

OYUN KURAMININ “KAZAN KAZAN” PARADİGMASI AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNİN İRDELENMESİ

Olca Bige AŞKUN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi, Dr.

AN INVESTIGATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS ACCORDING TO THE “WIN WIN” PARADIGM OF THE GAME THEORY

Abstract: Game theory is a branch of mathematical analysis developed to study decision making in conflict situations. Such a situation exists when two or more decision makers who have different objectives act on the same system or share the same resources. It is also a distinct and interdisciplinary approach to the study of human behavior. It is the study of the ways in which strategic interactions among rational players produce outcomes with respect to the preferences (or utilities) of those players, none of which might have been intended by any of them.. Organization and its workers depend on each other and this interaction can be based on game theory's 6 different paradigms but one of the most important paradigm is Win – Win. This paradigm teaches us that in an organization workers and itself have to be satisfy their needs mutually. However, this process become easier only when the organization's human resources department works. So this department's functions must be analyzed one more time as a Win – Win paradigm's perspectives.

Keywords: *Game Theory, Human Resources Department, Personnel, Cooperation*

OYUN KURAMININ “KAZAN KAZAN” PARADİGMASI AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNİN İRDELENMESİ

Özet: Bu makale John F. Nash'in özellikle çatışmalı durumlarda karar verme güçlüğüünü kolaylaştırabilmek için geliştirdiği ve “oyun kuramı” olarak adlandırdığı matematiksel analiz yöntemi temeline dayanmaktadır. Oyun kuramı çok farklı disiplinler tarafından kullanılmakta ve 6 değişik paradigmadan oluşmaktadır. Bu çalışmada, işletme ve işgörenin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelmeleriyle birlikte ortaya çıkacak çatışmaları azaltmaları ve karşılıklı işbirliği yapmaları için “kazan kazan” paradigması kullanılmıştır. Nash'e göre; işletme ve işgörenleri, hem kendi başarıları için hem de grubun toplam başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar. İşletme ve işgörenin her ikisinin de başarılı olabilmesi için gerekli “işbirliği”nin sağlanmasına yardımcı olabilmek için de işletme birimlerinden insan kaynaklarının bilinen işlevleri yeniden gözden geçirilmiş ve böylelikle işletme ve işgörenin karşılıklı işbirliği yapmalarını sağlamak açısından bu birimin işlevleri üzerine bir deneme çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Oyun Kuramı, İnsan Kaynakları Birimi, İşgören, İşbirliği*

I. GİRİŞ

İşletmeler içinde yaşadıkları toplumda kendilerini var edebilmek için öncelikle toplumun istek veya gereksinimlerini karşılamak ve yaşamlarını sürdürebilmek için de kar etmek zorundadırlar. Bu bağlamda en azından bu iki amaç doğrultusunda yaşamaya başlayan **işletme**; kişilerin ve toplumsal kurumların istek ve gereksinimlerini karşılamak, maddi ve manevi sürekli kazanç elde etmek amacıyla, doğal ve fiziki kaynaklar, işgücü, sermaye ve örgüt adlı dört ana üretim faktörünü sistemli bir biçimde bir araya getirerek ürün ve hizmet üreten, pazarlayan, teknik, iktisadi, hukuki ve toplumsal birimler olarak tanımlanabilir [1].

İşletmenin var olabilmesi için gerekli temel faktörlerden en önemlisi “insan”dır. İnsan; işletme için kurucu, yönetici, hizmet veren, çalışan ve tüketici rollerini üstlenebilir. İşletme etkinliklerini yerine getirmek için örgütlenmek zorundadır. Bu bağlamda ilk olarak işletmenin yaşaması en temel amaçtır, işletme örgütü ikinci olarak “biçimsel yapı” olarak adlandırdığımız

iskelet yapı ile oluşur. Biçimsel yapı; işletmenin basamaksal (hiyerarşik) düzenini, işgörenlerin nerede, hangi orunda (mevki) yer aldıklarını ve özetle hangi görevi üstlendiklerini gösterir.

İşletmede yer alan herkes işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için amaç birliğini sağlamak zorundadır. Ancak işletme de kendi bünyesinde çalışacak olan işgörenin amaçlarını düşünmek zorundadır. İşgörenin en temel amacı da tıpkı işletme gibi yaşamını sürdürebilmek için “para kazanmak” zorunda olmasıdır. Bu amaç bireyleri, işgören rolüyle işletmelerde çalışmak durumunda bırakır.

