

İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELİNİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ ROLLERİ: DEĞİŞİM AJANI BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

Ömer Faruk ÜNAL*

CHANGE MANAGEMENT ROLES OF HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS: AN EVALUATION ON THE CONTEXT OF CHANGE AGENT

Öz

İnsan kaynakları profesyonelleri değişimin hem objesi hem de aktörü olmak gibi zor bir durumla karşı karşıyadırlar. İK rollerinin değişmesine paralel olarak değişimle ilgili rolleri de değişmektedir. İK profesyonellerinin değişimle ilgili rollerini tanımlamada birçok metafor kullanılmasına rağmen genel olarak “değişim ajanı” tercih edilmektedir. Ancak değişim ajanı da birçok rolü içermekte ve farklı boyutlarda tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda değişim ajanından değişimi başlatma, değişime liderlik etme, değişimi yönetme, kolaylaştırma, uygulama ve sürdürme, değişim için kapasite oluşturma ve değişim sürecini disipline etme rolleri beklenmektedir. Değişim ajanı olarak İK profesyonelleri değişim sürecinin merkezinde yer almaktadırlar.

Anahtar kelimeler: Değişim Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Değişim Ajanı

Abstract

Human resource professionals are both objects and actors of change. As their roles change their roles for change management are also evolving. Although many metaphors are used to define roles of them related with change generally change agent is preferred. But change agent includes several roles and is defined in different dimensions. According to researches initiating, leading, managing, facilitating, implementing and sustaining change, and, building organizational capacity and disciplining processes for change are expected roles of change agents. Human resource professionals as change agents are at the center of change processes.

Keywords: Change Management, Human Resource Management, Change Agent

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., omerunal@sdu.edu.tr

1. Giriş

Örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olduklarından kendilerini çevrelerinde meydana gelen değişimlerden soyutlayamazlar. Günümüzde örgütlerin geleceği ve başarısı değişimin nasıl yönetildiğine bağlıdır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi örgütsel değişimin amaçlarının başında gelmektedir. Değişime ayak uyduramayan örgütlerin zaman içinde yok olmaları kaçınılmazdır. Örgütün gelişmesi, büyümesi, hedeflerini gerçekleştirme ve varlığını sürdürmesi planlı örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı değişebilir örgütlerin temel yetkinliği olarak kabul edilmektedir (Akçay, 1991:81-122; Güçlü ve Şehitoğlu, 2006:240-254; Kalyani ve Sahoo, 2011:280-286).

Örgütlerin sahip olduğu insan sermayesinin rekabetçi üstünlüğün temel kaynağı olarak görülmesiyle birlikte, İK bölümleri idari rolleri oynayan birimlerden örgütlerin iş sonuçlarına katkı sağlayan stratejik ortak rolüne evrilmekte (Cabrera, 2003:41-50) ve İK fonksiyonları önemli ölçüde değişmektedir (Buckingham ve Vosburgh, 2001:17-23). Bu değişiklik küreselleşme ve küresel rekabet, teknolojik gelişmelerin hızliliği, yetenekli iş gücünün azlığı, iş gücü çeşitliliğindeki artış, müşterilerin kalite beklentileri, artan çalışan talepleri ve toplumun beklentilerinde meydana gelen değişmelerin oluşturduğu yeni dinamik çevreden kaynaklanmaktadır (Beer, 1997:49-56; Brockbank vd.; Brockbank, 1997:65-69). Bu eğilimlerle birlikte İK yöneticilerinin görevleri genişlemiş ve zamanla stratejik nitelik kazanmıştır (Dessler, 2007:13). Bu karmaşık çevre, istikrarın değişim, yenilik ve yeniden yapılanma ile ikame edilmesini gerektirmektedir (Mohrman ve Lawler III, 1997:157-162).

Bu çalışmada İK profesyonellerinin değişimle ilgili rolleri, ilgili yazından faydalanılarak rol tiyolojileri kapsamında incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

2. İnsan Kaynakları Profesyonelleri ve Değişim Yönetimi

Yönetim yazını değişimi çeşitli özellikleri olan bir süreç olarak kavramsallaştırmaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006:240-254; Gill, 2003:307-318; Kürşat ve Burgess, 2000:100-114). Bu süreç, organizasyonu bulunduğu konumdan gelecekte istenilen konuma götüren bir seyahate benzetilmektedir (Gill, 2003:307-318). Değişim planlanabilir, yönetilebilir ve denetlenebilir, fakat durdurulamaz olarak görülmektedir (Akçay, 1991:81-122).

Değişimle ilgili İK(Y) stratejilerinin başarılı olması için; üst yönetimin ve çalışanların değişimi bir ihtiyaç olarak kabul etmesi, sahiplenmesi ve değişime katılımı, yönetim kademeleri ve çalışanlar arası etkin iletişimin sağlanması ve değişim yönetimi konusunda eğitimler önem arz etmektedir. İletişim eksikliği, personelin yeterli katılımını sağlayamama, değişime direnç, zayıf planlama, uygulama ve değerlendirmedeki yetersizlikler ve üst yönetimin değişimi sahiplenmemesi değişim konusunda İK stratejilerinin başarısız olmasının nedenleri olarak belirtilmektedir (Skinner ve Mabey, 1997:467-484).

Herhangi bir değişim programı insanlar etrafında dönmektedir (Kalyani ve Sahoo, 2011:280-286). Bu nedenle değişimde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan olmalıdır. Değişimci kültürün herkes tarafından benimsenmesi ve paylaşılması sağlanmalıdır. Aksi takdirde kültürel tutuculuk nedeniyle değişimden beklenen etkinlik sağlanamayacaktır (İnce, 2005:319-330).

Teorik olarak örgütsel değişime liderlik etmek İK profesyonellerinin rolü olarak kabul edilse de gerçekte örgütsel değişim İK profesyonellerinden ziyade dış danışmanların yönlendirdiği üst yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum İK profesyonellerinin değişim konusunda yetkin görülmemelerinden kaynaklanmaktadır (Boldizzoni ve Luca, 2011:41-52). Hansen'e göre İK yöneticilerinin birçoğu işletmeyle ilgili temel konuları bilmediklerinden dolayı İK fonksiyonları işletmenin toplam başarısı için kritik olarak algılanmamaktadır (Hansen, 2002:513-538). Beer'e göre İK'nın değişiminin önünde birçok engel bulunmaktadır. Bu engeller birbirleriyle ilişkilidir ve karşılıklı olarak değişimin gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. Bu engellerin birincisi ve en önemlisi insan kaynakları profesyonellerinin yeterli donanıma sahip olmamalarıdır (Beer, 1997:49-56). Kaufman'a göre geleneksel olarak örgütsel değişim İK alanının dışında görülmektedir. Birçok organizasyon; TKY, süreç yenileme ya da örgütsel küçülme gibi programlarda İK'yı engelleyici olarak görmektedir. Bu nedenle İK ya süreçten çıkarılmakta ya da süreçte daha önemsiz bir rol üstlenmektedir. Ancak, özellikle değişimle ilgili konular insanla ilgili olmalarından dolayı kaçınılmaz olarak İK'nın katılımını gerektirmektedir. Bundan dolayı birçok örgüt İK'nın sınırlarını genişletmektedir. (Kaufman, 1995:540-548).

