerektiğini belirtmektedir.

Ödüllerin belirlenmesine çalışanların katılımı neredeyse tüm insan kaynakları yönetimi çalışanları tarafından destek görmektedir. Örneğin BT,



"Ödülün amacı çalışana takdir ve motive etmek olduğundan, ödülün çalışan tarafından belirlenmesinin daha doğru olacağını düşünüyorum. Memnuniyeti karşılıklı sağlayabilmek en verimli sonucu doğuracaktır" (kişisel e-posta, 4 Haziran 2018) şeklinde düşüncesini ifade etmektedir.

Şekil 6: Ödüllendirme Yönetimi Alt Temaları (%)



Bazı insan kaynakları yönetimi çalışanları komisyonlar aracılığıyla sürece katılım sağlanabileceğini düşünmektedir. Örneğin YK "Bir çalışan komisyonu kurularak çalışanların karar almaya katılmaları sağlanabilir. Olabiliyorsa esnek menfaat uygulaması kapsamında çalışanlar menfaatleri kendilerine sunulan bir havuzdan seçme sansına sahip olabilir" (kişisel e-posta, 14 Haziran 2018) şeklinde durumu belirtmektedir. Benzer şekilde GE rumuzlu katılımcı "Tüm çalışanların kararlara katılması reelde pek mümkün değil. Ancak her grubu temsilen birkaç kişinin katılımıyla öneriler dinlenebilir ve belki yine kendi aralarında tartışarak nihai ödülün ne olacağına karar vermeleri istenebilir" (kişisel e-posta, 1 Haziran 2018) şeklinde görüşünü belirtmektedir.

Durumun zorluğundan bahseden insan kaynakları yönetimi çalışanları da bulunmaktadır. YY rumuzlu katılımcı "Zor bir şey. Çünkü herkesi ödül anlamında memnun etmek mümkün değil. Bunun için uğraşılırsa yanlış sonuçlar da doğabilir. Anketler gibi standart uygulamalar ile yaparsanız çeşitlilik ve katkı sağlamış olursunuz" (kişisel e-posta, 20 Mayıs 2018) ifadeleriyle sürecin zorluğunu vurgulamaktadır. Ancak kodlamaların çoğunluğunda komisyonlar aracılığıyla da olsa çalışanların katılımı kabul görmektedir.

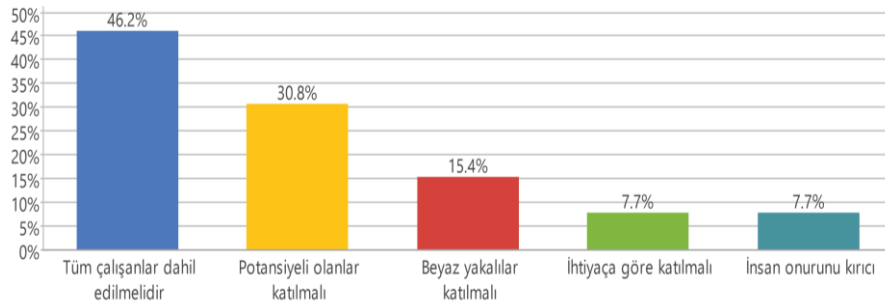
Yetenek Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi çalışanları arasında yetenek yönetimi sürecine tüm çalışanların katılımı gerektiği düşüncesi ilk alt temayı oluşturmaktadır (%46.2). Örneğin YY "Bir yetenek yönetimine tüm çalışanlar dâhil edilebilir ve doğru olanı da bu. Her işin kendine özgü kuralları olduğu gibi herkesin de kendine özgü yetenekleri vardır. Çalışan ayrımı yapılmadan bunların yönetimi ve değerlendirilmesi gerekir" (kişisel e-posta, 20 Mayıs 2018) şeklinde görüşlerini belirtmektedir.



