

DOI Number: 10.29064/ijma.525862

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY)'NDE KÖK HÜCRE YAKLAŞIMI*
STEM CELL APPROACH IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Habibe AKŞİT¹

ÖZET

Çalışma kavramsal ve deneysel niteliktedir. Biyoloji ve tıp bilimlerine ait bir konuyu, insan kaynakları yönetimine yaklaşım olarak uyarlamayı hedeflemektedir. İKY'nin alt fonksiyonlarından hangi /hangilerinin tıpkı kök hücre özelliği gibi İKY'deki her bir alt fonksiyon için temel oluşturduğunu araştırmaktadır. Amaç, İKY'ye ayrılan kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaktır. İK profesyonelleri olarak adlandırılan İK çalışan ve yöneticilerinin, bütçeden ayrılan kaynakları, İK'da kaldıraç etkisi yaratacak şekilde kullanmaları için farkındalık yaratmaktır. Geliştirilen yaklaşımda, kök hücrenin beş temel özelliği olan; ortam, çoğalma, dönüşebilme, yenilenme ve onarma özelliklerinden hareketle, İKY kök hücre özellikleri bu başlıklar altında tanımlandı. Ardından İKY'nin alt fonksiyonlarının, İKY kök hücre özelliklerini ne ölçüde gösterdikleri sorgulandı. Yaklaşım, bir odak grup çalışmasıyla gözden geçirildi. Çalışma sonrası İKY'de kök hücre özelliği gösteren alt fonksiyon "iş analizi" olarak ortaya çıktı. Daha sonra Türkiye'nin ve Kıta Avrupa'sının en büyük insan kaynakları etkinliği olan İK Zirvesi'ni düzenleyen kuruluşla iletişime geçilerek Zirveye katılan İK profesyonellerine bir anket uygulandı. Ankette İKY'nin alt fonksiyonunu içeren bir tablo verilerek, bu alt fonksiyonlardan İKY kök hücre özelliği taşıdıklarını düşündüklerini belirtmeleri istendi. Bir alt fonksiyon için birden fazla kök hücre özelliği işaretleyebilecekleri, boş bırakabilecekleri veya yeni alt fonksiyonlar ekleyebilecekleri bilgisi de verildi. İK Zirvesine katılan aktif 700 katılımcının %8'i çalışmaya katıldı. İK profesyonellerinin; eğitim-gelişim, seçme ve yerleştirme, çalışan bağlılığı uygulamalarını İKY kök hücresi olarak ilk üç sıraya yerleştirdikleri görüldü. İş analizi beşinci sırada yer aldı. Uygulamada İK profesyonellerinin yoğun gündem, hemen istenen iş sonuçları ve ihtiyaçlar sebebiyle kısa vade çözümleri, uzun vadede kalıcı etkisi olacak kök besleyicilere tercih ettikleri görüldü.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Kök Hücre, İnsan Kaynakları Profesyonelleri, İş Analizi

Jel Kodları: O15

* 25.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur. 4-5 Mayıs 2017, Başkent Üniversitesi, Ankara.

¹ Dr. Habibe Akşit, İstanbul Kültür Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi Yarı Zamanlı Öğretim Üyesi, habibeaksit@gmail.com

ABSTRACT

The study is conceptual and experimental. It aims to adapt a subject of biology and medical sciences as an approach to human resource management and explores which sub-functions of HRM constitute the basis for each and every sub-function in HRM, just like the stem cell feature. The aim is to ensure the efficient use of resources allocated to HRM and to create awareness for HR employees and managers, who are called HR professionals, to use the resources allocated from the budget in a way that creates leverage effect in HR. In the developed approach, the five main characteristics of the stem cell -environment, reproduction, transformation, renewal and repair- are redefined under HRM and the extent to which the sub-functions of HRM have the characteristics of stem cells is questioned. The approach was reviewed with a focus group study and after the study, the sub-function showing the stem cell feature in HRM emerged as "Business Analysis." Later, a questionnaire was applied to HR professionals who attended to Turkey and Europe's largest HR Summit. In the questionnaire a table containing the sub-function of HRM was given and the attendees were asked to indicate the sub-functions which they thought that they had a stem cell feature. Moreover, the attendees were informed that they could mark more than one stem cell feature, leave it empty, or add new sub-functions. 8% of 700 attendees who attended the HR Summit participated in the study. As a result, it was seen that HR professionals placed training-development, selection and placement, employee loyalty practices in the first three rows as stem cells of HRM and business analysis ranked fifth. In practice, it is revealed that HR professionals prefer short-term solutions to stem-cell nutrients which will have long-lasting effect due to intensive agenda, immediate business results and needs.

Keywords: Human Resources Management, Stem Cells, Human Resource Professionals, Business Analysis

Jel Codes: O15

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmelerin temelinde, yönetim bilimindeki gelişmeler yer almaktadır. Yönetim bilimindeki gelişmeler, 1900'lerin başında geleneksel yaklaşımlarla şekillenir. Bu dönemde üç yönetim bilimci Frederic W. Taylor, Henri Fayol ve Max Weber öne çıkar (Baransel, 1979, s118-135-166). 1930'lardan sonra neo-klasik ve davranışsal yaklaşımların yönetim biliminde etkili olduğu görülür. Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne Fabrikası'nda 1930'ların başlarına dek süren çalışmaları insanın ve ilişkilerin yeniden keşfi için bir başlangıçtır. Davranışsal yönetim yaklaşımları içinde yer alan Mc Gregor'in X-Y Teorisi'nde liderin çalışanı algılama şeklinin yönetim şeklini etkileyeceği vurgulanmış, benzer şekilde C. Agris'in olgun ve olgun olmayan kişi modelinde yönetim tarzının, organizasyona ve çalışana etkileri incelenmiştir (Baransel, 1979, s.236-262). İnsanın içindeki isteklilik halinin ortaya çıkması ve bunu neyin tetiklediğini ortaya koyan yaklaşım ve teoriler de insan kaynakları yönetimine çalışan motivasyonu yönünde önemli veriler sağlamıştır. A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, insan davranışlarının onun belirli gereksinimlerini gidermeye yönelik olduğunu ve bu gereksinimlerin öncelik sırasına konabileceğini belirtmiştir. F. Herzberg, çift faktör teorisinde motive edici etmenler ve koruyucu (hijyen) etmenler olarak ayırdığı unsurların kişinin motivasyonu üzerindeki etkilerini ele almıştır (Baransel, 1979, s.261).