İK bölümünün, stratejik ortak olarak geleneksel İK fonksiyonlarının ötesine geçmesi gerekmektedir. İK; yönetim takımının üyesi olmak, stratejik İK planlaması ve örgütsel tasarım yapmak, strateji geliştirmek ve stratejik değişime katkı sağlamak için çaba göstermek durumundadır (Lawler III ve Mohrman, 2003:15-29). İK'nın strateji ve stratejik

gelişmeyle ilgili konularda yetkinliklere sahip olması stratejik ortak olmak için yeterli değildir. İK fonksiyonu örgütsel tasarım, değişim yönetimi ve değişimin uygulanması, diğer bir ifadeyle değişim yönetimi yapılabirliklerinin geliştirmesi için örgüte yardımcı olmalıdır (Mohrman ve Lawler III, 1997:157-162; Lawler III ve Mohrman, 2003:15-29). İK profesyonelleri değişimi kolaylaştırarak işletmeye değer katmalıdırlar (Hansen, 2002:513-538).

Pfeffer'e göre İK profesyonellerinin, örgüt liderlerinin zihinsel modellerini teşhis etmesi ve değiştirmeye odaklanması yüksek performansa sahip bir kültür elde etmek için en önemli roldür. Kafa yapısının (mind-set) ve zihinsel modellerin tanımlanmasına, keşfedilmesine ve gerektiğinde değişimine yardımcı olma kabiliyeti İK profesyonellerinin sahip olması gereken en önemli yetenekler arasındadır (Pfeffer, 2005:123-128).

J. Younger'e göre İK değişimi yönetmek ve yönlendirmek zorundadır. 2012 yetkinlik araştırması sonuçları İK'dan değişim ihtiyacını belirleme, değişim sürecini yönlendirme ve izlemede stratejik ve kritik bir rol oynaması yönünde beklenti olduğunu göstermektedir (Meinert, 2012). Buna göre, İK profesyonellerine aşağıdaki bazı görevler düşmektedir. İK profesyonelleri (Ulrich vd., 2012):

- değişimden kaçmak yerine, değişimle yüzleşmek ve değişimi kabul etmek konusunda örgüte yardımcı olmalılar,
- değişimin amaçlarını bireyler, programlar ve kurum düzeyinde belirlemeliler,
- dış değişimlere cevap verecek, esnek ve çevik bir örgüt oluşturulması için yönetime yardımcı olmalılar,
- değişimin başarısız olmasının sebepleri ile yüzleşmeli, başarısızlığın sebeplerini tahlil etmeli ve hatalardan ders almalılar,
- değişimin önceliği, etkisi, imkanları ve ihtiyaçlarına odaklanarak değişim için bireysel ve örgütsel kapasite oluşturulmasına yardımcı olmalılar,
- değişim sürecine disiplin kazandırmalı ve bilinenlerle yapılanlar arasındaki mesafeyi kapatmalılar,
- değişime bireyler, programlar ve kurum olmak üzere üç farklı seviyede odaklanmalılar.

3. İK Profesyonellerinin Değişim Ajanı rolü

İK profesyonellerinin değişimle ilgili rollerini ifade etmek için birçok metafor kullanılmaktadır. Örnek olarak; *değişimi şekillendirici* (change shaper) (Schuler, 1990:49-59), değişimci (changemaker) (Storey, 1992), *mucit/değişim ajanı* (change agent) (Willey, 1992:27-29) ve *değişim ajanı* (change agent) (Conner ve Ulrich, 1996:38-49; Caldwell, 2003b:983-1004). Bu metaforlardan değişim ajanı daha yaygın kabul görmüş bulunmaktadır (Caldwell, 2003b:983-1004).

Değişim ajanı olarak işlev görme birçok İK profesyoneli için nispi olarak yenidir. (Lemmergaard, 2009:182-196). Değişim ajanı kavramı literatürde, değişim inisiyatifine liderlik yapan, genellikle kıdemli yöneticilere atıfta bulunmakta (Thomas ve Hardy, 2011:322-331) ve temelde sosyal ve davranış bilimleri alanında uzman olarak kabul edilmektedir (Carr, 1997:224-231).

Değişim ajanı; değişim ihtiyacını tanımlar, vizyon oluşturur, beklenen sorunları belirler ve değişimi gerçekleştirir. Değişim ajanı stratejilerin geliştirilmesinden ve uygulamasından sorumlu, değişim stratejisti ve uygulayıcısıdır (Ford vd. 2008:362-377).

Değişim ajanı, organizasyonda değişimi başlatmada inisiyatif alma, yönetme ya da uygulamada önemli rol üstlenmektedir (Caldwell, 2003a:131-142). Değişim ajanı uzun döneme, insanlara değer vermeğe ve onları organizasyonla bütünleştirmeye odaklanmaktadır. Bunun için değişim ajanları, bir taraftan İK fonksiyonunu bütün organizasyon sistemine (strateji, yapı, kültür, teknoloji vs) entegre etme, diğer taraftan organizasyonun her seviyesinde insan potansiyelini geliştirerek sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlama amacını taşımaktadır (Boldizzoni ve Luca, 2011:41-52).

Değişim ajanları örgütsel dönüşümün gerçekleştirilmesi ve kültür değişimden sorumludur. İK uygulamacıları, kurumdaki yöneticilere kurumsal değişim ve yönetim kültürünün değişimi konusunda yardımcı olmalıdır. Bu rol, temel yeteneklerde değişim kapasitesi oluşturarak bütün organizasyonun şartlara göre değişimini sağlar ve böylelikle örgüt için değer oluşturur. Bu konuda İK yöneticisi, yönetim eğitimci ve geliştiricisi ve örgüt geliştirme danışmanı olarak hareket etmelidir (Lemmergaard, 2009:182-196; Hamlin, 2007:42-57).

Örgütsel değişim ve gelişim süreci etkin olarak sadece insan sermayesine yatırımla başarılabilir. Bu bakımdan İK bölümleri değişim ajanlığı rolünü; politikalar, sistemler ve yenilikler vasıtasıyla insanlarla güçlü bir

şekilde ilgilenme kapsamında yorumlamalıdır (Boldizzoni ve Luca, 2011:41-52).

Değişim ajanı, iş boyutları ile uyumlu İK müdahaleleri ve İK mimarisi yenilikleri yaparak değişimi gerçekleştirir. Değişim ajanı yöneticilerin zihinlerindeki fikirleri uyumlaştırır (Rath vd., 2011:37-41).

İK; değişimi teşvik edici (promoter) ve değişimi başlatıcı rol oynamalı ve değişim kapasitesinin yüksek olduğundan emin olmalıdır. Eğer İK fonksiyonu, hem değişim ajanı hem de İK geliştirici olarak faaliyet göstermezse kendi zeminini kaybedecektir. Değişim ajanı kültürün sürekliliğini ve kültürel değişimler arasındaki dengeyi sağlamalıdır. Değişim ajanı rolü bağlamında, İK politikalarının geliştirilebilmesi için hat yöneticileri ve İK yöneticileri arasında güçlü işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. (Lemmergaard, 2009:182-196).

Kesler'e göre İK profesyonellerinin değişimdeki rolü örgüte göre değişmektedir. Ancak, İK etkili bir ajan olmak istiyorsa değişim sürecinin ve önceliklerinin açık şekilde tanımlanması gerekmektedir. Açık bir değişim yönetimi planı, vizyondaki muğlaklıkların üstesinden gelecektir (Kesler, 2000:24-37).