OÖ kodlu katılımcı ise, "Yetenek yönetimi bir rüya. Hali hazırda ülkemizde bir defodur bu konu. Mavi yakalıların çalıştığı sektörler yetenek yönetimine katılması çok önemli. Mavi yakalının olduğu yoğun işletmelerde bu imkânsız... İnsan burada saf dışı kalıyor. Şirkette bir bölünme yaratıyor. Bu insanların da hakikaten değerlendirilmesi gerekir. Mavi yakalılarda üstün niteliklere sahip insanlar olabilir. Burada insanı köreltiyorsunuz" (kişisel e-posta, 4 Haziran 2018) ifadeleriyle mavi yakalıların sürece katılması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca örgütte ayrımcılığa neden olduğunu ve insanları körelttiğini belirtmektedir. Böylece çalışanlar arasında eşitlik ve gelişim sürecine zarar verildiği söylenebilir.

Şekil 7: Yetenek Yönetimi Alt Temaları (%)



Bu alt temayı takiben potansiyeli olanların katılması, sadece beyaz yakalıların katılması ve ihtiyaca göre katılım sağlanması alt temaları gelmektedir. Örneğin GE "Tüm çalışanların yetenek yönetimi uygulamasına dahil olmasının doğru olduğunu düşünmüyorum. Bu, gerçekten yetenekli olan kişilerin kendilerini ayrıcalıklı hissetmesine engel olacaktır" (kişisel e-posta, 1 Haziran 2018) ifadesiyle yetenek yönetiminin sadece potansiyeli olan çalışanlara yönelik olması gerektiğini savunmaktadır.

MÖ ise "Her bir çalışan ayrı bir değer ve her birinin geliştirilebilir ya da değerlendirilebilir bir özelliği mutlaka vardır. Ancak bu derya deniz içerisinde kurumun ihtiyacı en belirleyici faktördür. İyi iş yapan mevcut durumunda yeterli ancak kurum için hatta çoğu kez kendi için enerjisi olamayan birini yetenek yönetimi sürecine dahil etmek boşuna efor harcamak olacaktır" (kişisel e-posta, 1 Haziran 2018) şeklinde örgütün ihtiyaçları doğrultusunda yetenek yönetimi sürecine katılımı vurgulamıştır.

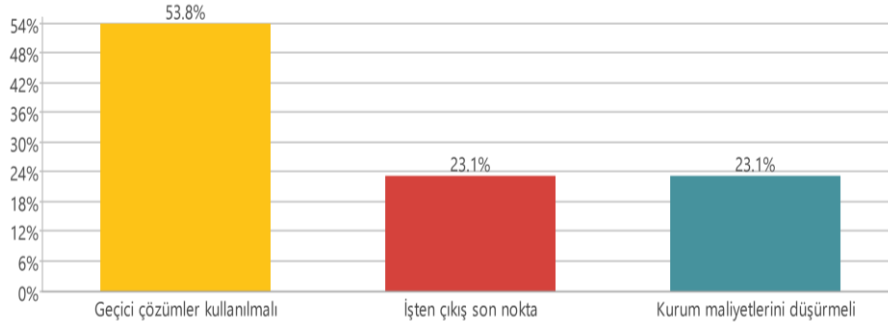
Bazı insan kaynakları yönetimi çalışanları ise sadece beyaz yakalıların sürece katılımını savunmaktadır. Örneğin PT, "Şirket içerisinde çok fazla maliyet oluşturacağı ve dolayısıyla üst yönetim kolay kolay bunu kabul etmeyeceği için sadece beyaz yaka çalışanlarına uygulanması gereken bir program olduğunu düşünüyorum" (kişisel e-posta, 2 Haziran 2018) şeklindeki ifadesiyle maliyetleri vurgulamaktadır.