Davranışsal yaklaşımlar ve motivasyon teorileriyle, organizasyonun sosyal yapısı ortaya çıkmış, klasik yönetim yaklaşımlarındaki iş odaklı yapı, işi yapan insana, onun

motivasyonu ve ilişkilerine kaymıştır. 20 YY'ın son yarısından itibaren kendini göstermeye başlayan modern yönetim yaklaşımlarından sistem yaklaşımı, durumsal liderlik ve öğrenen organizasyon yaklaşımı, insan kaynakları yönetimini etkileyen önemli duraklardır. Mark A. Huselid'in 1995 yılında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının personel devir hızı, verimlilik ve kurumun finansal performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmaları İKY'nin organizasyondaki ölçülebilir etkisini göstermesi açısından önemlidir (Huselid, 1995, s.635-672). Dave Ulrich'in öncülük ettiği çalışmalarda insan kaynakları yetkinliklerinin şirket performansına etkileri incelenmiştir (Ulrich ve diğerleri, 2009, s.223-247). Ulrich'in öncülük ettiği bir diğer çalışma İK'nın dışarıdan içeriye doğru başlaması gerektiğini anlatan çalışmadır. Bu çalışmadaki temel nokta İK'nın faaliyetleri kadar, faaliyetlerin sonuçlarıyla da ilgilenmesi gereğidir. Başarılı bir İK dönüşümünün şirkete daha fazla değer katacağı vurgulanmaktadır (Ulrich ve diğerleri, 2012, s.55-103). Tüzüner, İKY'nin stratejik boyutu ile performans ilişkisinin genel değerlendirmesini "İKY ile performans arasında güçlü bir ilişki olmasına rağmen araştırmalarda ortaya çıkan çelişkili durum ise, işletmelerin yönetsel uygulamaları arasında en ihmal ettikleri konunun İKY olduğudur" şeklinde belirterek organizasyonların bu konudaki yaklaşımlarını ortaya koymaktadır (Tüzüner, 2011, s.28).

Taylor'dan itibaren tasarlanan iş, zaman içinde bilim ve iş insanlarının çalışmalarıyla gelişmiş, zenginleşmiştir. İnsan ilişkileri, ortam ve liderlik tarzları ile birlikte iş ve insan yeni dengelerde tekrar buluşmuştur. İnsan kaynakları yönetiminde yapılan çalışmalar yoğun olarak, fonksiyonun işletme performansına etkisi, işletme verimliliğine etkisi, İKY'nin liderlik gücü, İKY'nin işletme içindeki çalışmalarının işletme dışındaki müşteriler, yatırımcılar ve topluluk liderleriyle ilişkilendirebilmesi (Ulrich ve diğerleri, 2012, s.55-103), İKY'nin performans karnesi (Huselid, Becker ve Beatty, 2005, s.99-131) İKY'de ölçme ve değerlendirme (Tüzüner, 2011, s.28-35), insan kaynakları yetkinliklerin belirlenmesi (Ulrich ve diğerleri, 2009, s.223-247), İK dönüşümü (Ulrich ve diğerleri, 2012, s.55-103) konularına odaklanmaktadır. Bunun dışında sıklıkla tartışılan bir konu da İKY'nin işletme içinde stratejik ortak olması için neler yapması gereğidir.

Çalışmanın farkı ve özgünlüğü, fonksiyonun kök hücresi niteliği taşıyan ana kaldıraç noktasının ne olabileceği üzerinde düşünmek, sonuçlar çıkarmak, bu konuda biyoloji ve tıp biliminden esinlenmektir. Yukarıda bahsedilen insan kaynaklarının verimlilik, performans karnesi, stratejik ortak olmak, İK yetkinlikleri, ölçme, değerlendirme gibi çalışmalarda fonksiyonun bir bütün olarak organizasyona etkilerine bakılmaktadır. İKY'de kök hücre yaklaşımındaysa, tıpkı insan bünyesinde olduğu gibi, vücut bütünlüğünün sağlıklı çalışması için, insan kaynaklarının tüm alt fonksiyonlarına veri sağlayacak kök kaynağı tespit etmek hedeflenmektedir. Böylece insan kaynakları fonksiyonunun kendi iç gücünü verimli kılmak için kaldıraç etkisi yaratan noktanın tespiti daha rahat ortaya konulabilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Besleyen Önemli Duraklar

Yönetim bilimindeki gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin temel şekillendiricisidir. 1900'lerin başında üç yönetim bilimci Frederic W. Taylor, Henri Fayol ve Max Weber'in çalışmaları yönetim bilimine öncülük eder. Frederic W. Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri, işin nasıl en verimli yapılacağını bulması, işin bilimsel

yöntemlerle yapılması, iş verimi için işçi ile işbirliği yapılması gibi konulara odaklanmıştır. Henri Fayol, Genel ve Endüstriyel Yönetim yaklaşımı altında yönetim fonksiyonlarını ve yönetim ilkelerini belirlemiştir. Max Weber ise otorite, sorumluluk ve organizasyondaki resmi ilişkilerin net şekilde belirtilmesini ortaya koymuştur (Baransel, 1979, s.118-166).

1930'lardan sonra neo-klasik ve davranışsal yaklaşımların yönetim biliminde etkili olduğu görülür. Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne Fabrikası'nda 1930'ların başlarına dek süren çalışmaları bu konuda önemli bir duraktır. Üretimi artırmayı amaçlayan araştırma ve çalışmalar başlangıçtaki hipotezden farklı bir noktaya evrilir. Yeni hipotez, verimlilik artışının ancak çalışanların motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, iş tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından, kısaca sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği şeklindedir. Bu sanayi devriminden bu güne kadar var olan insanın ve ilişkilerin yeniden keşfi için bir başlangıçtır. Organizasyonun sosyal bir yapı olduğunu göstermesi açısından da önemlidir. Davranışsal yönetim yaklaşımları içinde yer alan Mc Gregor'ın X-Y Teorisi'nde liderin çalışanı algılama şeklinin yönetim şeklini etkileyeceği vurgulanmış, benzer şekilde C. Agris'in olgun ve olgun olmayan kişi modelinde yönetim tarzının, organizasyona ve çalışana etkileri incelenmiştir. Agris, kişilerin olgunluk kazandıkça, yönetim tarzlarının da değişim göstereceğini vurgulanmıştır (Baransel, 1979, s.71-90).

