

İnsan Kaynakları Performans Yönetimi

Memet Özkan
Yönetim Danışmanı
bilgi@danismend.com

Görüş

İktisat okuyanlar bilirler, "kötü para, iyi parayı kovar" diye bir öğretiy vardır.

Çalışanlarınıza istediğiniz kadar sık ve iyi eğitimler verin, onlara yüksek maaşlar- primler dağıtın, motivasyonlarını yüksek tutun, dönem dönem en iyi yöneticileri ve elemanları da şirketinize transfer edin; sistemi iyileştirmedikçe, çalışanların performansını ölçülebilir ve değerlendirilebilir hale getirmediğiniz, "iyi adamlar"ı eninde sonunda kovacaktır. Sorunu çok daha başka yerlerde aramaya gerek yok. İnsan Kaynakları performansını ölçülebilen ve değerlendirebilen sistemler, "iyi adamlar"ı ortaya çıkarmakla kalmayacak, tüm çalışanları da "iyi adamlar" olmaya özendirilecektir. Doğru sistemler, doğru adamlarla çalıştığı ölçüde işletmelerin rekabet şansları artacaktır.

Endüstri disiplini insan emeğini daha verimli kılabilmek amacıyla, işe üretim hattını analiz etmekle başladı. Üretim hattında tekrarlayan hareketleri optimize ederek, otomasyona aktardı. Teknoloji desteği ile gelişen otomasyon, ilk başlarda insana duyulan gereksinimi azaltıyor gibi gözükse de, aslında kaotik bir bilgi çağına giden yolda kol gücünden ziyade beyin gücünün önemini artırdı. Tezgahlar rutinleri yerine getirirken, kol gücü kalifiye oldu, üretim hatlarında karar alma pozisyonuna geçti, kendisine duyulan gereksinim nitelik değiştirerek daha çok arttı. Dikkat edilmesi gereken nokta, bu değişimdeki en önemli unsurun, teknolojinin ve otomasyonun gelişmesiyle birlikte insan kaynaklarının kalifiye olmak-uzmanlaşmak zorunda kalmış olmasıdır.

Öte yandan bugün rekabet, üretimden, kaliteden, teknolojiden, ve kısmen de fiyattan uzaklaşıyor; kurumsal yeteneklerin eksiksiz ve benzersiz olmasında gerçekleşiyor. Kurumsal yetenekler şirkete, üretim yaparken verimlilikte, satış yaparken kârlılığa güç kazandırıyor; sonuçta tüm bunlar kurumsal imajı oluşturuyor. Bu nokta çok önemli, çünkü müşteri şirketin sadece satış unsurlarıyla değil, lojistik, üretim vb. diğer unsurlarıyla da sık bir temas halinde. Bu temasın zaman içinde giderek artacağı da görülüyor. Müşteri, şirketin kendisine karşı geliştirmiş olduğu tüm karşılama sistemleri her an aşır, şirketin herhangi bir eğitimsiz ya da verimsiz personeliyle karşılaşabilir. Bu durum onun aldığı ürün ya da hizmetin ötesinde, karşılaştığı kurumsal imajı sorgulamasına rahatlıkla yol açacaktır. Risk büyük! İstisnasız tüm insan kaynaklarınızın, kurumsal ve entegre bir politika çerçevesinde eğitilmiş, bilinçli ve müşteri odaklı olması gerekiyor.

Görüldüğü gibi hemen hemen tüm yollar insan kaynaklarına çıkıyor. Çünkü aslında tüm maddi varlıklarının ötesinde bir işletmenin sahip olduğu en değerli kaynak, kendi insan kaynağıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin insan gücü kaynağının işletme hedef ve süreçlerine en uygun ve en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini kapsayan yöntem ve tekniklerdir. Bu disiplin mali-hukuki bazlı düzenlemelerle ilgilenen "Personel Yönetimi"ni de içermekle beraber, ondan çok daha geniş kapsamlıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin insan kaynakları potansiyelinden optimum düzeyde yararlanarak, "kurumsal performansı" gerçekleştirmeyi amaçlar. Mevcutta insan kaynakları yönetimi bir "masraf merkezi" olarak tanımlansa da, hedeflenen durumda onun bir "kâr merkezi" olduğunun anlaşılması yer almaktadır.

Ayrıca problemin insan değil, sistem olduğunun anlaşılması, insan kaynaklarının belli bir yönetim disiplini altında ele alınmasını kolaylaştıracaktır.

İnsan Kaynakları Performans Yönetimi

Mc Gregor "Bir çok yönetici, eğer insan kaynaklarında var olan ortaya çıkmamış potansiyeli nasıl harekete geçireceklerini bilselerdi, kuruluşlarının verimliliğinin en az iki katına çıkacağını görecektirdi" der. Bu açıdan yaklaşıldığında insan kaynakları yönetim disiplini, belli bir performans yönetimi alt disiplinini geliştirmek ve uygulamak zorunlu olmaktadır.