Birbirlerine yaşam bağıyla bağlanan işletme ve işgörenin karşılıklı iletişim ve etkileşiminde en önemli rolü üstlenecek işletme birimi ise İnsan Kaynakları'dır. İşletmelerdeki İnsan Kaynakları birimleri özellikle oyun kuramının kazan – kazan (Win – Win) diye adlandırılan insanlar arasındaki etkileşimle ilgili bütüncül felsefe temeline göre çalışmalıdırlar.

II. OYUN KURAMI

John F. NASH, 1949 yılında doktora öğrencisiyken Princeton'daki doktora tezi Oyun Kuramı üzerineydi [2]. Aslında bu teori ünlü matematikçi John von Neumann ile Oscar Margenstern tarafından 1944 yılında ortaya atılmıştı. Ama ilk teori, sonucu sıfır olan oyunlar dışında kalanlar için tatmin edici bir matematiksel modelleme getirmiyordu. Nash bunu tamamladı [3]. Kendisine 45 yıl sonra ekonomi dalında nobel ödülü kazandıracak ve sonradan uluslararası ticaret anlaşmalarını, ulusal işçi/işveren ilişkilerini ve hatta evrim biyolojisini bile etkileyecek olan orijinal bir fikri vardı Nash'in. Tezinde; Adam Smith'in ekonomi kuramındaki eksik bir noktayı açıklıyordu: "bir grubun en yüksek performansı için, üyelerinin her birinin kendi başarıları için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları gerekir" biçimindeki kuramı, "üyelerinin her birinin kendi başarıları için ve ayrıca da grubun toplam başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları gerekir" biçiminde ifade ederek, hayatı boyunca üzerinde çalışacağı, "oyun kuramı" nı açıklamıştır [4].

Oyun kuramı, optimum strateji bir başka deyişle, herkesin kendi stratejisinin olduğu ve birbirinin karşısında olduğu durumlarda optimum karar veya kararlar dizisi seçimi konusunda matematiksel bir süreç sağlar. Oyun kuramında taraflar genellikle aşağıda sıralanan varsayımları kullanmaktadırlar [5]:

(1) Her karar verici bir başka deyişle "oyuncu" kendisi için uygun olan iki veya daha fazla seçim veya bir dizi seçime sahiptir. Bu seçimlere "oyun" diyebiliriz.

(2) Oyuncular için geçerli olabilecek kombinasyonlar kazanmak – kaybetmek veya çekilmek olarak oyunu sonuçlandıracaktır.

(3) Her oyuncu için belirli bir kazanç ya da kayıp vardır ve bu Zero – Sum Game, bir başka deyişle oyunun bütün sonuçlarının (en son skorlarının) toplamının oyunun her durumunda "0" a eşitleneceği ile ilgilidir. Örnek verecek olursak kazanan +1 kaybeden -1; (+1) + (-1) = 0 gibi

(4) Her oyuncu oyunun kuralları ve karşındakilerin durumu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalıdır.

(5) Oyuncular rasyoneldir; Bir başka deyişle, her oyuncuya oyunun sonucu için iki alternatif verilmektedir, herkes kendisi için en iyi sonucu seçmek durumundadır [6].

Oyun kuramının bir çok disiplin tarafından geliştirilmesi ve farklı bakış açıları ile yorumlanmasıyla

olaylara, sosyal olgulara veya yaşama dair bir çok konuya değişik boyutlar getirilmektedir.

III. İŞLETMELERDE KAZAN – KAZAN PARADİGMASI

İnsanların birbirleriyle olan ilişkileri oyun kuramı temeline göre altı paradigmayla açıklanmaktadır. Bunlar sırasıyla [7]; Kazan – Kazan / Kazan – Kaybet/ Kaybet – Kazan / Kaybet – Kaybet / Kazan / Kazan – Kazan ya da Anlaşma Yok.

Bu çalışmada yalnızca Kazan – Kazan paradigmasını açıklamaya çalışacağız.

"Kazan – Kazan bir teknik değildir". Zihinsel ve duygusal bir düşünce tarzıdır. Bütün insan etkileşimlerinde sürekli olarak karşılıklı yarar arayışı vardır. Kazan – Kazan anlaşma ya da çözümlerin karşılıklı yarar ve hoşnutluk sağlaması anlamına gelir. Bir Kazan – Kazan çözümüyle, taraflar bu karardan memnun kalır ve hareket planına karşı bağlılık hissederler. Kazan – Kazan; yaşamı, bir rekabet arenasına değil, bir işbirliği alanı olarak görür. İnsanlar çoğunlukla her şeyi ikili kıyaslamalar açısından görür: Kaybetmek - kazanmak, güçlü – zayıf, iyi – kötü, güzel – çirkin... vb. Bu düşünce tarzı temelde Kazan – Kazan'la kıyasladığımızda birbirine temelde son derece zıttır. Kazan – Kazan'ın temeline yatan paradigmaya göre; "Herkes için her şeyden yeterince vardır bu bağlamda bir insanın başarısı diğerlerinin başarısızlığı anlamına gelmez ve diğerlerinin başarısızlığı pahasına kazanılması da gerekmez." Kazan – Kazan aslında ne sizin ne karşınızdakinin yöntemine iyidir, der; "daha iyi" daha yüce bir yöntem olan üçüncü bir seçenek sunar [8].