İnsanın isteklilik halinin ortaya çıkması ve bunu neyin tetiklediğini ortaya koyan yaklaşım ve teoriler, insan kaynakları yönetimine çalışan motivasyonu yönünde önemli veriler sağlamıştır. Kişinin daha etkin olarak çalışması söz konusu olduğunda, ilk hedef işe istekliliğin sağlanması ve potansiyelinin etkin şekilde işe kanalize edilebilmesidir. İnsanlar ne kadar etkin şekilde potansiyellerini üretime yansıtırsa o oranda organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi sağlanabilecektir. A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, insan davranışlarının onun belirli gereksinimlerini gidermeye yönelik olduğunu ve bu gereksinimlerin öncelik sırasına konabileceğini belirtmiştir. Alt düzeydeki bir gereksinim belli ölçülerde karşılanmadıkça, bireyin bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelmeyeceğini ortaya koymuştur. F. Herzberg, çift faktör teorisinde motive edici etmenler ve koruyucu (hijyen) etmenler olarak ayırdığı unsurların, kişinin motivasyonu üzerindeki etkilerini ele almıştır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi ilişki ve kazançların çalışanları mutlu edebileceğini ancak çalışanları daha üretken şekilde çalışmaya motive etmek için sorumluluk ve zorlayıcı görevlerin verilmesi gerekliliğini savunmuştur (Baransel, 1979, s.261).

Davranışsal yaklaşımlar ve motivasyon teorileriyle, organizasyonun sosyal yapısı ortaya çıkmış, klasik yönetim yaklaşımlarındaki iş odaklı yapı, işi yapan insana, onun motivasyonu ve ilişkilerine kaymıştır.

20 YY'ın son yarısından itibaren kendini göstermeye başlayan modern yönetim yaklaşımlarından sistem yaklaşımı, durumsal liderlik ve öğrenen organizasyon yaklaşımı, insan kaynakları yönetimini etkileyen önemli duraklardır. Sistem yaklaşımdaki, alt sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme yaklaşımı, sistemlerin amaç uyumu alt sistemlerin daha büyük sistemlerle ilişki kurma gereğini ortaya çıkarmıştır. Organizasyonlar insan kaynakları yönetimi dâhil tüm fonksiyonel alt sistemlerini, örgütün genel yapısı ve performansına etkisi açısından ele almışlardır. Durumsallık yaklaşımıyla çözümlerin durumlara bağlı olarak değişebileceği ortaya konmuştur. Bu aynı zamanda esneklik demektir (Eren, 2012, s.73). Peter Senge'nin

1990'da yazdığı Beşinci Disiplin kitabı dünyanın birbirinden ayrı, birbiriyle ilişkisi bulunmayan güçlerden yaratıldığı yolundaki yanılsamaları ortadan kaldırarak öğrenen bir organizasyon kurabileceğimizi söyler. Bunun için 5. Disiplin olarak adlandırdığı sistem düşüncesini yeniden tanımlar. Yönetim bilimindeki bu önemli duraklar, insan kaynakları yönetiminin olgunlaşma yolculuğunu derinden etkilemiş, beslemiştir.

Mark A. Huselid'in 1995 yılında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının personel devir hızı, verimlilik ve kurumun finansal performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmaları İKY'nin organizasyondaki ölçülebilir etkisini göstermesi açısından önemlidir (Huselid, 1995, s.635-672). Bu aynı zamanda günümüzde çok sık tekrar edilen insan kaynakları yönetiminin stratejik ortak olma rolü için de önemli bir çalışmadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik rolü ve organizasyonun finansal performansı üzerindeki etkisiyle ilgili olarak Huselid diğer yönetim bilimcilerle birlikte de (Becker ve Huselid, 1998; Huselid ve diğerleri, 2005) çalışmalarını derinleştirerek sürdürmüştür.

Tüzüner, insan kaynakları yönetimi ile performans arasında güçlü bir ilişki olmasına rağmen; işletmelerin yönetsel uygulamaları arasında en ihmal ettikleri konunun İKY olduğunun altını çizmektedir (Tüzüner, 2011, s.28). Tüzüner, insan kaynakları yönetiminde ölçümlemeyle ilgili olarak fonksiyonun kendi doğasına dikkat çekerek "insan kaynakları yönetimini pazarlama, finans, üretim gibi diğer işlevlerden ayıran önemli özelliklerden biri insan kaynaklarının somut verilerle faaliyetlerini yerine getirememesidir" ifadesiyle bu konudaki zorluğu belirtmektedir. (Tüzüner, 2011, s.42).

Dave Ulrich'in öncülük ettiği çalışmalarda insan kaynakları yetkinliklerinin şirket performansına etkileri incelenmiştir. Ulrich ve arkadaşları çalışmalarında İK profesyonellerinin performansını en çok hangi İK yetkilerinin etkilediğini araştırmışlardır. İK yetkinlik modelini çıkararak modeli; güvenilir aktivist, kültür ve değişim yöneticisi, yetenek yöneticisi, strateji mimarı, operasyoncu ve iş ortağı olmak üzere altı başlık altında toplamışlardır. İK profesyonellerinin bu yetkinliklerde hangi durumda olmalarının kurumu nasıl etkileyeceğini açıklamışlardır (Ulrich ve diğerleri, 2009, s.223-247). Herhangi bir konuda temel etkiyi bulma çabası yönünden, İKY Kök Hücre Yaklaşımına benzer bir sorgulamadır. Sadece yetkinliklere odaklanması açısından ayrılmaktadır. Ulrich'in öncülük ettiği bir diğer çalışma İK'nın dışarıdan içeriye doğru başlaması gerektiğini anlatan çalışmadır. Bu çalışmadaki temel nokta İK'nın faaliyetleri kadar, faaliyetlerin sonuçlarıyla da ilgilenmesi gereğidir. Başarılı bir İK dönüşümünün organizasyona daha fazla değer katacağı vurgulanmaktadır (Ulrich ve diğerleri, 2012, s.55-103). Ulrich ve arkadaşlarının çalışmaları organizasyonlarda , İK fonksiyonunun bir bütün olarak yetkinliklerinin ortaya konulması sonucu, İK'nın organizasyonu dönüştürme gücünün artacağı yönündedir. Fonksiyonun kendi dönüşümü ve organizasyona yaratacağı katma değer için kendinde bazı öncelikli yetkinliklerin olması öngörülmektedir.