İK profesyonelleri değişime direnci belirlemeli ve üstesinden gelmelidirler (Boldizzoni ve Luca, 2011:41-52). Kültürün ve davranışların değiştirilmesi değişim yönetimindeki en zor konudur (Kesler, 2000:24-37). Değişim ajanı, kendi aksiyonlarından ve aksiyonsuzluklarından dolayı değişime direncin doğmasına sebep olabilir. Şöyle ki, değişim ajanı değişimi meşrulaştırmada başarısız olma, başarı şansını yanlış yorumlama, insanları harekete geçirmede başarısız olma ve iletişim kopuklukları gibi sebeplerden dolayı değişime direnç oluşmasına katkıda bulunabilir (Ford vd. 2008:362-377).

Hansen'e göre İK yöneticileri, iyi planlanmış stratejiler ve süreçlerin yardımıyla değişimi kolaylaştırarak işe değer katmalı ve dönüşümü başlatmalıdır. Bu kapsamda İK profesyoneli değişim ajanı olarak örgüt vizyonunun gerçekleşmesi için çalışanları yönlendirir, ilham verir ve etkiler; hizmetlerde, ürünlerde ya da sistemlerde değişimleri başlatır ve uygular (Hansen, 2002:513-538). Değişim ajanı rolü organizasyondaki değişim yönetimine müdahil olmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda İK değişimi etkilemeli ve yönlendirmelidir (Keçelioğlu, 2007:503-526).

Çalışmanın bu bölümünde aşağıda yer alan beş model kapsamında İK yöneticilerinin değişim ajanı rolü incelenmektedir.

3.1. Storey Modeli

İK yöneticisinin rolleri üzerine Storey (1992) tarafından yapılmış çalışmada; iki kutuplu eksen üzerinde danışmanlar, hizmetçiler (handmaidens), düzenleyiciler (regulators) ve değişimciler (chancemakers) olmak üzere 4 rol bulunmaktadır (Buyens ve De Vos, 2001:70-89). Şekil 1’de bu roller gösterilmektedir.

Danışmanlık rolünden; ilişkileri kolaylaştırma, hat yöneticilerine tavsiyede bulunma ve uzmanlık desteği sağlamada iç danışman gibi rol oynama beklenmektedir. Personel yöneticisi, hizmetçi rolünde hat yöneticilerinin yerine bazı spesifik hizmetler sunmaktadır. Düzenleyici rol, istihdam kuralları ve endüstriyel ilişkilerin gözetimi, geleneksel ve taktiksel rollerin belirlenmesinde müdahalecidir (Storey, 1992; aktaran Caldwell, 2003b:983-1004).

Değişimci, İK politika ve pratiklerine proaktif, müdahaleci ve stratejik katkı yapmaya çalışan bir çeşit personel uygulayıcısıdır. Değişimci rol; iş performansı, çalışan adanmışlığı ve motivasyonun artırılması gibi stratejik ajandada yer alan konularda müdahaleci bir roldür. Değişimci rol; pazarlıktan, geçicilikten ve aciz tavsiyeden uzaktır. Dolayısıyla değişimci rol, işi hakkıyla yapan İK yöneticisinin doğal pozisyonunu göstermektedir. (Storey, 1992; aktaran Caldwell, 2003b:983-1004). Diğer bir ifadeyle değişimci rol müdahaleci ve stratejik bir roldür.



Şekil 1. Personel Yöneticisinin Rollerini (Storey)

Kaynak:J. Storey, Develpment in the Management of Human Resource, Oxford Blackwelle Publishing, 1992’den aktaran Caldwell, R. (2003b) “The Changing Roles of Personnel Managers:Old Ambiguities, New Uncertainties, *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.

Storey iki değişik değişimci türünün olabileceğini ileri sürmüştür. Birincisinde; İKY rekabetçi başarının ya da iş performansının sert (hard) gerçekleriyle yüzleşmektedir. İK fonksiyonu, yönetim kurulunun iş stratejileri ya da kıdemli yöneticilerin araçsal amaçları ile tanımlanmaktadır. İkincisinde; İKY, çalışanların adanmışlığını tesis etme,

kültürel değişimi teşvik etme ve daha esnek ve buluşçu bir örgüt oluşturmaya odaklanmaktadır (Storey, 1995 aktaran Caldwell, 2001:39-52).

R. Caldwell'e göre, Storey'in geliştirmiş olduğu jenerik model kendine özgü zayıflıkları barındırmaktadır ve İK rollerinin giderek artan karmaşıklığını ve çok yönlü doğasını kapsamamaktadır. Bu nedenle sözü edilen model ampirik ve analitik geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiştir (Caldwell, 2003b:983-1004).

3.2. Wiley Modeli

Wiley, insan kaynakları yöneticisinin rollerini *stratejik*, *yasal* ve *operasyonel* olmak üzere üç kategoride sınıflandırmaktadır. Bu üç kategoride 14 rol bulunmaktadır (Şekil 2) (Willey, 1992:27-29).

Willey'e göre, İK yöneticisi işletmenin amaçlarıyla koordinasyon içinde bu üç rolü yerine getirebilmelidir. Ancak, bu üç kategorideki roller birbirleriyle örtüşmektedir (Willey, 1992:27-29).

Stratejik	Yasal	Operasyonel
Danışman	Danışman	Danışman
Değerlendirici	Denetçi	
Tanı koyucu		
Değişim ajanı	Kolaylaştırıcı	Değişim ajanı
Katalizör		
İş ortağı		
Maliyet Yöneticisi		
	Hizmet sağlayıcı	
	Arabulucu	
		İtfaiyeci
		Çalışan avukatı
		Politika belirleyici

Şekil 2. İK Roller (Willey)

Kaynak:Willey, C. (1992) "A Comprehensive View of Roles for Human Resource Management in Industry Today", *Industrial Management*, 34(6), 27-29.

İK profesyonelleri personel yöneticisi olarak operasyonel kararları uygulamadaki sorumluluklarından dolayı stratejik planlamada rol almadılar. Stratejik rolle ilgili olarak İK profesyonelleri danışman (consultant), değerlendirici (assessor), tanı koyucu (diagnostician), mucit/değişim ajanı (innovator/change agent), katalizör (catalyst), iş ortağı ve maliyet yöneticisi rollerini yerine getirmelidirler (Willey, 1992:27-29). Bu rollerde mucit/değişim ajanı ve katalizör İK'nın değişim rolüyle ilgili görünmektedir.

Tanı koyucu rol mucit/değişim ajanlığı rolünün temelini oluşturmaktadır. Mucit/değişim ajanı, kurumun çalışmasını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek dış eğilimleri ve dalgalanmaları tahmin etmek için kurumun problemlerini analiz eder. İK yöneticisi tarafından toplanacak bilgiler, stratejik planlamanın temelini oluşturacak programların ve prosedürlerin geliştirilmesinde kullanılır. Mucit/değişim ajanı tarafından başarılacak işler diğer taraftan katalizör rolüne olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Stratejik değişimle ilgili politikalar ve prosedürler çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri etkilemektedir. İK profesyonelleri, politikaları ve prosedürleri geliştirir ve sonra kurumun farklı seviyelerindeki çalışanlar ve yöneticiler arasında katalizör olarak görev yaparlar. İK profesyonelleri, katalizör olarak kurumda istenilen çevrenin oluşması için yöneticilere katkı sunarlar. Katalizör rolündeki İK profesyoneli, kurumun gelecek yönelimleri ile ilgili sorulara cevap verir. Bu işbirlikçi çaba İK yöneticisini yönetim takımının arasına sokmaktadır (Willey, 1992:27-29).