Kazan – Kazan kavramı, en büyük çıkarın aranmasıyla gündeme gelir ve karşındakinin çıkarının bizimkine hizmet edeceğini anladığımızda var olur. Kazan – Kazan'ın etkinliğini sağlayabilmesi için her iki tarafta kazandığını hissetmelidir. Burada çok açık ve dengeleyici bir iletişim kurulmak zorundadır. Öncelikle karşındakinin her şeyi almasına izin veremeyiz, çünkü korumamız gereken kendi amaçlarımız vardır. Bu iki yoldan ilerleyen Kazan – Kazan durumunu doğurmaktadır. Bu durum özellikle iş ilişkisini olumlu etkileyen bir durumdur. İşletmelerde daha fazla satış ve üretimin ötesinde daha da önemlisi, karın artmasını sağlar. İşletmelerde çalışanlar sadece kendi amaçlarıyla ilgilenmemelidirler. Öncelikle bütün işgörenler samimi olarak çıkarlarını ortaya koyarken bunun karşısında işletmenin amaçlarının neler olduğunu kavramalıdır. Böylelikle karşı tarafın istediğini yapmasına ne kadar yardım edilirse, özellikle iş konusunda beklentilerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşır. Karşınızdakine gerçek ilgimizi ne kadar açık ve net bir biçimde

gösterirsek karşıdaki kendisini o kadar az tehdit altında hissedecek ve bilgi vermesi, işbirliği yapması böylelikle de "ideal çözüme" ulaşılması çok daha kolay olacaktır [8].

IV. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları; yönetim, üretim, pazarlama, finans, halkla ilişkiler, muhasebe.. gibi örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme işlevidir. Nasıl ki, üretim yönetiminin konusu ürün veya hizmet, finansal yönetimin konusu para ise, İnsan Kaynaklarının konusu da insandır [9].

İnsan Kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ortamda insanın örgüte, bireye, çevreye ve topluma yararlı olacak biçimde, yasalara da uyularak, yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür [10].

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerde görev yapan insanlar ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri ile işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin yönetimidir. Bu bağlamda İşletmelerde İnsan Kaynakları birimleri, işletmede çalışan işgörenin amaçları ile işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak ve ikili arasındaki işbirliğini kuvvetlendirmek anlamında çok önemli bir role sahiptir. İşletmeler kendi bünyesinde sadece zorunluluktan dolayı çalışan insanları bir araya getirdiğinde kendisiyle kolaylıkla işbirliği yapacak bir işgörenden oldukça uzaklaşmış olur. Bu da işletmedeki işlerin sadece iş olduğu için yapılmasına ve çoğunlukla da işlerin işletmenin istediği gibi yapılmamasına neden olacaktır. Çünkü isteksiz çalışan bir işgören bulunduğu işletmeye büyük ölçüde zarar verecek ve işletmenin çıkarlarını düşünmeyecektir. İşte burada bir karşılıklılık söz konusu. Eğer işletme çalışını ile açık bir iletişim kurarsa işgöreninin memnuniyeti veya memnuniyetsizlikleri, sıkıntıları, kaygıları hakkında bilgi sahibi olup, bunları gidermek için bir çaba gösterirse, çalışanlar da buna karşılık işletmenin çıkarlarını ön planda tutacaklardır. Çok basit bir ifadeyle işgörenin çıkar sağlaması işletmenin çıkarlarının yerine getirilmesi ile mümkün olacaktır. Ancak işletmenin elde ettiği tüm artıları işgörenleri ile paylaşması bu denklemde ön koşuldur. Her iki taraf birbirlerini düşündüğü müddetçe karşılıklı amaç birliğine ulaşmış olacaklardır. Böyle çalışan bir işletmenin işgörenleri bu işletmede zorunluluktan değil aynı zamanda mutlu ve bilinçli olarak çalışacaklardır. Böylesi bir işletmeyi sadece hayal etmemek için İnsan Kaynakları birimlerine çok iş düşmektedir. Bu bağlamda bu birimin mevcut işlevlerini yeniden gözden geçirmek gerekmektedir.

V. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ

Günümüz işletmelerinde İnsan Kaynakları birimi işletme ve işgörenin işbirliğini sağlamada en önemli rollerden birini üstlenmektedir. İnsan Kaynakları birimine ait işlevler bir çok kez belki de farklı bakış açıları tarafından sıralanmış belli işlevler aynı kalırken bazıları değişiklik göstermiştir. Ancak bu çalışmada İnsan Kaynakları biriminin özellikle işgören ve işletme işbirliğini sağlaması konusunda gerekli işlevleri yeniden gözden geçirmiş bulunmaktayız. Bu bağlamda İnsan Kaynakları biriminin 7 işlevi bulunmaktadır. Bu işlevi sıralayıp açıklayacak olursak;

V.1. İşgören Gereksinimini Belirleme, Seçme, İşe Alma ve İşten Çıkarma

İşletmenin işgören gereksinimi, birimlerin istekleri doğrultusunda, yeni birimler kurulması sırasında, birimlerden işgören ayrılması veya üst yönetimin istekleri...vb. nedenlerle ortaya çıkacaktır. Ancak İnsan Kaynakları birimi çalışanları, işletmenin her birimini ve her köşesini belirli periyodlarla gezip inceleyerek, bütün birimlerin çalışanlarının görüşlerini alarak; bir birimin işgören gereksinimi olup olmadığına karar verebilir. İşgörenler "az kişiyiz çok iş var" biçiminde yakınabilirler, ancak, her yeni işgören mevcut işgörenlerin işletmeden sağlayacakları "fayda"lara ortak demektir. Bu nedenle işgören gereksiniminin olup olmadığı tarafsız bir göz tarafından onaylanarak verilmelidir. İnsan Kaynakları birimi, işgören gereksinim nedenlerini ayrıntılı bir biçimde, bir çok bakış açısını değerlendirerek incelemeli ve işletmenin yeni işgören alım kararlarında söz sahibi olmalıdır.

İşletmeye yeni işgören seçilmesi ve alınması aslında son derece zor bir görevdir. İşletmeler her durumda genellikle belli bir denge kurarlar. Bu mevcut denge yeni gelen işgörenlerin varlıklarıyla çok çabuk bozulabilir, işler aksayabilir. Uzun zamandır işletme ile çalışan eski işgörenlerin bir anda huzuru kaçabilir veya yeni gelen işgörene yeterli ilgi gösterilemeyebilir ve bu nedenle yeni işgören "mutsuz" olabilir.

Yeni işgören alımında dikkat edilecek en önemli unsurlar öncelikle işgören gereksinimi konusunda ilgili birimlerin, yöneticilerin, diğer birim işgörenlerinin ve İnsan Kaynakları biriminin hem fikir olmasıdır. İkinci olarak, işgöreni seçmeden önce, İnsan Kaynakları birimi; işletme, birimleri ve çalışanları konusunda son derece ayrıntılı bilgiye sahip olmalıdır. Bu bağlamda işletmede çalışmak üzere gelen adayların içerisinde belli birimlere ve işletmeye "uygun" kişiler ayrılarak, ikinci görüşmelerinde birim çalışanlarının ortak görüşleri alınmalıdır. Bu şekilde elenen adayların en son olarak birimin üst düzey yöneticisine danışılması ve son kararın genel müdür ile bu üst düzey yöneticiye onaylanması

esastır. Bu süreçle seçilen işgören adayı birimde çalışan herkesle önceden tanışacağı ve büyük bir çoğunluğun ortak kararı ile seçileceği için çalışmaya başladığında çok fazla sorunla karşılaşmayabilecektir. Ancak İnsan Kaynakları birimi ve üst düzey yöneticiler belli kişileri seçip, bu kişileri birimlere burada çalışacaktır diye gönderirlerse, birim çalışanları yeni gelene çoğunlukla tepkilerini açıkça koyacaklar ve çatışma çıkaracaklar hatta yeni işgörenin kısa bir sürede işten ayrılmasına neden olabileceklerdir.