2.2. Kök Hücre Nedir?

Biyoloji ve tıp alanında yapılan önemli keşiflerden biri geçen yüzyılın ortalarında yapılan kök hücre çalışmalarıdır. Bu çalışmalar tıp bilimine tedavilerle ilgili olarak önemli girdiler sağlamıştır. Kendi kendini yenileyebilen kan hücrelerinin varlığı ilk kez 1950'li yıllarda fark edilmiş, bugün kullandığımız anlamdaki kök hücrenin tanımı ise 1961 yılında deney hayvanlarında yürütülen çalışmalar üzerine yapılmıştır. Bu yıllarda

Kanada'lı bilim insanları olan Ernest A. Mc Culloch ve James E. Till'in yaptıkları çalışmalar, insan kök hücreleri alanındaki çalışmalar için öncü olmuştur.

Kök hücre, işlevsel olarak farklılaşmamış, yani vücudun herhangi bir organ ya da dokusunda özel bir görev yapabilmek için tam olarak olgunlaşmamış, karmaşık yapıya sahip, öncül hücredir. Başka bir deyişle kök hücreler henüz vücudumuzda dönüşüme uğramamış vücudumuzdaki tüm organları ve dokuları oluşturan ana hücrelerdir. Dönüşüme uğramamış bu ana hücreler, sınırsız sayıda bölünebilme, bedenine başka hücrelerine, organ ya da dokulara dönüşebilme, kendilerini yenileyebilme ve çoğalabilme yeteneğine sahiptir.

Kök hücreler vücutta nerede bir yaralanma, zedelenme, onarım ihtiyacı duyulursa oraya giderek gereken hücre tipine dönüşür ve hasarı onarmaya başlar. Kolumuz kırıldığında gider kırığı tamir eder, beyin hasarı yaşarsak hasarın olduğu bölgeye gelerek beyin hücresine dönüşebilir. Vücudumuzda en yoğun bulunduğu dönem anne karnındaki dönemimizdir. Organlarımızın ve dokularımızın gelişmesinde başrolü kök hücreler üstlenir. Bebeklik, çocukluk, gençlik, yaşlılık dönemlerine gidildikçe kök hücrelere ihtiyacın azalmasıyla birlikte, kök hücreler de vücudumuzda azalır. Bu açıdan kaza geçiren, hastalanan yaşlı kişilerin iyileşme süreçleri gençlere göre daha yavaştır. Kök hücreler genetik kodlarımızı taşıdıkları için doğal tedavi aracıdır. Bu özellikli hücrelerle yapılan tedavilere kök hücre tedavileri denir.

Ayrıntıları olsa da kök hücreler, genel olarak embriyolojik (ceninin erken evresi) kaynaklı veya erişkin insan bedeninden elde edilen türler olarak iki temel kısma incelenmektedir. Bunlara embriyonik kök hücreler ve yetişkin kök hücreleri denilmektedir.

Kök hücreler, başka tür hücrelere dönüşme kapasitelerine göre; sınırsız sayıda farklılaşma yeteneği olanlar (totipotent), sınırlı sayıda farklılaşabilenler (pluripotent), tek bir yönde farklılaşabilen hücreler (unipotent) olmak üzere üç alt gruba ayrılırlar.

Türk Nöroşirüji Derneği web sitesinde yer alan bilgilerde, ister erişkin kökenli kök hücreler olsun, isterse embriyolojik kaynaklı olan kök hücreler olsun, ortak özellikleri aşağıdaki şekilde belirtmektedir.

1. Kendiliklerinden uygun bir büyüme ortamına yerleşebilirler.
2. Çoğalma yetenekleri vardır.
3. Başka tür hücrelere farklılaşarak bu türün devamı niteliğinde türler üretebilirler.
4. Kendilerini yenileyebilir veya kendi hücre topluluklarının devamlılığını sağlayabilirler.
5. Vücudun bir yerindeki zedelenmeyi takiben bu dokuyu onarabilme ve onu işlevsel hale getirebilme potansiyeline sahiptirler.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Yaklaşım İçin Modelleme Yapılması

Yukarıda belirtilen kök hücre özelliklerini insan kaynakları yönetimine uyarlayarak, kök hücrenin her bir özelliğine karşı, insan kaynakları yönetiminde aranacak özellikler tanımlandı. Tablo 1'de kök hücrenin her bir özelliğine karşı gelen, insan kaynakları kök hücre özellikleri verilmektedir.

Tablo 1: İKY'nin Kök Hücre Özellikleri

TEMA	KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİNİN TANIMI
		İKY'nin kök hücresi olarak;
Ortam	Kendiliklerinden uygun bir çevre ve büyüme ortamına yerleşebilirler.	Kendini oluşturan tüm alt fonksiyonları için temel verileri sağlar. Uygun büyüme ortamı oluşturur.
Çoğalma	Çoğalma yetenekleri vardır. Gerektiğinde bölünerek çoğalabilir daha fazla kök hücre oluşturabilirler.	İKY'nin tüm alt fonksiyonlarına dolaylı ya da dolaysız olarak bölünebilir. Tüm alt fonksiyonlarda bu yayılımı görmek mümkündür.
Dönüşebilme	Başka tür hücelere farklılaşp bu türün devamı niteliğinde türler üretebilirler. Çok sayıda farklılaşmış yeni hücreler oluşturabilirler.	Ürettiği veya sahip olduğu verilerle İKY'nin tüm alt fonksiyonlarına dönüşebilirler.
Yenilenme	Kök hücreler kendilerini yenileyebilirler veya kendi hücre topluluklarının devamlılığını sağlayabilirler.	Kendindeki değişimle tüm İKY alt fonksiyonlarının yenilenmesine katkı sağlar.
Onarma	Vücudun bir yerindeki zedelenmeyi takiben bu dokuyu onarabilme ve onu işlevsel hale getirebilme potansiyeline sahiptirler.	İKY tüm alt fonksiyonlarında meydana gelen bir iyileşme, onarma ihtiyacı için veri ve bilgi sağlarlar.