İnsan Kaynakları Performans Yönetimi, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik yöntemlerle değerlendirilmesidir. Daha detaylı bir tanımla, çalışan personelin iş tanımlarında belirtilen yetki ve sorumluluklarını ne derece yerine

getirdiklerinin ve/veya bunlar doğrultusundaki yeterliliklerinin, belli kriterler ve ağırlıklar üzerinden dönemsel olarak değerlendirilmesine yönelik faaliyetlerin tamamıdır.

Performans Yönetimi üç temel aşama sonucu gerçekleştirilir:

1. İş süreçlerinin tanımlanması

Performans yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmedeki ilgili iş süreçleri, tanımlı ve doğru olmalıdır. Tanımlanmamış, hatalı, eksik, duplika ya da atıl iş süreçleri üzerinde, doğru iş tanımlarının oluşturulması beklenmemelidir.

2. İş analizlerinin yapılması

İş analizi, bir işin niteliklerini, gereklerini, inceliklerini, çalışma koşullarını ve o iş için gerekli olduğu düşünülen bilgi, beceri ve nitelikleri tanımlamaya yönelik sistematik -gözlem, soruşturma ve inceleme yoluyla- veri toplama çalışmasıdır. İş analizi, organizasyon içindeki rollerin netleşmesini, çalışanların görev ve sorumluluklarını tam olarak bilmesini sağlar; performans değerlendirme sistemine bilgi akışını sağlar; organizasyon içi eğitim içeriklerini netleştirir; ücret belirleme çalışmalarında kullanılır; personel alım kriterlerini belirler.

3. Ölçme ve değerlendirme sistemlerinin oluşturulması

Performans yönetim sistemleri; organizasyonel kararların alınmasında, çalışanlara kendi durumlarını (eksilerini-artılarını) göstermede, eğitimlerin belirlenmesinde, işten çıkarma, transfer ve oryantasyon konusunda yol göstermede, kariyer ve motivasyonun oluşturulmasında -yönlendirilmesinde yardımcı olur.

Performans yönetimi neden önemlidir?

Harrington, "Bir şeyi ölçmüyorsanız, anlayamazsınız. Anlayamazsanız, kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz, geliştiremezsiniz" der.

Ürün ve hizmetin pazar ölçümleri ve işletmenin verimlilik ölçümleri yapılırken, çalışanların performans ölçümlerinin yapılmaması ciddi bir eksikliklerdir. Kurumsal performansı oluşturan sadece üretim ve ciro rakamları değildir. Buzdağın altında olup ta görülmeyen ancak son derece önemli olan kârlılık ve verimlilik unsurları da vardır. Giderek daha çok insana dayalı karar alma pozisyonu doğuran yeni ekonomi ortamında teknolojinin, performansı net bir şekilde ölçülebilen ve yönlendirilebilen insan kaynakları olmadan, tek başına tüm bunları taşınması mümkün değildir.

Yukarıda saydıklarımız işin kurumsal gerekçesidir. Kurumsallaşmaya ve insan kaynaklarının önemine inanıyorsanız uygularsınız, uygulamazsanız takdir-i ilahî! Ancak insanınız da inanmasanız da uygulamak zorunda olduğunuz, işin bir de yasal boyutu var. İşverenin işe aldığı kişinin, işin niteliğine uyup uymadığını, işin tanımını, çalışandan beklentilerini net bir şekilde ortaya koyması gerekiyor. Çünkü artık "işe aldık, ancak beğenmeyip işten çıkardık" demenin yasal maliyeti eskisine göre çok daha fazla. Önceden belirli tanımlara ve kriterlere göre, çalışanın performansının tesbit edildiği yazılı kanıtlar olması gerekiyor.

İşten çıkarma noktasında yeni yasal zorunlulukların daha sert uygulamalar içeriyor olması, insan kaynakları performans yönetim sisteminin oluşturulmasının bir gereksinimi değil, tetikleme mekanizmalarından sadece bir tanesidir. Yani böyle bir sistemin kurulmasının tek nedeni işveren tarafından işten çıkarmaların daha kurumsal bir formatta yapılması için değildir, nedenlerden sadece birisidir ancak bu durum işvereni de ciddi bir şekilde ilgilendirmektedir. Bizce asıl gerekçe, böyle bir performans sistemi sonucunda işe alma, eğitim ihtiyaç saptama, eğitim performansı ölçme, kariyer planlama, yedekleme, oryantasyon, ödüllendirme, ücret yönetimi gibi daha bir çok insan kaynakları yönetim alt disiplinlerinin daha verimli ve entegre bir şekilde çalışacak olması ve bu çalışmaların işletmenin kurumsal rekabet pozisyonunu güçlendirecek olmasıdır.

Sonuç olarak bugün gelinen noktada, şirketinizin insan kaynaklarını stratejik bir rekabet aracı olarak kullanmak, bir seçim değil zorunluluktur. Bu zorunluluğu hissettiğiniz ölçüde, ona en uygun stratejileri saptamalı ve uygulamaya geçirmelisiniz.