Operasyonel rolle ilgili olarak İK profesyonelleri; itfaiyeci (firefighter), mucit/değişim ajanı, çalışan avukatı, kolaylaştırıcı (facilitator), politika belirleyici (policy formulator) ve danışman rollerini yerine getirmelidirler (Willey, 1992:27-29). Bu rollerden; mucit/değişim ajanı, kolaylaştırıcı ve politika yapıcı roller değişimle ilgili görünmektedir.

Mucit/değişim ajanı rolünde İK yöneticisi, yenilikçi bir yönetim tarzı ile proaktif bir rol üstlenir. Mucit/değişim ajanı, geçmiş tecrübeleri analiz eder ve kurumu geleceğe taşıyacak planlar hazırlar. Kolaylaştırıcı, insan ilişkileri teorisini teknik ve metotlara uygulayarak yapıcı değişiklikler oluşturur. Kolaylaştırıcı rol, değişiklikleri bütün organizasyonda uygulamak için gereklidir (Willey, 1992:27-29).

Wiley'e göre, İK yöneticileri genellikle değişimi dış çevrede meydana gelen bir değişim ya da yasal düzenlemelerden dolayı başlatmaktadırlar. Bu değişikliklerin şirket politikalarına dönüştürülmesinde politika belirleyici role ihtiyaç duyulmaktadır (Willey, 1992:27-29).

Wiley'in sınıflandırması ampirik bir çalışmaya dayanmasa da yapmış olduğu sınıflandırma aynı rolün (değişim ajanı) değişik düzeylerde (stratejik ve operasyonel) olabileceğini göstermesi ve rollerin birbirleri ile bağlantılarını göstermesi bakımından önemlidir.

3.3. Brockbank Modeli

Brockbank'ın geliştirmiş olduğu modelde, İK profesyonellerinin değişim ajanlığı rolü spesifik olarak yer almamaktadır. Ancak, stratejik reaktif ve proaktif boyutları ile model değişimle ilgili rolleri kapsamaktadır.

Brockbank, İK profesyonelleri ile yaptığı mülakatlar sonucunda reaktif ve proaktif olmak üzere iki boyutta 4 rol alanı (Şekil 3) ortaya çıkarmıştır (Brockbank, 1999:337-352):

	Reaktif	Proaktif
Stratejik	Stratejileri gerçekleştirme	Stratejik alternatifleri oluşturma
Operasyonel	Temel uygulamaları gerçekleştirme	Temel uygulamaları geliştirme

Şekil 3. İK Faaliyetlerinde Rekabetçi Avantajın Boyutları

Kaynak: Brockbank, W. (1999) "If HR were Really Strategically Proactive Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.

Operasyonel reaktif rol; ücret yönetimi, işe alma ve temel eğitimlerin verilmesi gibi bazı temel uygulamalara yoğunlaşmaktadır. Operasyonel proaktif rol, süreçlerin iyileştirilmesi ve pozitif çalışma ortamının oluşturması gibi temel uygulamalara odaklanmaktadır.

Stratejik reaktif rolde, İK iş stratejilerini uygulamaya odaklanmaktadır. İş stratejisi ile uyumlu iş kültürünün tanımlanması ve değişim yönetiminin kolaylaştırılması bu kapsamda yapılan faaliyetlerdir. Uzun dönemde başarı için kültürel ve teknik yapılabirliklerin (capabilities) geliştirilmesi İK stratejilerinin uygulanmasında dominant alanlardan birisidir. İK aynı zamanda taktiksel faaliyetlerde değişim yönetimi desteği sağlayarak stratejilerin uygulanma sürecini destekleyebilir.

a- Strateji odaklı kültür oluşturma: Stratejik olarak odaklanmış ve güçlü bir kültür oluşturularak İK pratiklerinin iş stratejileri ile bağlantısı

kurulabilir. Bu kapsamda davranışları da içine alacak şekilde ihtiyaç duyulan kültürün tanımlanması, kültürel yetkinliklerin belirlenmesi, ortadan kaldırılacak kültürel karakteristiklerin belirlenmesi ve istenilen kültürün oluşturulmasına katkı sağlayacak İK pratiklerinin tasarlanması gerekmektedir.

b- Değişim yönetimi:örgüt geliştirme ve diğer değişim yönetimi uygulamaları genel stratejilerin veya spesifik taktiklerin uygulamasına yardımcı olmaktadır.

Stratejik proaktif rolde, İK geleceğe yönelik stratejik alternatiflere odaklanmaktadır. Bu aktiviteler; buluşçu ve yenilikçi kültürün oluşturulması, birleşme ve satın alma imkanlarının belirlenmesi ve dahili yapılabirliklerin dış pazar ihtiyaçları ile ilişkilendirilmesi çabalarını kapsamaktadır.

İK'nın temel sorumluluğu, rekabetçi kurum kültürünü tanımlamak ve oluşturmaktır. Kurumun seçtiği büyüme stratejilerine göre, İK gelişimi kolaylaştırmalıdır. Örgütsel tasarım, yeniden yapılanma, iş tasarımı ve bilgi sistemleri tasarımı gibi konular, örgüt üzerinde önemli etkilere sahip olmasına rağmen İK'nın bunlar üzerinde dolaylı etkisi bulunmamaktadır. İK pratiklerinin ideal insan organizasyonunun oluşturulmasına katkıda bulunacak şekilde bütünleştirilmesi ve düzenlenmesi İK'nın sorumluluğundadır (Brockbank, 1997:65-69).

3.4. Ulrich Modeli

Ulrich'in İK rolleri için önerdiği kavramsal model yatay (bir uçta stratejik diğer uçta operasyonel) ve dikey (bir uçta insanlar diğer uçta süreçler) olmak üzere iki boyuta dayanmaktadır. şekil 4'te grldğu gibi bunların keşişmesinden *stratejik ortak*, *değişim ajanı*, *idari uzman* ve *alışan şampiyonu* olmak üzere dört rol alanı ortaya çıkmaktadır (Conner ve Ulrich, 1996:38-49).

	İnsanlar		
Operasyonel Odaklanma	alışan şampiyonu	Değişim Ajanı	Stratejik Odaklanma
	İdari Uzman	Stratejik Ortak	
	Süreçler		

şekil 4. İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Rollerini (Ulrich)

Kaynak:Conner, J ve Ulrich, D. (1996) "Human Resource Roles:Creating Value, Not Rhetoric", *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.

Stratejik ortak rolü, İK stratejilerinin ve uygulamalarının iş stratejileri ile birlikte yürütülmesine odaklanmaktadır. İdari uzman rolü geleneksel İK rollerini kapsamaktadır. Çalışan şampiyonu, günlük problemlerle ve çalışanların bireysel talepleriyle ilgilenmektedir (Conner ve Ulrich, 1996:38-49).

Değişim ajanı rolü ise İK fonksiyonunun stratejik boyutunu göstermekte ve insanlar üzerine odaklanmaktadır. Değişimin ve dönüşümün (transformation) yönetimini temsil eden değişim ajanı, kuruma değişim için kapasite oluşturmada yardımcı olmaktadır. Diğer bir değişle, kurumun rekabet edebilirliğini sağlamada yeni davranışları tanımlanmaktadır (Conner ve Ulrich, 1996:38-49).