İnsan kaynakları yönetimi kök hücre yaklaşımının içeriğini oluşturan, insan kaynakları kök hücre özellik tanımları bundan sonraki aşamalarda İKY'nin her bir alt fonksiyonunda tek tek sorgulanarak, hangi alt fonksiyonun ne ölçüde kök hücre özelliği göstermekte olduğu incelendi. Bu incelemeler Tablo 2 ile Tablo 13 arasında gösterilmektedir. Konsolide sonuçlar da Tablo 14'de toplu olarak verilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimindeki Alt Fonksiyonların İKY'nin Kök Hücre Özellikleri Açısından İncelenmesi: İnsan kaynakları yönetimindeki her bir alt fonksiyon Tablo 1'de tanımlanan insan kaynakları yönetimi kök hücre özelliklerini ne denli taşıdıkları açısından incelenmektedir. İKY kök hücre özelliği taşıyorsa var anlamında + işareti ile belirtilmiştir. Taşıyorsa herhangi bir işaret konulmamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak aşağıdaki alt fonksiyonlardan oluşur. (Bazı çalışmalarda bu alt fonksiyonların bir kısmı birleşik şekilde ele alınmakta, bazı çalışmalarda da ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır).

İş analizi,
Yetkinlik analizi,
Kadrolama ve İnsan gücü planlaması,
İnsan gücü seçme ve yerleştirme,
İşe uyumlaştırma (oryantasyon),
Performans değerlendirme,
Eğitim ve gelişim yönetimi,
Kariyer & Yetenek yönetimi,
Ücret yönetimi & Ödüllendirme & Toplu pazarlık,
Sağlık ve güvenlik yönetimi,
İş hukuku uygulamaları,
Çalışma yaşamı ilişkileri ve çalışan bağlılığı uygulamalarıdır.

İş Analizinde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: İş analizi, insan kaynakları yönetiminin temel verisini sağlamaktadır. İş, ilişkiler, işlevler, çalışma alanları, çıktı, iş görenin özellikleri, iş gerekleri, ortam, koşullar, insan ve organizasyonla ilgili kapsamlı bilgileri sağlamaktadır (Kaynak ve diğerleri, 1998, s.51-63). Bu açıdan İKY için uygun ortam verisini oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının diğer alt fonksiyonlarının genel şifresi niteliğinde olup, sağladığı verilerle diğer alt fonksiyonları beslemekte, onlar üzerine yayılım göstermekte, sağladığı verilerle aslında onlara dönüşebilmekte, kendinde meydana gelen yenilenmeler diğer alt fonksiyonları etkilemektedir. Ayrıca bünyesindeki verilerle İKY alt fonksiyonlarında bir tür onarma işlevine de sahiptir.

Tablo 2: İş Analizi'nde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	+
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	+
Onarma	+

Yetkinlik Analizinde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: Yetkinlik odaklı çalışmalar insan kaynakları yönetiminde birçok çalışmaya girdi oluşturur. Ancak kendisini oluşturan bilgi iş analizi çalışmalarından beslenmektedir. İş analizi sonucu oluşan iş gerekleri, yetkinlik çalışmalarının temelini oluşturur. Yetkinlik analizleri, İKY kök hücre yaklaşımının, ortam özelliği dışında diğer özelliklerini karşılamaktadır.

Tablo 3: Yetkinlik Analizi'nde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	+
Onarma	+

Kadrolama ve İnsan Gücü Planlamasında İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı:

Kadrolama ve insan gücü planlaması, organizasyonda kadroların belirlenmesi yoluyla tüm İKY alt fonksiyonlarına yayılım gösterir. İhtiyaç olan bölümlere yeni kadrolar kimi zaman o bölümlere ilaç gibi gelir, onları onarır. Sadece organizasyona yeni alınacak insan gücü değil, mevcut insan gücünün de olası İK planlaması için hazırlanması, dönüşüm gücünü gösterir.

Tablo 4: Kadrolama ve İnsan Gücü Planlaması'nda İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	
Onarma	+

İnsan Gücü Seçme ve Yerleştirmede İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: İnsan gücü seçme ve yerleştirme, kadrolama ve insan gücü planlamasından gelen bilgiler ve yetkinlik analizinden gelen bilgileri kullanır. Seçme ve yerleştirme, diğer alt fonksiyonlar için bilgi sağlar. Bu açıdan çoğalma, dönüşebilme, yenilenme ve onarma özelliklerine sahiptir.

Tablo 5: İnsan Gücü Seçme ve Yerleştirme’de İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	+
Onarma	+

İşe Uyumlaştırma (Oryantasyon)’da İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: İşe uyumlaştırma, organizasyona yeni katılan insan gücünün organizasyon kültürü ve iş gerekleri çerçevesinde dönüşebilmesini sağlar. Bu açıdan diğer alt fonksiyonlarda yayılımı vardır. İşe uyumlaştırma sürecindeki değişim, dolaylı da olsa diğer alt fonksiyonların yenilenmelerini sağlar.

Tablo 6: İşe Uyumlaştırma (Oryantasyon)’da İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	+
Onarma	

Performans Değerlendirmede İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: Performans değerlendirme, insan gücünün belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmaları içerir. (Kaynak ve diğerleri, 1998, s.2015-227). Performans değerlendirme kişi ve organizasyon arasında diyalog oluşturmak için önemli bir fonksiyondur. Bu diyalog sonucunda insan gücüne işin standartlarına ulaşip ulaşmadığı, kendinden beklenenler ve güçlü olduğu alanlar gibi konularda geri bildirim verilir. Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar, diğer alt fonksiyonları daha etkin kullanma, dönüşme gücü verir. Performans değerlendirme sonucunda insan gücünde yapılması gereken destek, onarma ve yenilenme daha rahat ve ölçülebilir şekilde görülebilir. Diğer alt fonksiyonlara büyük bölümüne veri sağlar, bu açıdan çoğalma özelliği vardır.