Diğer yandan işletmede çalışan her işgörenin mutlaka özel bir yeri vardır. Her çalışan işletme için ayrı bir "değer"dedir. Bir başka deyişle belli görevler için seçilmiş, alınmış ve işletme ile belli bir süredir çalışan her işgörenin yerine bir başkasını kolaylıkla getirmek aslında pek de mümkün değildir. Bu bağlamda işletme için en azından en önemli oranlarda yer alan işgörenlerin işlerini nasıl yaptıkları konusunda işletmenin mutlaka fikir sahibi olması gerekmektedir. Bu da en kolay olarak bu işgörenin yanında kendisine yardımcı olacak ama aynı zamanda bu kişinin yetiştireceği işgörenlerin varlığı ile mümkün olacaktır. Örnek verecek olursak; İşletmenin kendisine çok güvendiği, yetenekleri ve iş ahlakı ile son derece kilit bir rolde bulunan bir işgören biraz daha iyi koşullarda rakip işletmeye giderse işletme ne yapmalıdır. İşgören gittikten sonra bu sorunun sorulması oldukça geç olacaktır. Ancak bu işgörene yardımcı olan onun biriminde kendisiyle birlikte çalışan bir kişinin yetiştirilmesi bir çok olumsuz durumu engelleyecektir. İşgörenin ayrılmaması halinde de yeni yetişen işgören için önünde güzel bir kariyer var demektir. Kilit roldeki çalışan içinde kendisine yardımcı birini yetiştirmek hem iş yükünü hafifletecek hem de "ben olmazsam bu işletme çöker" düşüncesini yok edecektir. Bu bağlamda hem işletme hem de çalışanlar karşılıklı rahat edecek örgütte çalışma düzenini işgörenlerden kaynaklanan bir sürprizle bozmayacaktır.

Herhangi bir nedenle işletmeden ayrılacak işgörenle mutlaka karşılıklı görüşme yapılmalıdır. Ayrılmasının nedenleri çok özel olsa bile İnsan Kaynakları birimi eğer bu konu işletmeyi ilgilendiriyorsa bunu bilmek durumundadır. Örneğin A biriminden ayrılan bir işgören ayrılma nedeni olarak B işgörenini öne sürüyorsa ayrılmak isteyen işgörenden yaşadığı olayları, sıkıntıları paylaşmasını istemek oldukça önem taşımaktadır. Eğer işgören işletmenin çok sevdiği biri ise gitmesine engel olmak için başka formüller üretilmeli eğer kendi özel yaşamından kaynaklanıyorsa destek verilmeye çalışılmalı ama ayrılma konusunda ısrarlı ise işletme hakkında olumsuz konuşmasına engel olabilmek için gerekli çabalar gösterilmelidir. Sonuçta gerek işletme gerekse işgören karşılıklı çaba gösterdiğinde iletişim çok kuvvetli olacak ve bu iki taraf için de olumlu olacaktır.

Kazan – Kazan paradigması açısından düşündüğümüzde işgören alma, seçme prosedüründe

işletme var olan çalışanları ile birlikte hareket eder ve yeni alınacak işgören adaylarının seçiminde birlikte karar verirse bu durum hem işletme açısından hem de seçilen ve seçen işgörenler açısından çok yararlı olacaktır. Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve ortamdaki çatışmaları azaltabilmenin bir yolu da işletme ve işgörenlerin bu prosedürde birlikte hareket etmeleridir. Bu birliktelik karşılıklı yarar sağlayacaktır.

V.2. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşletmeye yeni alınan işgören için işe başladığı ilk gün, çoğu kez bütün bir ömür boyu etkisinde kalacağı olaylarla geçebilir. İşletme bu yeni işgörenini ilk gün kazanabileceği gibi kaybedebilir de. Yeni işgörenin işletmeye kazandırılması, oryantasyon eğitiminin temel amacını oluşturmaktadır [11].

Oryantasyon, işletme ve işgörenin birbirlerini öğrenme sürecidir. Hem örgütün hem de işgörenin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların başarılması; örgütsel, bireysel tutum, değer ve davranışların uzlaştırılmasıyla olanaklı olabilir. Bu uzlaştırma süreci ise oryantasyon olarak adlandırabileceğimiz bir dizi etkinlikle başarılı [12]. Oryantasyon, bir örgüte yeni katılan veya aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Oryantasyon etkinliklerinin temel amacı; işgöreni, örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir. Oryantasyon hem değişimi (eski tutum, değer ve davranışların terk edilerek yenilerinin kazanılması) hem de öğrenmeyi (örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel norm ve değerlerin vb öğrenilmesi) içerir. İşgören açısından da oryantasyon önemi büyüktür. İşgörenin örgüte katılarak bir kariyere başlaması ve bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan işe alıştırma programına ve bireyin bu programdaki başarısına bağlıdır. Bu program sonucunda İnsan Kaynakları birimi tarafından belirlenen bir süre sonunda işletme ve yeni işgören birbirleri ile çalışıp çalışamayacaklarını açıklamak zorundadır. Alışamayan işgören için eğer işletme istiyorsa işgörenin kalması için çabalamalı, işletmenin istemediği işgörene nedenler açıkça söylenerek karşılıklı bir formül aranmalıdır.