Ulrich'e göre, İK değişimin ajanı olarak değişim için gerekli örgütsel kapasiteyi arttıran süreçleri ve kültürü şekillendirerek sürekli dönüşümün ajanı olmalıdır. Bu kapsamda, organizasyonda değişimin kavranacağı ve değerinin anlaşılacağı bir kapasite oluşturmak İK'nın sorumluluğudur. Bu, yüksek performanslı takımlar oluşturma, yeniliklerin dönüşüm zamanını kısaltma veya yeni teknolojileri geliştirme konularına odaklanan değişim inisiyatiflerinin tanımlanmasını, geliştirmesini ve zamanında gerçekleştirmesini sağlayacaktır. İK aynı zamanda, kurumun vizyonunun gerçekleşmesi için çalışanların hangi işleri yapmaları, hangi işleri yapmamaları gerektiği konusunda yardımcı olarak kurumun vizyonunu spesifik davranışlara dönüştürebilir (Ulrich, 1998:124-134).

Ulrich'e göre, değişim insanları korkutan bir yoldur. İK'nın değişim ajanı olarak rolü, değişime direnci çözümlenme ve değişim korkusunu değişim olasılıklarının heyecanı ile değiştirmektir. Bunun nasıl gerçekleşeceği değişim modellerinde cevabını bulmaktadır. İK profesyonelleri örgüte değişim modeli önermeliler ve yönetim takımına bu model kapsamında rehberlik etmelidirler. Bu kapsamda İK profesyonelleri tartışmaları yönetmeli ve sorulara cevap vermelidir (Ulrich, 1998:124-134).

İK, değişim için başarı faktörlerini belirlemede ve bu faktörlerle ilgili olarak organizasyonun zayıf ve kuvvetli yönlerini değerlendirmede organizasyona yardımcı olmalıdır. Bu süreç büyük çaba gerektirmesine rağmen İK'nın oynayacağı en değerli rollerden birisidir. Değişimin ajanı olmak, İK profesyonellerinin değişimi kendi kendilerine yürütmeleri demek değildir. İşletmede değişimin gerçekleştirilmesini ve uygulamaya alınmasını temin etmeleri demektir (Ulrich, 1998:124-134).

Ulrich'e göre, örgüt kültürünün değiştirilmesi zor fakat önemli bir konudur. İK, yeni bir kültürün başlatılmasında aşağıdaki adımları takip etmelidir (Ulrich, 1998:124-134):

- Kùltür değişimi kavramı tanımlanmalı ve çerçevesi çizilmelidir.
- Kùltür değişiminin iş başarısında niçin merkezi bir rol oynadığı açık Şekilde anlatılmalıdır.
- Mevcut kùltürün ve arzu edilen kùltürün değerleme süreci tanımlanmalı ve aradaki fark ortaya konmalıdır.
- Kùltürel değişimin gerçekteşmesi için alternatif yaklaşımlar belirlenmelidir.

Ulrich, İK profesyonellerinin bu dört rolü kendi başlarına gerçekteştirmek zorunda olmadıklarının üzerinde durmaktadır. Tasarlanan sürecin amacına ulaşması için duruma göre hat yöneticileri, dış danışmanlar, çalışanlar, teknoloji ya da diğer mekanizmalar devreye girebilir (Buyens ve De Vos, 2001:70-89). İK bölümü, değişimi uygulamada ve yönetmede, değişime engel olan potansiyel kaynakları değerlendirmede ve değişimin önündeki engellerin üstesinden gelmek için hat yöneticileriyle işbirliği yapmada anahtar rolü oynamalıdır (Cabrera, 2003, 41-50).

Conner ve Ulrich'in orta ve büyük ölçekli işletmelerde 256 orta ve yüksek kademe yöneticisi üzerinde yapmış oldukları araştırmada çalışan Şampiyonluğu ve idari uzmanlık rolleri stratejik ortaklık ve değişim ajanlığı rolünden daha önemli bulunmuştur. Stratejik ortaklık en az önemli bulunan rol olmuştur. Ulrich bu durumu geleneksel İK rolleriyle tutarlı bulmaktadır (Conner ve Ulrich, 1996:38-49).

Ulrich'e göre, değişen Őartlar İK profesyonellerinin gelecekte daha dinamik, esnek ve cevap verici (responsive) olmalarını gerektirmektedir (Ulrich, 1997:175-197). İstihdam, eğitim, performans yönetimi, ücretler, yönetmelikler vs. gibi geleneksel İK pratikleri artık süregidemez. Ancak bu pratikler masada kalmağa devam edecektir (Ulrich, 1997:175-197).

Sydanmaanlakka, Ulrich'in çalışmasını esas alarak İK profesyonelinin rollerini yapıcı (doer), geliştirici (developer), buluşçu (innovator) ve vizyoner (visioner) olarak belirtmiştir. Bu rollerinden buluşçu rolün değişim yönetimi ile ilgili olduğu söylenebilir. Yönetim süreçleri ve sistemleri, yönetim eğitimi, İK politikaları, yetkinlik yönetimi, bilgi yönetimi, toplam refah ve geri bildirim buluşçu rolün görevleri arasındadır. Buluşçu değişiklikleri uygular ve değişim yönetimi uzmandır (Sydanmaanlakka, 2000).

Buyens ve De Vos'un 2001 yılında Ulrich'in dört temel rolünü esas alarak yapmış olduğu araştırmada, üst düzey yöneticiler değişimin ve

dönüşümün yönetimini diğer rollere göre daha önemli görmüşlerdir. Bu durum, rekabetin oluşturduğu baskı ve teknolojik değişimin etkisiyle birçok organizasyonda değişim ve dönüşüm yönetiminin ve yeniden yapılanmaların öneminin artmasıyla ilişkili görülmektedir. Değişim yönetimi, üst düzey yöneticileri ilgilendiren önemli bir konu olmaktadır. Üst düzey yöneticiler, İK fonksiyonunu değişim programlarını başarılı bir şekilde geliştirmenin ve uygulamanın bir vasıtası olarak görmektedirler (Buyens ve De Vos, 2001:70-89).

İK uzmanları, yönetim takımının üyesi olabilmek için işin içine girmelidirler, fakat bu sadece strateji geliştirme ve uygulama seviyesinde olmamalı, aynı zamanda çalışanın şampiyonluğu, idari uzmanlık ve değişim ajanlığı alanında da olmalıdır. İK değişim süreciyle ilgili bütün iletişim süreçlerinin koordinasyonunu sağlamalı, değişimi başlatmalı ve geleneklere meydan okumalıdır. İK yeniden yapılanmanın başarısına, önemli süreçlerin zamanını ayarlayarak katkı sunmalıdır. İK çalışanların adaptasyonu için gerekli zamanı sağlayarak doğru değişim dönemini belirlemelidir. İK kültürel faktörleri harmonize etme ve kültürel değişim süreçlerini koordine etme sorumluluğuna sahip olmalıdır. Çalışanların iş değerleri ile uyumlu olup olmadığını tespit etmelidir. Çalışanları değişime hazırlamalıdır. Değişime hazır bir kültür oluşturmalıdır. İK yöneticisinin temel sorumluluğu, değişim engellerinin üstesinden gelerek değişim sürecini yönetmektir. İK'nın çalışanların esnekliğini ve istekliliğini harekete geçirmede yaratıcı olması gerekmektedir (Buyens ve De Vos, 2001:70-89).