Tablo 7: Performans Değerlendirme’de İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	+
Onarma	+

Eğitim ve Gelişim Yönetiminde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: Eğitim ve geliştirmeden elde edilen veriler, İKY alt süreçlerinin yenilenmesine (aslında insanın yenilenmesine) katkı sağlar. Bu açıdan diğer alt fonksiyonlara yayılımı söz konusudur. Öğrenmenin gerçekleşmesiyle alt fonksiyonların hedefler doğrultusunda dönüşebilme ve iyileşmelerine katkı sağlar, başka bir ifade ile onları onarır.

Tablo 8: Eğitim ve Gelişim Yönetimi’nde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	+
Onarma	+

Kariyer ve Yetenek Yönetiminde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: Kariyer ve yetenek yönetimi, diğer alt fonksiyonlara özellikle yetenek yönetimi yoluyla yayılım gösterir. Kariyerdeki değişimler ve yönlendirmeler, diğer alt fonksiyonları da etkiler, dönüştürür. Kimi durumda kariyer yönetiminde yapılan değişimler, organizasyon için onarıcı nitelikte de olabilir.

Tablo 9: Kariyer ve Yetenek Yönetimi'nde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	+
Onarma	+

Ücret Yönetimi, Ödüllendirme, Toplu Pazarlıkta İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: Ücret yönetimi, ödüllendirme ve toplu pazarlıktan gelen bilgiler diğer alt fonksiyonları yeniler, iç denge için veri sağlar. Diğer alt fonksiyonlar iyileşme ve onarma ihtiyacı için sağladığı bilgileri kullanırlar.

Tablo 10: Ücret Yönetimi, Ödüllendirme, Toplu Pazarlık'ta İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	
Dönüşebilme	
Yenilenme	+
Onarma	+

Sağlık ve Güvenlik Yönetiminde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: Sağlık ve güvenlik yönetiminin kanuni mevzuat gereği diğer alt fonksiyonlarda etkileri ve yayılımı görülür. Sağladığı bilgilerle, diğer alt fonksiyonların iş yapma biçimini etkiler, geri bildirimlerle iyileşmelerine katkı sağlar.

Tablo 11: Sağlık ve Güvenlik Yönetimi'nde İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	
Onarma	+

İş Hukuku Uygulamalarında İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: İş hukuku uygulamaları, iş sözleşmelerine esas oluşturacak iş bilgilerini, iş analizinden alır. Kanuni çerçeveyi belirler, diğer alt fonksiyonlar için kanuni verileri sağlar. Sağladığı bilgilerle alt fonksiyonları dönüştürebilir. Kanuni çerçevenin değişmesi diğer alt fonksiyonlarının kanuni boyutunu da yeniler. Değişimler, onarma ihtiyacını da beraberinde getirir.

Tablo 12: İş Hukuku Uygulamaları'nda İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	+
Onarma	+

Çalışma Yaşamı İlişkileri ve Çalışan Bağlılığı Uygulamalarında İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı: Çalışma yaşamı ilişkileri ve çalışan bağlılığı uygulamaları, büyük ölçüde insan gücünü elde tutmak için yapılan çalışmaları kapsar. Bu açıdan insan kaynaklarının diğer alt fonksiyonlarına yayılımı söz konusudur. Çalışma yaşamı ilişkileri ve çalışan bağlılığı uygulamaları bu konuda sundukları verilerle diğer alt fonksiyonları yönlendirir, yeniler ve olası iyileşme ihtiyaçları için destek olur.

Tablo 13: Çalışma Yaşamı İlişkileri ve Çalışan Bağlılığı Uygulamaları 'nda
İKY Kök Hücre Özelliklerinin Varlığı

İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ	VARLIĞI
Ortam	
Çoğalma	+
Dönüşebilme	+
Yenilenme	+
Onarma	+

Konsolidasyon: Tablo 14'de konsolide olarak insan kaynakları alt fonksiyonlarının, kök hücre özelliklerini ne ölçüde taşıdıkları gösterilmektedir.

Tablo 14: İKY Kök Hücre Özellikleri Yönünden İKY Alt Fonksiyonları
Konsolidasyonu

İKY ALT FONKSİYONLARI	İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ				
	Ortam	Çoğalma	Dönüşebilme	Yenilenme	Onarma
İş analizi	+	+	+	+	+
Yetkinlik analizi		+	+	+	+
Kadrolama ve İnsan gücü planlaması		+	+		+
İnsan gücü seçme ve yerleştirme		+	+	+	+
İşe uyumlaştırma (oryantasyon)		+	+	+	
Performans değerlendirme		+	+	+	+
Eğitim ve gelişim yönetimi		+	+	+	+
Kariyer & Yetenek yönetimi		+	+	+	+

Ücret yönetimi & Ödüllendirme & Toplu pazarlık				+	+
Sağlık ve güvenlik yönetimi		+	+		+
İş hukuku uygulamaları		+	+	+	+
Çalışma yaşamı ilişkileri ve çalışan bağlılığı uygulamaları		+	+	+	+

3.2. Odak Grup Çalışması

Tablo 14'deki veriler, son şeklini almadan önce kendi içinde bir doğrulama olması açısından üst düzey İK profesyonelleriyle yapılan bir odak grup çalışması ile gözden geçirildi. Odak grup çalışmasına katılan 7 insan kaynakları yöneticisinin kıdemleri 10 yıl ve üstü, ortalama yaşları 38 olup, öğrenim seviyeleri lisansüstüdür.

İKY Kök Hücre: Tablo 14'de görüleceği üzere, insan kaynakları yönetiminde, diğer alt fonksiyonları besleyen kök hücre iş analizi olarak karşımıza çıkmaktadır. İş analizi İKY kök hücre özelliklerinin tamamını, yani 5 özelliği de karşılamaktadır.