İşten Çıkarma Süreci

İnsanlık onuru odaklı işten çıkarma süreci ile ilgili “geçici çözümler kullanılmalı”, “işten çıkış son nokta” ve “kurum maliyetleri düşürülmeli” şeklinde üç alt tema belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları işten çıkarma yerine ücretsiz izin gibi geçici çözümleri desteklediklerini ifade etmişlerdir. Örneğin YY rumuzlu katılımcı “*Toplu işten çıkarma yerine geçici çözümler aracılığıyla çalışanların işlerine devam ettirilmesi oldukça gereklidir. Çünkü insanın devamının sağlanması ve işsiz kalmaması önemli olandır. Bu son yoldur. Buna gelene kadar gerekli her şeyin yapılması gerekir. İnsani olan da budur. İnsanı kolay bulamıyoruz, kolay da kaybetmemeliyiz*” (kişisel e-posta, 20 Mayıs 2018) şeklinde görüşlerini ifade etmektedir. Özellikle insani olanın işten çıkarma yerine geçici çözümler bulmak olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde TE, “*Muhakkak ki toplu işten çıkarma yerine belirtilen örnekler, esnek çalışma şekilleri, farklı bölümlerde çalışanların mümkünse değerlendirilmesi, gibi uygulamalar uygulanmalıdır*” (kişisel e-posta, 3 Haziran 2018) ifadeleriyle geçici çözümleri vurgulamaktadır.

Şekil 8: İşten Çıkarma Süreci Alt Temaları (%)



Bazı insan kaynakları yönetimi çalışanları ise işten çıkarmanın son nokta olması gerektiğini belirtmektedir. Örneğin MÖ, “*Bir işletme için gerek toplu, gerek kişi bazında olsun işten çıkış en son nokta olmalıdır. Çünkü insan oldukça önemlidir. Ancak geride kalan çalışanlara yada markanın doğru iletilmesi noktasında bu hassasiyet etkili olacaktır*” (kişisel e-posta, 1 Haziran 2018) görüşleri ile işveren markasına da vurgu yapmaktadır. İS rumuzlu katılımcı ise “*Uygulanmalı çünkü insan kaybedilmeyecek kadar değerlidir. Çalışanı çıkarmak son çaredir*” (kişisel e-posta, 4 Haziran 2018) ifadeleriyle insanın değerli olduğunu vurgulamakta ve işten çıkarmayı son çare olarak görmektedir.

İşten çıkarmanın kurumdan kaynaklanan bir sorun olduğu ve kurumun maliyetleri düşürmesi gerektiği de ifade edilmiştir. Örneğin RA “*İnsanların kaybedilmemesi gerekmektedir. İşletmenin kendi özel durumunda kaynaklanan durumlar olabilir. Satış düşmüştür, sermaye arttırmıyordur. İster istemez küçülmek orunda kalabilir işletme. Hakkaniyetli davranmak için hareket etiği zaman yaygara kopar. Çünkü insanlar iş kaybetmek istemezler ama ücret düşsün de istemezler.*”



Toplu çıkarmalar çok adil değil. Yönetimden kısılması gerekir önce. Yönetimin hataları yüzünden oluşan sonucun bedeli işçiye kesilmiştir. Suçlu alt kadroda ki değildir" (kişisel e-posta, 4 Haziran 2018) şeklinde görüşlerini dile getirmektedir. Görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi çalışanları işten çıkarma sürecini son çare olarak görmekte, hatta kurumun maliyetlerini düşürmesi gerektiğini savunmaktadır.

Tartışma

Çalışma insan kaynakları yönetimi çalışanlarının insanlık onuruna bakışlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Analiz sonucunda 9 ana tema ve 29 alt tema belirlenmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi çalışanları insan kaynakları yönetimi işlevlerinde insanlık onurunu nasıl gördükleri konusunda bir değerlendirme yapılmıştır.

Öncelikle insan kaynakları yönetimi çalışanları genel olarak insanlık onuru hakkında görüşleri konusunda veri elde edilmiştir. Örneğin insan kaynakları yönetimi çalışanları, işin çalışanın yaşamına anlam katması gerektiği düşüncesini taşımaktadırlar. Anlam katmanın aynı zamanda aidiyet, bağlılık ve başarı da getireceğini belirtmişlerdir. Ayrıca tümü çalışanların saygı görmesi gerektiği konusunda hemfikirdir. Son olarak bir uygulamadan dolayı ortaya çıkacak zarar için genel çoğunluğun durumunun daha önemli olduğunu ve az sayıda çalışanın zarar görmesini kabul edebileceklerini belirtmişlerdir.