Kazan kazan paradigması açısından oryantasyon eğitiminin önemini irdeleyecek olursak; işletmedeki yeni pozisyondaki veya işletmeye yeni başlayan işgörene işletmeyi her yönüyle tanıtmaya, işine alıştırma, çalışanlarla tanışma süreci olan bu dönemin başarılı geçirilmesi işgörenin kısa sürede işletmeye uyum sağlamasını ve verimli çalışmasını sağlayacaktır. İşletme açısından ise verimli, rahat, kaygısız, sorularının yanıtlarını alarak çalışan bir işgörenin varlığı işletmeye devamlı artı değer kazandıracaktır ve çok daha az sorun çıkmasına neden olacaktır.

V.3. Eğitim

İnsan Kaynakları birimi, bütün iŐđörenler için a) işletmenin genel olarak herkesin almasını istediği (teknik, bilgisayar, iletişim...gibi) b) birimlerin özel olarak istediği c) iŐđörenlerin kendileri için istediği d) yöneticilerin iŐđören için istediği eğitim konuları hakkında sıklıkla işletmede çalışma yapmalıdır. Yukarıdaki Őıklar doğrultusunda istenen eğitimler nedenleri ve gereklilikleri onaylandıktan sonra kısa bir süre içinde gerçekteŐirilmeye çalışılmalıdır. Eğitim gereksinimleri belirlendikten sonra, bütün eğitim programları işletme içi ve dışında, toplu veya özel olanlar diye sınıflandırılmalı, işletmenin ve iŐđörenin belirlenen eğitim programlarına optimum koşullarda katılması için gereken çaba gösterilmelidir. Eğitim programı sırasında ne işletme ne de iŐđören işlerin aksamasından dolayı zor durumda kalmamalıdır. Önceden belirlenen süre sonunda eğitim tamamlanmalı ve bu eğitimin çalışanlar üzerindeki etkisi değerlendirilmelidir. İnsan Kaynakları birimi, eğitimin sonuçları doğrultusunda yeni eğitimler için hazırlıklarını yapmalıdır. Eğitimler baŐarisızlıkla sonuçlanırsa nedenleri detaylarıyla araŐtırılmalıdır. Bu işlev çok ayrıntılı bir programlama ve analiz gerektirdiği için İnsan Kaynakları birimi tarafından titizlikle uygulanmalıdır.

Kazan – kazan boyutuyla dıŐündüğümüzde bu işlev; iŐđören açısından oldukça yarar sağlayacaktır. Gereksinimi olan eğitimleri almıŐ, istediği konularda bilgilendirilmiŐ iŐđören çok daha verimli ve motivasyonu yüksek bir biçimde çalıŐabilir ve kendisini işletmeye ve işine çok daha bağlı hissedebilir. İŞletmenin imajı içinse eğitimi iŐđören sayısı ne kadar fazla ise o kadar iyi olacaktır. Yapılan işlerin ve çalışan iŐđörenin “kalitesinin” artması işletmeye artı kazanç sağlayabilecektir.

V.4. İŐđören Değerleme

Tüm iŐđörenler yıl boyunca hem üstleri hem astları hem de benzer konumdaki iŐđörenler tarafından değerlemeye tabi tutulup, sonuçlar İnsan Kaynakları biriminde toplanmalıdır. Tek taraflı başka deyişle, sadece üst yöneticisi tarafından, değerlendirilen iŐđören, objektif olmayan sonuçlarla karşı karşıya kalabilir. Bu bağlamda İnsan Kaynakları birimi de objektif olarak tüm çalışanları mümkün olduğunca sıklıkla izleyerek görüŐ bildirebilecek durumda olmalıdır. İŐđörenlerin performanslarının bir çok kiŐi tarafından belirleniyor olması işletmelerde sıklıkla yaŐanan tek kişinin kararına bağlı olarak alınan “subjektif” kararlara belli ölçüde esneklik getirecektir. Performans değerlemelerinin en genel amacı; iŐđörenlerin birbirlerinden iş başarıları yönüyle ayırt edilmesi olarak belirlenebilir [13]. Bu bağlamda performans değerleme sürecinde haksızlığa uğramadığını dıŐünen bir iŐđören bir sonraki dönemde çok daha verimli çalıŐabilecek ve işletmeye karşı bağlılık duyguları olumlu etkilenecektir.

İyi çalışan, performansı yüksek iŐđörenlere sahip işletmenin amaçlarını gerçekteŐirmesi çok daha kolay ve hızlı olacaktır. Bu noktada da karşılıklı yarar sağlamak hem işletmeyi hem de iŐđörenleri mutlu edecektir.