Ulrich'e göre, kurumsal mükemmelliği gerçekleştirmek İK'nın işi olmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için İK bir kısım yeni roller yüklenmelidir (Ulrich, 1998:124-134). İK, insan odaklı ve düzenleme odaklı rolünün ötesine geçip kurum stratejilerinin yürütülmesine değer katmalıdır, diğer bir ifade ile İK profesyonelleri ortaklıktan oyunculuğa geçmelidirler. İK yöneticilerin bunu sağlayabilmek için iş bilgisi ve temel İK uzmanlığına sahip olmalıdırlar. Ayrıca iş gücünün etkin ve etkili bir şekilde geliştirilmesi yoluyla stratejik kapasitenin ve örgüt kültürünün değiştirilmesi için gereken İK araçlarını kullanmasını da öğrenmelidirler (Ulrich ve Beatty, 2001:293-307).

Bu değişim, değişen piyasa taleplerinden kaynaklanmaktadır. Oluşan bu yeni ortamda, İK profesyonelleri kurumun hızlı değişimi, yenilik yapılması, liderlik açıklarının kapatılması, şeffaflığın sağlanması, öğrenme, küresel bilginin yönetilmesi, stratejilerin anlaşılabilirliğinin sağlanması vs. konularında örgüte yardımcı olmalıdır. Bu yüksek beklentilerin sağlanabilmesi için İK profesyonelleri ortak olma rolünün

ötesine geçebilmeli, oyuncu olmalıdır. Oyuncular yardımcı olur, olayın içine girerler, değer katarlar, sonuç alırlar ve fark oluşturan işler yaparlar (Ulrich ve Beatty, 2001:293-307).

Ulrich ve Beatty, İK profesyonellerinin yukarıda bahsedilen kapsamda oyuncu olabilmeleri için birbiriyle ilişkili 6 rol önermektedirler:Lider, koç, mimar, kolaylaştırıcı, inşa edici ve hakem (conscience). Bu rolleri yerine getiren İK oyuncusu kurumun rekabet etmesine değer katabilir ve yardımcı olabilir (Ulrich ve Beatty, 2001:293-307).

Ulrich ve Beatty'ye göre İK mimar rolü ile planlar yapmaktadır. Ancak uygulama olmadan planlar örgüte herhangi bir değer katmayacaklardır. İK profesyonelleri rekabetçi bir örgütün inşası için gereken işleri anlayarak kazanan bir örgütün inşasına katkı sunabilirler. İnşa edici rol kapsamında İK profesyonelleri süreçlerin değişmesi ile ilgili seğenekleri belirlerler. Örnek olarak:Öğrenme seğenekleri, değişimin geręekleşmesi, örgütte bilginin paylaşılması ve değişimin kurumsallaşması gibi (Ulrich ve Beatty, 2001:293-307).

Ulrich ve Beatty'nin değişimle ilgili üzerlerinde durdukları bir diğer rol *kolaylaştırıcılık* rolüdür. Kolaylaştırıcılık rolü stratejik değişim liderliğini ihtiva etmektedir. İK profesyonelleri kolaylaştırıcı olarak değişimin geręekleşmesine ve sürdürülmesine katkı sunarlar. Bu kapsamda İK profesyonelleri öncelikle takımları oluşturarak, takımlara koçluk yaparak ve takımların devamlılığını sağlayarak onların etkin ve etkili çalışmasına yardımcı olurlar. İkinci olarak, kolaylaştırıcı değişimin geręekleşmesini sağlar. İK profesyoneli kolaylaştırıcı olarak örgütün değişim yapacak kapasiteye ve disipline sahip olmasını sağlayarak değişim ajandasını tutar. Bu açıdan kolaylaştırıcılık rolü *değişim ajanlığının* ötesindedir. Kolaylaştırıcı, değişim konusunda sadece bir lider gibi değil aynı zamanda bir uygulama ustası gibi davranır. Kolaylaştırıcı; kaynakları bir araya getirir, dikkatleri toplar ve kararların doğru ve hızlı alınmasını sağlar (Ulrich ve Beatty, 2001:293-307).

Boselie ve Paauwe'ye göre; İK yöneticileri yakın gelecekte, risk almaya istekli, müşteri odaklı, iş bilgisine ve spesifik İK bilgisine sahip, İK sonuçlarından sorumlu, açık fikirli ve insanları motive etmeyi ve takip etmeyi bilen ve değişimi kolaylaştıran (change faciliator) ve uygulayan müteşebbisler olacaklar. Web destekli servisler vasıtasıyla bir kısım hizmetlerin merkezileşmesi ve bir kısım idari işlere harcanan zamanın azalmasıyla İK profesyonelleri değişimi kolaylaştırıcı olarak daha fazla zaman harcayacaklardır (Boselie ve Paauwe, 2005:550-566).

R. Caldwell'e göre, Ulrich'in çalışması yapıla gelen (prescriptive) ve didaktik bir çalışma olmasına rağmen yeni ortaya çıkan İK rollerini kavrama bakımından en sistematik çerçeveyi sunmakta ve İK rollerinin esnek ve çok yönlü doğasını teşhis etmektedir. Ayrıca, Ulrich değişim ajanına belirgin rol yükleyen en güçlü değişim odaklı İK modelini önermiştir. Ancak, Ulrich'in modeli de Storey'in modeli gibi kendine özgü zayıflıkları barındırmaktadır. Ulrich'in modelindeki roller bazı yönleri ile Storey'in modeli ile örtüşmektedir. Modelde "proaktif değişim ajanı"- "danışman" arasında ve "değişim ajanı"- "stratejik ortak" arasında rol çakışması ve rol belirsizliği yaşanacaktır. Ulrich'in değişimle ilgili sorumlulukları, birinci olarak hat yöneticilerine vermesi İK profesyonellerinin değişime rehberlik etmede, kolaylaştırmada ve gerçekleştirmede ortak ve öncü olmalarını müphem bir duruma sokacaktır (Caldwell, 2003b:983-1004).

3.5. Caldwell Modeli

İK rolleri üzerinde çalışan bir diğer araştırmacı R. Caldwell'dir. R. Caldwell de İK rollerini Storey'in (1992) tipolojisini esas alarak dört başlık altında toplamıştır. Bu roller aşağıda açıklanmaktadır.

Danışman (adviser, internal consultant), kıdemli yöneticilere veya hat yöneticilerine aktif olarak tavsiyede bulunmakta ve uzmanlık desteği sağlamaktadır. Hizmet sunucu (service provider),¹ ihtiyaca göre hat yöneticilerine İK desteği ve yardımı sağlamaktadır. Düzenleyici (regulator), İK politikalarını ve uygulamalarını yapar, yürürlüğe koyar ve gözlemlerini raporlar. Değişim ajanı² ise kültürel değişim ve örgütsel dönüşüm süreçlerini aktif olarak gündeme getirmektedir (Caldwell, 2003b:983-1004).

Caldwell'in 1999'da İngiltere'de yapmış olduğu aştırmada İK ve personel yöneticileri, danışmanlık ve değişim ajanı rolünü sırasıyla %82 ve %68 oranında temel ve en önemli rol olarak ifade etmişlerdir (Caldwell, 2001:39-52).

İK profesyonelleri değişimi yönlendirmede, kolaylaştırmada ve gerçekleştirmede ortak ve öncü olmalıdırlar (Caldwell, 2003b:983-1004).

1 Yazar Storey'in handmaiden (hizmetçi) kavramı olumsuz çağrışım yaptığı ve aşağılayıcı bulduğundan dolayı service provider kavramını kullanmayı tercih etmektedir.