İşveren markasına insanlık onuru odaklı bakış, örgütün toplum ve potansiyel adaylar tarafından nasıl algılanmayı hedeflediği ile örgütteki mevcut uygulamalar arasındaki iç tutarlılığı göstermektedir. Alt temaların tümü işveren markasının doğru aktarılması, şeffaf olunması ve yanlış algılamalara izin verilmemesi şeklindedir. Ayrıca tutarsızlıkların çalışanlar için hayal kırıklığı yaratacağı belirtilmektedir. Böylece insan kaynakları yönetimi çalışanlarının işveren markası konusunda insanlık onuru odaklı bakışa sahip oldukları ileri sürülebilir.

Performans ve ödüllendirme yönetimi konusunda insanlık onuru odaklı yaklaşım çalışanların katılımı aracılığıyla hedeflerin ve ödüllerin belirlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlarının çoğunluğu performans hedeflerinin çalışanlarla birlikte belirlenmesi gerektiğini düşünmektedir. Ödüllendirme konusunda ise neredeyse kodlamaların tamamı ödüllendirme sürecine çalışan katılımı gerektiği yönündedir. Böylece performans yönetimi ve ödüllendirme konusunda Bal ve Jong'un (2017) ileri sürdüğü şekilde insanlık onuru yaklaşımına uygunluk gösterdikleri anlaşılmaktadır.

İnsanlık onuruna yönelmiş bir örgüt için insanların bir araya gelip yaratıcı olması ve katkı vermesi gereği nedeniyle yetenek yönetimi örgütteki tüm çalışanları kapsayıcı olmalıdır. Bu anlamda tüm çalışanların yetenek yönetimi sürecine katılması gerektiği ileri sürülmektedir. Ancak yetenek yönetimine katılım konusundaki görüşlerin yaklaşık yarısı tüm çalışanların



katılımı ile ilgilidir. Diğer görüşler potansiyeli olanların, beyaz yakalılarının katılması ve ihtiyaç durumuna göre katılım ile ilgilidir. Bu anlamda yetenek yönetimi konusunda insan kaynakları yönetimi çalışanlarının insanlık onuru odaklı yaklaşımı kısmen gösterdikleri ileri sürülebilir.

Örgütler kısa vadeli kâr maksimizasyonu için toplu işten çıkarmayı tercih ettikleri zaman insanlık onurunu ihlal etmiş olmaktadır. Bu nedenle toplu işten çıkarmalar yerine geçici ücret kesintileri gibi farklı seçenekler gündeme gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları işten çıkarma yerine geçici çözümler uygulamayı ve işten çıkarmayı son seçenek olarak kullanmayı vurgulamışlardır. Hatta işten çıkarma durumuna gelmekten kurumun sorumlu olduğunu ve çıkarma yerine tasarruf edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu süreç açısından da insan kaynakları yönetimi çalışanları insanlık onuru odaklı bir yaklaşım göstermektedirler.

Sonuç

Çalışmada Bal ve Jong'un (2017) insan kaynakları yönetimine insanlık onuru odaklı bakışı incelenmiştir. İnsanlık onuru her insanın doğuştan sahip olduğu ve devredilemez bir hak olarak görülmektedir. Bu bağlamda insanlık onuru, insanın örgütün merkezinde olması gerektiğini varsaymaktadır. İnsanlık onuru insan kaynakları yönetimi ile ilgili kararlarda öncelikle insanların ve insanlık onurunun dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bal ve Jong'un insanlık onuru yaklaşımında işveren markası, performans ve ödüllendirme yönetimi, çalışma ilişkileri, yetenek yönetimi ve işten çıkarma sürecine odaklanılmıştır. Çalışmada bu yaklaşım kullanılmış ve insan kaynakları yönetimi çalışanları ile nitel bir araştırma yapılmıştır. Yazında Bal ve Jong'un insanlık onuru odaklı yaklaşımın ilk defa bir çalışmada araştırıldığı görülmektedir. Bu anlamda yazına katkı sağlandığı ileri sürülebilir.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanları üzerinde yapılan nitel araştırma sonucunda, örneklemin insanlık onuru odaklı yaklaşıma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sadece yetenek yönetimi konusunda kısmen insanlık onuru odaklı oldukları söylenebilir. Bu konuda tüm çalışanların yetenek yönetimi sürecine katılması gerektiği düşüncesi görüşlerin yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Fakat potansiyeli olanlar, beyaz yakalılar ve ihtiyaca göre sürece katılımın olması gerektiği de vurgulanmıştır. Buna rağmen tüm alt temalar bütün olarak değerlendirildiğinde örneklemin Bal ve Jong'un (2017) insanlık onuru odaklı bir yaklaşımına uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