V.5. Özendirme (TeŐvik)

İŞletmede İŐđörenin Performans değerlendirme çalıŐmasının yanında aynı zamanda özendirme, teŐvik etme çalışmalarının da olması gerekmektedir. İŞletme öncelikle çalıŐanını motive edebilmeli, başarılı iŐđörenine küçük de olsa ödül verirken performansı düşük olanının daha iyi çalışması için iŐđöreni özendirici etkinliklerin veya “fayda”ların belli koşullarda sunulması gereklidir. İŐđöreni motive edecek tüm etkinliklerin neler olabileceği İnsan Kaynakları birimi tarafından kendilerine sorulduğunda mutlaka gündeme getirilecektir. Bu da işletme için birinci elden çok önemli bir veri demektir. Çünkü motive edilmiŐ bir çalışan ile edilmemiŐ çalışan arasında çok ciddi farklar vardır. Motive edilmiŐ bir çalışan işletme için çok büyük üstünlük demektir. Özellikle iŐđöreni olumsuz etkileyen iletişim faktörleri incelenmeli ve kişilerin görünen sıkıntıları giderilmeye çalışılmalıdır. Örneğ verecek olursak; astlarını sürekli herkesin içinde azarlayan bir üst, hem çalıŐanların işlerini olumsuz etkileyecek hem onların çalışma motivasyonlarını bozacak hem de eğer bu sahne müŐteri önünde gerçekteŐirse işletmenin dıŐ çevre grupları tarafından olumsuzlukla değerlendirilecek ve bunun faturası işletmeye çıkarılacaktır. Bu durum hem çalışan hem de işletme açısından olumsuzluk yaratabilecektir.

Oysa sürekli motive edilen iŐđörenlerin, işlerini ve iŐletmelerini seven, yaŐamlarından memnun görünmeleri işletme açısından çok önemlidir. Bütün çalışanlarının kendisinin yarar sağlayacağı konularda işbirliği yapmalarını sağlayabilmek işletme için son derece olumlu olacaktır. Çalışanlar ise bütün sorunlarını çözebildikleri bir işletmede çalıŐtukları ve devamlı motive edildikleri için işletmeye ve işlerine olan bağlılıklarını daha da kuvvetlendirebileceklerdir.

V.6. Kariyer Planlama

Her iŐđörenin kendi kiŐisel planı dışında, işletme tarafından kariyer planı yapılmalıdır ve bu plan iŐđörene açık olarak paylaŐılmalıdır. Kariyer planı yapılmayan iŐđören, ya kendi planını yaparak işletmenin tahmin etmediği bir zamanda başka bir işletmeye geçerek işletmeden ayrılacaktır ya da kendisi hakkında üstlerinin ne dıŐündüđü konusunda dıŐünüp duracaktır. Üstelik birde iŐđörenin biriminde kendisine rakip olarak gördüğü arkadaŐları varsa bu konu aralarında sürekli gerginliğe neden olacaktır. İŞletme, iŐđöreni hangi oruna, ne zaman yerleŐtirmeyi dıŐündüđünü ve nedenlerini açıkça söylemeli ve iŐđören de beklentilerini, kaygılarını, planlarını açıklamalıdır. Böylelikle karşılıklı olarak iletişim kurulduğuça büyük sürprizlerle karşılaşma olasılığı

düşük olacaktır ve hem işletme hem de işgören birbirlerinin kendileri hakkında ne düşündüğünü merak etmektense düşüncelerini paylaşarak kendilerini işlerine daha fazla konsantre edeceklerdir.

V.7. Ücretleme

İnsan Kaynakları Birimi, sektördeki ücretleme uygulamalarını sürekli takip etmeli ve işletmenin hiçbir orun için ücret ortalamasının altında kalmaması için çaba göstermelidir. İşgörenin istediği ücret, yaptığı iş, görev ve performansı değerlendirilerek belirlenmeli ancak işgörene ücretinin belirli bir ortalamanın üzerinde veya altında oluşu durumunda nedenler ayrıntılarıyla açıklanmalı ve işgörenden bu durumun yansımaları alınmalıdır. İnsan Kaynakları birimi, bu konuyu objektiflikle yürütmelidir. Özellikle iyi çalışan işgörenin biraz fazla ücret için başka işletmelere kolaylıkla gitmesi engellenmeye çalışılmalıdır. Bu da ancak İnsan Kaynakları birimi ve işgören arasındaki açık iletişimle sağlanabilir.

Aslında ücret işletme açısından genel maliyetleri etkileyen unsurlardan biri olduğu için işveren kendi çıkarlarını düşünerek ücretlerin artırılmasına karşı çıkar ama ücretin maliyetleri yükselttiği ne ölçüde gerçekse işgören açısından ücret artışlarının verimliliği arttırdığı da bir o kadar doğrudur. Ücret işletmenin işgören bulmasında işgörenin işletmeyle bütünleşmesinde ve işletmede sürekli çalışmaya özendirilmede oldukça önemli bir faktör olacaktır [14]. Ücretlerin işletmenin bulunduğu sektörün ortalamasının üzerinde olduğunu bilen bir işgören işine konsantre olabilecek dolayısıyla daha yüksek ücret veren bir işletme arayışında olmayacaktır ve işletmeden “ücret” nedeniyle ayrılma fikrinden uzak kalacaktır. İşletme ise sektör ortalamasının üzerinde ücret verdiği için ön planda olacak ve nitelikli, kendisine bağlı işgörenle çalışabildiği için çalışmalarını sürekli olumlu yönde sürdürerek geliştirebilecektir.