Yetkinlik analizi, insan gücü seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim yönetimi, kariyer ve yetenek yönetimi, iş hukuku uygulamaları, çalışma yaşamı ilişkileri ve çalışan bağlılığı uygulamalarının da (yedi alt fonksiyon) kök hücrenin 4 özelliğini bünyelerinde taşıdığı görülmektedir. İncelenen 12 alt fonksiyonun 7 tanesinin (%58), İKY kök hücre özelliklerinden 4'ünü taşıyor olması aslında fonksiyonun temel kök hücrenin baskılanması sonucunu doğurabilir. Kimi zaman iş analizinin kök hücre özelliği, bu alt fonksiyonlar arasında fark edilemeyebilir.

İş analizi, insan kaynakları yönetimindeki tüm alt fonksiyonları kök hücre gibi beslemekte, dönüştürmekte, sağladığı bilgi ve içerikle çoğaltmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi için iş analizi önemli bir veri kaynağıdır (Kaynak ve diğerleri, 1998, s.53). Farklı disiplinlerden beslenen iş analizi; işin temel unsurlarını incelediği için hem işin tasarımı, hem yetkinlikler, hem de insan ve organizasyon birlikteliği için kök unsurdur.

3.3. Anket

Çalışmanın yaklaşım bölümü tamamlandıktan sonra insan kaynakları profesyonellerinin bu konuda ne düşündükleri ve konuyu nasıl algıladıkları çalışmaya ilave edildi. İnsan kaynakları fonksiyonunu organizasyonlarda yöneten ve yürüten İK çalışan ve yöneticileri acaba olaya nasıl bakıyorlardı? Onların bulunduğu noktada tablo nasıl görünüyordu?

Bunun için Türkiye'nin ve Kıta Avrupa'sının en büyük insan kaynakları etkinliği olan İK Zirvesi'ni düzenleyen kuruluşla² iletişime geçilerek Zirveye katılan İK

² Management Centre Türkiye (MCT) İK Zirvesi, 15-16 Şubat 2017, İstanbul.

profesyonellerine konuya ilişkin bir anket uygulamak için destek istendi. Kuruluş, Zirve programında konuya ilişkin bir oturum oluşturarak, anket çalışmasına destek oldu.

Oturuma katılan gruba, önce insan kaynaklarının kök hücre özelliklerini içeren Tablo 1 anlatıldı. Ardından Ek 1'deki İKY alt fonksiyonlarını içeren boş tablo verilerek, İKY kök hücre özelliklerini taşıdıklarını düşündükleri alt fonksiyonları belirtmeleri istendi. Tablodaki alt fonksiyonlara kendilerinin de ilave edebilecekleri yeni alt fonksiyonlar için boş satırlar bırakıldı. Anketi dolduranlara öngördükleri takdirde, her bir İKY alt fonksiyonu için birden fazla kök hücre özelliği işaretleyebilecekleri, kök hücre özelliklerinden hiçbirini taşımadığını düşündükleri alt fonksiyonları boş bırakabilecekleri bilgisi verildi.

İK Zirvesine katılan aktif 700 katılımcının %8'i Zirve'nin ikinci günü olan çalışmaya katıldı. Katılımcılardan ankete cevap verenlerin oranı %83'tür. Bu oran zirve katılımcılarının tamamının %6'sıdır. Zirve katılımcılarının profiline bakıldığında %54'ü 23 - 35 yaş, %24'ü 35 - 44 yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim durumunun %68 oranında lisans seviyesinde olduğu görülmektedir. Takip eden ikinci yüksek oran yüksek lisanstır. Çalışmaya katılanlar uzman ve orta kademe yönetici olarak görev yapmaktadır.

Anketi dolduranların hiçbiri İKY alt fonksiyonlarına yeni bir ilave yapmamıştır.

Değerlendirmelerin yüzdesel sonuçları Tablo 15'de verilmektedir. Tablo 15'de verilen yüzdesel sonuçlar Tablo 16'ya özellik var + veya özellik yok - olarak aktarılırken %80 dâhil ve üstü olumlu olarak, yani bu özellik var şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 15: İK Profesyonellerinin İKY Kök Hücre Özellikleri Yönünden İKY Alt Fonksiyonlarını Değerlendirmeleri

% Veriler

İKY ALT FONKSİYONLARI	İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ				
	Ortam	Çoğalma	Dönüşebilme	Yenilenme	Onarma
İş analizi	% 100	56%	55%	50%	45%
Yetkinlik analizi	67%	33%	100%	43%	45%
Kadrolama ve İnsan gücü planlaması	60%	89%	64%	64%	55%
İnsan gücü seçme ve yerleştirme	47%	100%	73%	71%	55%
İşe uyumlaştırma (oryantasyon)	47%	44%	73%	50%	45%
Performans değerlendirme	27%	33%	82%	79%	82%

Eğitim ve gelişim yönetimi	27%	56%	73%	100%	100%
Kariyer & Yetenek yönetimi	33%	78%	91%	57%	64%
Ücret yönetimi & Ödüllendirme & Toplu pazarlık	60%	22%	45%	36%	27%
Sağlık ve güvenlik yönetimi	93%	22%	9%	29%	36%
İş hukuku uygulamaları	73%	22%	27%	29%	82%
Çalışma yaşamı ilişkileri ve çalışan bağlılığı uygulamaları	53%	78%	36%	86%	73%

Tablo 16: İK Profesyonellerinin İKY Kök Hücre Özellikleri Yönünden İKY Alt Fonksiyonlarını Değerlendirmeleri
(%80 dahil ve üstü + kabulü ile)

İKY ALT FONKSİYONLARI	İKY KÖK HÜCRE ÖZELLİKLERİ				
	Ortam	Çoğalma	Dönüşebilme	Yenilenme	Onarma
İş analizi	+				
Yetkinlik analizi			+		
Kadrolama ve İnsan gücü planlaması		+			
İnsan gücü seçme ve yerleştirme		+			
İşe uyumlaştırma (oryantasyon)					
Performans değerlendirme			+		+
Eğitim ve gelişim				+	+

yönetimi					
Kariyer & Yetenek yönetimi			+		
Ücret yönetimi & Ödüllendirme & Toplu pazarlık					
Sağlık ve güvenlik yönetimi	+				
İş hukuku uygulamaları					+
Çalışma yaşamı ilişkileri ve çalışan bağlılığı uygulamaları				+	

Anket sonuçlarına göre insan kaynakları profesyonelleri, İKY alt fonksiyonlarından hiçbirini İKY'nin 5 kök hücre özelliğinin tamamını taşıyor şeklinde değerlendirmemiştir. Performans değerlendirme ile eğitim ve gelişim İKY'nin 5 kök hücre özelliğinden 2 tanesini taşımaktadır. İşe uyumlaştırma (oryantasyon) ile ücret yönetimi & ödüllendirme & toplu pazarlık alt fonksiyonları Tablo 15'deki düşük yüzdesel değerleri dikkate almazsak İKY'nin 5 kök hücre özelliğinden hiçbirisini göstermemektedirler.