2 Yazar Storey'in changemaker kavramı yerine change agent kavramını kullanmayı tercih etmektedir.

Caldwell'e göre, değişim ajanı örgütte değişimin başlatılması, yönetilmesi ve uygulanmasında genellikle önemli rol oynamaktadır. Çünkü, örgütsel değişimde birçok sürecin merkezinde değişim ajanı rolü bulunmaktadır. Ancak, değişim ajanı rolü, değişim ajanı rolünün kapsamını ve karmaşıklığını ihmal eden tek boyutlu modellerden dolayı ya abartılmakta ya da yanlış yorumlanmaktadır (Caldwell, 2003a:131-142). Şekil 5'te görüldüğü gibi R. Caldwell 4 boyutta 4 değişik değişim ajanı tanımlamaktadır (Caldwell, 2001:39-52).



Şekil 5. İnsan Kaynakları Değişim Ajanının Rollerini

Kaynak:Caldwell, R. (2001) "Champions, Adapters, Consultants and Synergists:the New Change Agents in HRM", *Human Resource Management Journal*, 11(2), 39-52.

Caldwell'in modelindeki dönüşümcü (transformative) değişim ve aşamalı (incremental) değişim boyutları ölçek veya stratejik değişim alanı ile ilgilidir. İK vizyonu ve İK uzmanlığı boyutu ise personel fonksiyonunun mesleki kimliği ile ilgilidir (Caldwell, 2001:39-52).

Dönüşümcü değişim; örgütün tümündeki İK politika ve uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip strateji, yapı, sistem ya da iş süreçlerindeki değişimdir. Aşamalı değişim ise tek bir uygulama ya da çoklu fonksiyon üzerinde etkisi olan İK politikası, prosedürleri ve süreçlerindeki tedrici düzenlemelerdir. İK vizyonu; İK profesyonelinin meşruiyetini, misyonunu, önemli rollerini ve statüsünü stratejik ortak olarak teyit eden değerler ve inançlar setidir. İK uzmanlığı; İK profesyonelinin etkin insan yönetimi gerçekleştirebilmesini sağlayan özel eğitimler, bilgiler, yetenekler, tecrübeler ve profesyonel kurumsal standartlardır (Caldwell, 2001:39-52).

Adı geçen bu dört boyut dört değişim ajanını ortaya çıkarmaktadır: *Şampiyonlar*, *uyarlayıcılar* (adapter), *danışmanlar* ve *sinerjistler*. Aşağıda bu roller açıklanmaktadır (Caldwell, 2001:39-52):

Değişim şampiyonları:Değişim şampiyonu birçok yönden dönüştürücü lideri çağrıştırmaktadır. Değişim şampiyonları kurumun üst yönetimindeki direktörler ya da kıdemli yöneticilerdir. Bunlar geniş kapsamlı, dönüştürücü ya da bütüncül nitelikteki değişimle ilgili stratejik İK politikalarını vizyona koyarlar, yürütürler ya da uygularlar.

Değişim uyarlamacıları:Değişim uyarlamacıları kurumdaki orta düzey İK çalışanları veya personel uzmanlarıdır. Bunlar iş birimlerinde ve temel fonksiyonlarda değişimi destekleyici faaliyetlerde bulunmaktadır. Değişim uyarlamacılarının rolü vizyonu pratiğe dönüştürmek ve değişime momentum sağlamaktır. Stratejik değişimle ilgili ilham ve zorlamalar kurumun veya bölümün kıdemli yöneticilerinden gelmektedir. Değişimi uygulama sürecini planlamak, izlemek ve ilerletmek değişim uyarlamacılarının sorumluluğunda bulunmaktadır.

Değişim danışmanları:Değişim danışmanları, özel değişim projeleri ya da İK değişim inisiyatifinin temel aşamalarını uygulayabilecek tecrübe ve uzmanlığa sahip profesyoneller ya da dış danışmanlardır. Birçok yönden bu rol geleneksel personel uzmanına benzese de danışmanlık ve sofistike proje yönetim tecrübesi gibi yetenekler gerektirmektedir.

Değişim sinerjisti:Değişim sinerjistleri bütün kurumda çoklu, karmaşık ve büyük ölçekli değişim projelerini stratejik bir şekilde koordine edebilecek, bütünleştirebilecek ve gerçekleştirebilecek kıdemli personel yöneticileri ya da yüksek düzeyde dış İK danışmanlarıdır. Değişim danışmanı, belirli bir zaman diliminde tek bir değişim projesine odaklanırken sinerjist, program lideri olarak aynı anda birçok farklı projeyi koordine etmekte veya bütünleştirmektedir. Bu rol, hızlı ve programlanmış kültürel değişimin gerekli olduğu ve iç İK fonksiyonunun ağırdan aldığı durumlarda gerekli görülmektedir. Birleşmeler gibi dış bir etkinin tetikleme ile de ortaya çıkabilmektedir.

4. Değerlendirme

İK profesyonelleri değişimin hem objesi hem de aktörü olmak gibi zor bir durumla karşı karşıyadırlar. İK fonksiyonu değişimin etkisiyle; faaliyetler, roller ve yetkinlikler kapsamında değişime ayak uydurmalı ve kendisini örgütün rekabetçi üstünlük elde etmesi için, diğer bir ifade ile örgüte değer katması için dönüştürmeli ve geliştirmelidir. Diğer taraftan İK profesyonelleri örgütsel değişim konusunda rollerini yerine

getirmelidir. İK profesyonellerinin değişimle ilgili rolleri için incelenen modeller çerçevesinde aşağıdaki tespitlerde bulunulmuştur:

- İK'nın değişimdeki rolü çok yönlüdür. İK açısından değişimin hangi düzeydeki profesyonel tarafından (üst düzey yönetici, orta düzey yönetici veya uzman, dış danışman) gerçekleştirildiği, hangi düzeyde (stratejik, operasyonel ve taktiksel) gerçekleştirildiği ve hangi kapsamda gerçekleştirildiği (spesifik proje bazında veya kurumun tamamı) ve değişim sürecinin hangi aşamasında (liderlik etme, yönetme, teşvik etme, tartışma zeminine çekme, tartışmaları organize etme, uygulama veya kolaylaştırma) rol alındığı önemlidir. Bu bakış açısıyla konuya yaklaşıldığında, değişim rolünün veya değişim ajanının rolünün tek boyutlu değil çok boyutlu bir rol olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun neticesinde çoklu "değişim ajanı" rolü ortaya çıkmaktadır.
- Örgüsel değişimde, birçok sürecin merkezinde değişim ajanı rolü bulunmaktadır. Ancak değişim ajanı ile ilgili evrensel ya da tek bir model bulunmamaktadır. Değişim ajanının rolü kurumdan kuruma değiştiği gibi bu konuda geliştirilen her bir modelin değişim ajanı bir kısım ortak özelliklere sahip olsa bile kendine özgü rolleri barındırmaktadır.
- İncelenen modellerde değişim ajanlığı rolünün ortak özellikleri olarak; müdahalecilik, stratejiklik ve insanla ilgililik gibi özelliklerin öne çıktığı anlaşılmaktadır.
- Yapılan çalışmalarda değişim ajanından değişimi başlatma, değişime liderlik etme, değişimi yönetme, kolaylaştırma, uygulama ve sürdürme, değişim için kapasite oluşturma ve değişim sürecini disipline etme rolleri beklenmektedir.
- İK'nın değişim rolü bazı çalışmalarda kültür yönetiminden ayrı olarak incelenmektedir. Ancak kültürün oluşturulması veya kültürün değiştirilmesinin de bir değişim olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir.
- İK profesyonellerinin rollerinin değişimine (idari uzmanlıktan stratejik ortaklığa- stratejik ortaklıktan stratejik oyunculuğa) paralel olarak, İK profesyonellerinin değişimle ilgili rolleri de

değişim ajanlığından “değişimi kolaylaştırıcı” role değişmektedir.