VI. SONUÇ

Oyun kuramı ilk başlarda bazı kuramcılar tarafından biri kaybeder diğeri kazanır biçiminde yorumlanmış ve incelenen konular bu bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Günümüzde işletmelerde çalışanlar da aslında kendilerini çoğunlukla birbirleri yüzünden “kaybeden” tarafına koyma eğilimindedirler. Oysa İşletme ve işgören bir arada bulunmak ve birlikte çalışıp üretmek durumundadır. Bu noktada iki tarafta “kaybeden” değil “kazan” konumunu korumak durumundadır. Bu bakış açısıyla düşündüğümüzde iki tarafta kazan – kazan paradigmasını seçerek karşılıklı “fayda” sağlamak için “işbirliği” ne gitmek durumundadır. Ancak iki tarafın da bunu tek başına başarması kolay değildir. Bu bağlamda işletmelerde iki tarafında +1 sağlayıp +1 + 1 = 2 sonucunu sağlayarak “sinerji” yaratmaları, işleri oldukça

kolaylaştıracaktır. Kazan – Kazan paradigması ile düşünen işletme veya çalışan “karşılıklı kazanma” konusunda birbirlerine yardımcı olmalıdırlar ancak işletmelerde bu konu özellikle İnsan Kaynakları biriminin çalışmalarının temelini oluşturmalıdır. Bütün işlevlerinin özelinde işletme ve çalışanlarının daha “mutlu” olması için çabalaması gereken bu birim, Kazan – Kazan paradigmasını bütün çalışmalarına yansıtabilirse hem işletme hem de işgörenler çok daha “verimli”, “mutlu”, “istekli” olarak çalışabileceklerdir. Bu bağlamda İnsan Kaynakları birimlerinin işlevleri yeniden gözden geçirilmeli ve bu paradigmanın işletmelerde yaşatılması ve çalışanlar tarafından destek görebilmesi için çaba harcanmalıdır.

Sonuç olarak tıpkı Oyun kuramının yaratıcısı John F. NASH’inde belirttiği gibi İşletme ve işgörenleri her birinin kendi başarıları için ve ayrıca da grubun toplam başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] AŞKUN, O.B., “İşletmelerde Biçimsel Örgüt Yapısı Olarak Bürokrasi Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Çağcıl Yorumu ile Bir Turizm İşletmesinde Uygulama”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1997, s.2.
- [2] www.drexel.edu/top/eco/game/game.html, (12.01.2002).
- [3] <http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=game+theory>, (12.01.2002).
- [4] NASH, J.F., *Essays on Game Theory*, UK, 1997, ss.155-165.
- [5] OSBORNE, M.J.; RUBINSTEIN, A., *A Course in Game Theory*, US, 1994, ss.1-5.
- [6] http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/GAME_THEOR.html, (9.02.2002).
- [7] COVEY, S.R., *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, Çev. SUVEREN, G.; DENİZTEKİN, O., Varlık Yayınları, İstanbul, 2001, ss.217-218.
- [8] OLIVER, D., *Etkili Müzakerenin 101 Yolu*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, ss.7-8.
- [9] ÖZGEN, H, vd. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana 2002, s.7
- [10] KAYNAK, T., vd. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fak. İ.İ.E Yayın No: 7, İstanbul, 2000, s.16
- [11] AŞKUN, İ.C., *İşgören*, Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982, s.441.

- [12] CAN, H., vd., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara Siyasal Kitabevi, Ankara, Eylül, 1995, s.157.
- [13] GEYLAN, R., **Personel Yönetimi**, Met – Basım Yayım, Eskişehir, 1992, s.162.
- [14] SABUNCUOĞLU, Z., **Personel Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997, s.213.



Olçay Bige AŞKUN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,
Resam Namık İsmail Sk. No.1
Bahçelievler – İSTANBUL

Tel: +90 212 507 99 25-1496

olcayb@marmara.edu.tr

Olçay Bige AŞKUN has Ph.D. of Management and Organization at Marmara University Social Sciences Institute. She is Lecturer of Management and Organization at Marmara University. Her research areas are industrial sociology, business sociology, organizational communication, organizational culture, organizational psychology, human resources management.