Her bir alt fonksiyonun İKY'nin 5 kök hücre özelliğinden toplam olarak aldığı puanlara bakıldığında aşağıdaki sıralama ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17: İK Profesyonellerinin İKY Kök Hücre Özellikleri Yönünden Öncelik Verdiği Fonksiyonlar

Eğitim ve gelişim yönetimi
İnsan gücü seçme ve yerleştirme
Çalışma yaşamı ilişkileri ve çalışan bağlılığı uygulamaları
Kadrolama ve İnsan gücü planlaması
İş analizi
Kariyer & Yetenek yönetimi
Performans değerlendirme
Yetkinlik analizi
İşe uyumlaştırma (oryantasyon)
İş hukuku uygulamaları
Sağlık ve güvenlik yönetimi

Ücret yönetimi & Ödüllendirme & Toplu pazarlık

Eğitim ve gelişim yönetimi ile insan gücü seçme ve yerleştirme ilk iki sırada yer almaktadır. İş analizi ise 5. sıradadır.

4. SONUÇ

Sonraki çalışmalar için ipuçları ve öğrenilenler gözden geçirilecek olursa, temel olarak aşağıdaki iki noktanın öne çıktığı düşünülebilir.

Kaldıraç etkisi, sağlam temelli yaklaşımlar ve araçlar: İnsan kaynakları yönetimi için kaldıraç etkisi yaratacak noktaları tespit etmek, kaynakları bu noktalara uygulamak sürecin verimlilik ve performansına olumlu katkı sağlayacaktır. Ayrılan sınırlı kaynakları doğru noktaya odaklamak etkin kaynak kullanımı için önemlidir. Kaldıraç etkisi yaratacak nokta ya da noktalar için sağlam temelli yaklaşımlar gerekir. Bu yaklaşımların yapılandırılmış olması sürdürülebilirlik için önemlidir. Kaldıraç etkisi yaratacak noktaların tespitinde etkiledikleri yapının bütünselliğinin değerlendirilmesi mutlaka yapılmalıdır. Bunun için çoklu sorgulamalar ve araçlar (İKY kök hücre özellikleri gibi) yardımcı olabilir. Böylece mümkün olduğu kadar çok unsur göz önünde bulundurarak, değerlendirme yapmak olanaklı olur.

Yüzleşmek, aynaya bakmak: İK profesyonellerinin üstündeki iş baskısı, üst yönetimin İKY ile ilgili yeni kavramları şirkette uygulama arzusu ve benzeri sebeplerle bazen temel noktaların tasarımı ihmal edebiliyor ya da gözden kaçırılabilir. Örneklem çalışmasından önce hazırlanan Tablo 14'de İKY alt fonksiyonlarının % 58'nin İKY'nin 5 kök hücre özelliğinden, 4 tanesini taşıdığı belirtilmiş, bunun fonksiyonun temel kök hücrelerinin fark etmesini maskeleyici bir rolü de olabileceği belirtmişti. İK profesyonelleri ile yapılan çalışmada performans değerlendirme ile eğitim ve gelişim yönetiminin İKY kök hücre özellikleri açısından önde çıkması bunun göstergelerinden biri olabilir. Benzer şekilde Tablo 17'deki sonuçlar düşündürücüdür. Yoğun gündem ve hemen istenen iş sonuçları gibi etmenlerle İK profesyonelleri, eğitim ve gelişim yönetimi, insan gücü seçme ve yerleştirme, çalışma yaşamı ilişkileri ve çalışan bağlılığı uygulamalarını kök unsur olarak ajandalarının ilk 3 sırasına yerleştirmişlerdir. İş hayatının yoğun gündemi gerçek kök unsurlara ve İKY fonksiyonunun gücünü pekiştirecek özelliklere odaklanılmasına fırsat vermiyor gibidir. Bu çalışma aynı zamanda İK'na bir çeşit aynaya bakma pratiği sunmaktadır. Çünkü temel yapıda bırakılan eksikler, yapılan diğer çalışmaların uzun soluklu olmasını engelleyebilir. Sonrasında tekrar bir kök hücre tedavisine ihtiyaç duyulabilir. Bu açıdan çok moda gelişmeler olurken kök besleyicileri tekrar hatırlamak, işletmeler ve iş dünyası profesyonelleri için yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. Cilt I. İstanbul. İstanbul Üniversitesi Yayın No:2684.
- Brian, E., B. ve Huselid, M., A., 1998. *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16:53-101.
- Eren, E. (2012). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul. Beta Basım ve Yayın.

- Huselid, M., A., Becker, B., E., Beatty, R., W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston. Harvard Business School Press.
- Huselid, M., A., (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Prductivity and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38:635-672.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A., C., Özçelik, O., Dündar, G., ve Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Senge, P., *Beşinci Disiplin*. (1990). İstanbul. Yapı Kredi Bankası Yayınları.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., ve Younger, J. (2009). *İK Yetkinlikleri*. İstanbul. Hümanist Yayınları.
- Ulrich D., Allen J., Brockbank, W., Younger, J., ve Nyman, M. (2012). *İK Dönüşümü İnsan Kaynaklarını Dışarıdan İçeriye Doğru İnşa Etmek*. İstanbul. Hümanist Yayınları.
- Tüzüner, V. L. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme*. İstanbul. Beta Basım Yayım.