İnsanlık onuru yaklaşımı örgütler için önemli potansiyel taşıyan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Başka çalışmalarda insan kaynakları yönetimi çalışanlarına insanlık onuru ile ilgili bir eğitim verilerek bir araştırma yapılabilir. Ayrıca çalışanların insanlık onuru odaklı insan kaynakları yönetimi hakkındaki algılarının araştırılması önerilebilir. Bunun dışında



insanlık onuru odaklı yaklaşımın verimlilik vb. örgüt çıktıları üzerindeki etkisini belirleyen araştırmalar yapılması önemli katkı sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Bach, S. ve Edwards, M. R. (2013). *Managing Human Resource: Human Resource Management in Transition*. London: CPI Group.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Bal, P. M. (2017). *Dignity in the Workplace: New Theoretical Perspectives*. London: Palgrave Macmillan.
- Bal, P. M. ve Jong, S. B. de (2017). *From Human Resource Management to Human Dignity Development: A Dignity Perspective on HRM and the Role of Workplace Democracy*. M. Kostera ve M. Pirson, (Ed.), *Dignity and the Organization* (ss.173-195). London: Palgrave Macmillan,
- Bolton, S. C. (2007). *Dignity in and at Work: Why It Matters*. S.C. Bolton, (Ed.), *Dimensions of Dignity at Work* (ss.3-16). Oxford: Routledge.
- Boxall, P. (2014). The Future of Employment Relations from the Perspective of Human Resource Management. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 578-593. doi: 10.1177/0022185614527980
- Bulut, N. (2008), Eski Yunan'dan Aydınlanma Çağına İnsan Onuru Kavramının Geleceğine Genel Bir Bakış, *Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(3), 23-38.
- Devine, K., Reay, T., Stainton, L. ve Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing Outcomes: Better a Victim Than a Survivor?. *Human Resource Management*, 42 (2), 109-124. doi:10.1002/hrm.10071
- Desai, M. A. (2012), The Incentive Bubble, *Harvard Business Review*, 124-133.
- Gerhart, B. ve Fang, M. (2014). Pay for Individual Performance: Issues, Claims, Evidence and the Role of Sorting Effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52. doi:10.1016/j.hrmr.2013.08.010
- Gilbert, J. T. (2000), Sorrow and Guilt: An Ethical Analysis of Layoffs, *SAM Advanced Management Journal*, 65(2), 4-13.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.



- James, N. ve Hugh, B. (2016), *Online Interviewing*, D. Silverman, (Ed.), Qualitative Research (ss.245-260). London: Sage.
- Lebech, M. (2004), What is Human Dignity?, *Maynooth Philosophical Papers*, 2, 59-69. doi: 10.5840/mpp200428
- Murphy, J. ve Willmott H. (2015). The Rise of the 1%: an Organizational. *Explanation Elites on Trial*, 25-53. doi:/10.1108/S0733-558X20150000043013
- Pirson, M. A. ve Lawrence P. R. (2010). Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift?. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565. doi: 10.1007/s10551-009-0239-1
- Schmidt, T. (2018). *Performance Management Im Wandel: Sollten Unternehmen Ihre Mitarbeiterbeurteilungen Abschaffen?*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management Today: An Assessment*. J. Storey, (Ed.), Human Resource Management: A Critical Text (ss.3-20). Cengage Learning EMEA.
- Sullivan, J. (2004). *Eight Elements of a Successful Employment Brand*. Erişim adresi: www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp.
- Şimşek, O. (1999). *Anayasa Hukukunda İnsan Onuru Kavramı ve Korunması*. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir).
- Thompson, P. (2013). Financialization and the Workplace: Extending and Applying the Disconnected Capitalism Thesis. *Work, Employment and Society*, 27(39), 472-488. doi: 10.1177/0950017013479827
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management: For What, How and How Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72. doi: 10.1108/ER-08-2015-0159