- İK'nın değişim rolünün İK'nın performansına ve iş sonuçlarına katkı bakımından önem sırası yapılan araştırmalarda bir kısım farklılıklar gösterse de değişimin yönetimi İK için önemli bir rol olarak önemini koruduğu görülmektedir.
- İK rolleri arasında birbirini kolaylaştırma veya birbirini kapsama gibi bağlantılar söz konusudur. Bu bağlantılılığın sonucu olarak değişim rolü bazen stratejik katkı, stratejik proaktiflik ve stratejik reaktiflik rolleri altında incelenmektedir.

Kaynakça

- AKÇAY, Burhan (1991), “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 81-122.
- BEER, M. (1997), “The Transformation of the Human Resource Function:Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role” *Human Resource Management*, 36, 49-56.
- BOLDIZZONI, Daniele ve Luca QUARATINO (2011), “The role of Human Resource Manager:Change Agent vs. Business Partner? Research into HRM in Italy”, *EBS Review*, (28), 41-52.
- BROCKBANK, Wayne (1997), “HR’s Future on the Way to a Presence”, *Human Resource Management*, 36(1), 65-69.
- BROCKBANK, Wayne (1999), “If HR were Really Strategically Proactive Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- BROCKBANK, Wayne, SIOLI, A. ve Dave ULRICH, “So we are at the Table! Now What”, Human Resource Competency Study Articles, University of Michigan School of Business, <http://webuser.bus.umich.edu/Programs/hracs/res_NowWhat.htm>, (09.05.2012)
- BUCKIGHAM, M. ve R. M. VOSBURGH (2001), “The 21st Century Human Resources Function:It’s Talent, Stupid!”, *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.

- BUYENS, Dirk ve Ans DE VOS (2001), "Perceptions of the Value of the HR Function", *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70-89.
- CABRERA, Elizabeth F. ve Angel CABRERA (2003), "Strategic Human Resource Evaluation", *Human Resource Planning*, 26(1), 41-50.
- CALDWELL, R. (2001), "Champions, Adapters, Consultants and Synergists:the New Change Agents in HRM", *Human Resource Management Journal*, 11(2), 39-52.
- CALDWELL, R. (2003a), "Models of Change Agency:a Fourfold Classification", *British Journal of Management*, 14, 131-142.
- CALDWELL, R. (2003b), "The Changing Roles of Personnel Managers:Old Ambiguities, New Uncertainties", *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- CARR, Adrian. (1997), "The Learning Organization:New Lessons/thinking for the Management of Change and Management Development?", *Journal of Management Development*, 16(4), 224-231.
- CONNER, J. ve Dave ULRICH (1996), "Human Resource Roles:Creating Value, Not Rhetoric", *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- DESSLER, G. (2007), *Human Resource Management*, 11 Baskı, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- FORD, Jeffrey D., FORD, Laurie W. ve Angelo D'AMELIO (2008), "Resistance To Change:The Rest of The Story", *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- GİLL, Roger (2003), "Change Management or Change Leadership", *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- GÜÇLÜ, Nezahat ve E. Tuğrul ŞEHİTOĞLU (2006), "Örgütsel Değişim Yönetimi", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:13, 240-254.
- HAMLIN, R. G. (2007), "An Evidence-Based Perspective on HRD", *Advances in Developing Human Resource*, 9(1), 42-57.
- HANSEN, W. L. (2002), "Developing New Proficiencies for Human Resource and Industrial Relations Professionals", *Human Resource Management Review*, 12(4), 513-538.
- İNCE, Mehmet (2005), "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319-339.

- KALYANI, Muna ve Mahima P. SAHOO (2011), "Human Resource Strategy:A Tool of Managing Change for Organizational Excellence", *International Journal of Business and Management*, 6(8), 280-286.
- KAUFMAN, Bruce E. (1996), "Transformation of the Corporate HR/IR Function:Implication for University Programs", *Labor Law Journal*, Ağustos, 540-548.
- KEÇELİOĞLU, T. (2007), "İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları", *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 503-526.
- KESLER, G. (2000), "Four Steps to Building an HR Agenda for Growth:HR Strategy Revisited", *HR Human Resource Planning*, 23(3), 24-37.
- LAWLER III, E. E. ve S. A. MOHRMAN (2003), "HR as a Strategic Partner:What does it Take to Make it Happen?", *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- LEMMERGAARD, Jeanette (2009), "From Administrative Expert to Strategic Partner", *Employee Relations*, 31(2), 182-196.
- MEINERT, Dori (2012), "HR Competency Model Updated", 01.04.2012, http://www.shrm.org/hrdisciplines/orgempdev/articles/Pages/HRC_ompentencyModelUpdated.aspx, (04.05.2012).
- MOHRMAN, S. A. ve E. E. LAWLER III (1997), "Transforming the Human Resource Function", *Human Resource Management*, 36(1), 157-162.
- PFEFFER, J. (2005), "Changing Mental Models:HR's Most Important Task", *Human Resource Management*, 44(2), 123-128.
- RATH, S. P., CHATURVEDI, C. Ramesh ve Biswajit DAS (2011), "Strategic Intervention for Human Resource Planning and Development:Managing Change in British Airways", *International Journal Of Research in Commerce & Management*, 2(3), 37-41.
- SCHULER, R. S. (1990), "Repositioning the Human Resource Function:Transformation or Demise?", *Academy of Management Executive*, 4(3), 49-59.
- SKINNER, Denise. ve Christopher MABEY (1997),"Managers' Perceptions of Strategic HR Change", *Personel Review*, 26(6), 467-484.
- STOREY, J. (2003), *Develpment in the Management of Human Resource*, Oxfort Blackwelle Publishing, 1992'den aktaran

Raymond Caldwell, “The Changing Roles of Personnel Managers:Old Ambiguities, New Uncertainties, *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.

SYDANMAANLAKKA, Pentti (2000), “The New Challenges, Roles and Competencies of Human Resource Management”, *Keskusteluiheita-Discussion Papers*, Sayı:742, ETLA, <http://www.etla.fi/files/564_dp742.pdf>, (09.05.2012).

THOMAS, Robyn ve Cynthia HARDY (2011), “Reframing Resistance to Organizational Change”, *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322-331.

ULRICH, Dave (1997) “HR of the Future:Conclusions and Observations”, *Human Resource Management*, 36(1), 175-197.

ULRICH, Dave (1998), “A New Mandate for Human Resources”, *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat, 124-134.

ULRICH, Dave ve D. BEATTY (2001), “From Partner to Players:Extending the HR Playing Field”, *Human Resource Management*, 40(4), 293-307.

ULRICH, Dave, LAKE, D., YOUNGER, J. and Wayne BROCKBANK (2012), “Change Insights and HR Implications”, The RBL White Paper Series, <http://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/Change%20Insights%20and%20HR%20Implications.pdf>, (04.05.2012).

WILLEY, Caroline (1992), “A Comprehensive View of Roles for Human Resource Management in Industry Today”, *Industrial Management*, 34(6), 27-29.

