# İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü

**Uzm. Hürriyet BİLGE**
*Celal Bayar Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Manisa*

***ÖZET***

*Çalışanı sadece bir üretim faktörü olarak görmeyen ve onun verimliliği artırmada önemli katkıları olabileceği düşüncesi, günümüz işletmeleri tarafından kabul görmektedir. Dolayısıyla global ekonomide, yüksek kalite ve düşük maliyet olmadan rekabet etmek ve ayakta kalmak mümkün görünmemektedir. Yüksek güven kültürü olmadan da yüksek kalite ve düşük maliyete ulaşılamaz. Artık günümüzde çalışanlara iyi davranmanın ve ardından, onları iyi kullanmanın yeterli olmadığı ortadadır. Çalışanların yaptıkları işlerde anlam ve doyum bulmaları sağlanmalıdır. Çalışanlar, anlamlı bir şeye katkıda bulunduklarını hissetmek istemektedirler. Gerek motivasyona gerekse doyuma ancak böyle ulaşabilinir. Kısaca insanın görünmeyen potansiyeline inanılmalıdır.*

***Anahtar Sözcükler**: İnsan Kaynakları, Değişim, Katılım ve Yaratıcılık*

## The Continuous Rising up-Power Of Human Resources

***ABSTRACT***

*Today's companies accept the idea that employees are not only a means of production, but also are potential contributors to an increase in production. It seems impossible to compete and remain standing in global economy without high quality and low cost. And without culture of high self-confidence, it is impossible to obtain high quality and low cost. Today, it is clear that to increase the quality and to lower cost, it is not enough to treat employees well or to use them in best possible way. It is necessary to provide employees with the meaning of the work they do and satisfy them. Employees want to feel that they personally contribute to something.They can obtainreal satisfaction and motivation only in this way. In sum, it is necessary to believe in invisible potential of employees.*

***Key Words:** Human Resources, Change, Participation, Creativity*

## I. Giriş

Geleneksel bilimde, bir sistemin davranışı öngörülüp kontrol edilebilirse o sistem tanımlanabilir; dolayısıyla anlaşılabilir ve açıklanabilir olmaktadır (Arthur, 1999:35). Fakat tümü karmaşık sistemler olan canlı varlıklar ya da ekonomi söz konusu olduğunda geleneksel bilimin kurallarının uygulanması zordur. Çünkü karşımızda, kuruluşların ve ekonomilerin yapılarında sürekli değişikliklerin meydana geldiği, giderek belirsizliğin hakim olduğu dinamik bir dünya durmaktadır.

Geçmiş dönemlerde, yönetim teorilerinin ağır basan paradigması tarihsel olarak o dönemin bilimsel teorilerinin ağır basan paradigmasını taklit etmiştir. Bu paradigmaya göre; bir sistemin doğal hali dengedir ve yirminci yüzyılın başlarında yönetim teorisinin de temel ilkesi dengeydi. Fayol ve benzeri yönetim düşünürleri, "makine olarak örgüt" yaklaşımına dayalı yönetim kontrol mekanizmaları geliştirmişlerdir. Buna göre örgütsel yön, planlara yerleştirilir ve

sonra da planlama, bütçeleme ve amaçlara göre yönetim sistemleri aracılığıyla uygulanır. Komuta kontrol talimatlarını çalışanlara aktarmada merkezi bürokratik yapı kilit rol oynar. Parasal ödül ve cezalar yaygın bir motivasyon biçimidir (Arthur, 1999:40-42). Yani bu yapının ardındaki temel ilkeye göre, kişi verilen emirleri uygulamalı ve emirler en tepeden gelmeli, tüm bilgi ve bilgiyi üretme, işletmenin en tepesinde toplanmalı ve asıl stratejik kararlar belirli sayıdaki üst yönetici tarafından alınmalıdır.

Geleneksel bir işletme, arz sıkıntısının yaşandığı ve insanların, bulabilecekleri her şey için kuyrukta bekledikleri bir ekonomide güçlü olduğunu ortaya koydu. Çünkü talep, arzdan fazlaydı. Yapılması gereken tek şey, kapasite kullanımını, çıktıyı en azamiye çıkaracak şekilde örgütlemektir. Teknolojinin sürekli geliştiği günümüz küresel ekonomisinde, bir çok endüstri dalında arz fazlalığı, kapasite fazlalığı yaşanıyor. Günümüzde, artık "İşletmeler, istedikleri şeyleri üretecekler; müşteriler de başka seçenekleri olmadığı için, bunu alacaklar" düşüncesi artık geçerliliğini yitirmiştir; bugün müşterinin bir çok seçeneği bulunmaktadır (Hammer, 1997:86). Bu yüzden, kararın tepede verildiği ve aşağıdakiler tarafından uygulandığı standart işletme prosedürü fikri, bugünün esnek ve her bir müşterinin gereksinimlerine duyarlı bulunan çalışma ortamlarında hiçbir anlam taşımamaktadır.

Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için şu sorulara cevap aramaları gerekmektedir (Covey, 1997:35). Kuruluşlar, yeniden nasıl tasarlanabilecekler? Değişime nasıl uyum sağlayabilecekler ve performanslarını sürekli nasıl daha iyiye götürebilecekler? Liderin değişen rolü ve şirket kültürü üzerindeki güçlü etkisi nasıl olmalıdır? Lideri ya da kurumu başarıya ulaştıracak evrensel ilke ve değerler nelerdir? Ve yeni demografinin, küresel yapıların ve teknolojilerin etkisinde kalacak yarının rekabet avantajlarını ve pazarlarını yaratacak stratejilerin özellikleri neler olmalıdır? Tüm bu sorular, bizi bilgiye götürecek, bir anlamda bilgiyi yaratacak ve bilgiyi geliştirecektir. Bu makalede, önce insan kaynaklarının önemi, çalışanları etkileyecek ve çalışanları yönlendirecek örgüt kültürünün irdelenmesi, çalışanların yaratıcılığının geliştirilmesi, onların eğitimi ve son olarak da onlara demokrasi kültürü kazandırma hedefi üzerinde duracağız.

## II. İnsan Kaynaklarının Önemi

Bir örgüt kurulduktan, işlevler ve bunlara ilişkin alt bölümler meydana getirildikten sonra bu alanlara ilişkin işleri yürütecek insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Mal ve hizmet üretmek için bir araya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en önemli olan insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların(girdilerin) çıktıya(mal veya hizmetlere) dönüşmesi mümkün olmadığı gibi verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi özelliklerin hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez (Eren,1997:317).

Günümüz küresel ekonomisinde sermayenin, bilgi ve hizmet işlerinde insan kaynaklarının yerine ikâme edilmesi düşünülemez. Üretim işlerinde,

ekonomistlerin ifadesiyle, sermaye ile teknoloji üretim faktörleridir. Bilgi ve hizmet işlerinde ise bunlar üretim araçlarıdır. Bu üretim araçlarının verimliliğe faydalı mı olduğu, yoksa verimliliğe zarar mı verdiği, insanların bunları nasıl kullandığına bağlı olacaktır (Drucker,1995: 102). Çalışanların başarılı olabilmeleri için de kendi işlerinin sorumluluğunu üstlenebilecek yetenekte olmaları gerekmektedir. Bu da verimli çalışmayı, geri beslemeyi ve sürekli öğrenmeyi gerektirir (Drucker, 1994:216,217):

**1. Verimli Çalışma:** Büyük ölçüde işgörenlerin çalışmaya teşvik edilmesi ve davranışlarının örgüt amaçlarına yönlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kendi hedeflerine ulaşmalarının, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesiyle ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığında verimli bir çalışma içinde olacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996:20). Dolayısıyla bu model ortak bir vizyon bilinci ile yetkilendirilmiş bir işgücü yaratacaktır.

**2. Geri besleme:** Sorumluluk kendi kendine hakim olmayı gerektirir. Bu da belirlenmiş standartlara karşı performansta sürekli gelişmeyi gerektirir. Çalışanın gereksinimi olan bilgi geri besleme ile karşılanmalıdır. Bu, zamanında gerçekleştirilmelidir. Bu bilgiler geçerli ve kullanılmaya hazır olmalıdır.

**3.Sürekli Öğrenme:** İşetmelerin sürekli büyüme ve gelişme istekleri genel çalışma politikalarında önemli bir yer tutmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin en etkin yöntemlerinden birisi de her çalışanın yaratıcılık gücünden faydalanmak ve işlerini gerçekleştirmek konusundaki fikirlerini değerlendirerek onların sürekli öğrenmelerini sağlamaktır (Büyükuslu, 1998:149). Bu kavram çalışanın performansını geliştirmek için öğrendiklerine sürekli katkıda bulunur, iş arkadaşlarının gelişmesini sağlar ve daha da önemlisi daha etkili ve daha rasyonel bir çalışma yöntemini oluşturur. Aynı zamanda, sürekli öğrenme, çalışanların değişimlere karşı direnişlerini de kırar.

Geri besleme bilginin gerçek gücü, çalışanın kendini yönlendirdiği ve değerlendirdiği bir araç ve bilgi niteliğinde olmasıdır. Çalışanın işini nasıl yaptığının kendisine söylenmesi gerekmez. Çalışan, kendisine verilen sürekli eğitim ile belirli standartlar arasında, kendi kendisini sürekli denetleme gücünü kazanır (Drucker, 1995:217).

## III. Örgüt Kültürü

Bütün dünyayı tek bir pazar olarak gören işletmeler, ekonomik ve sosyal sınırların kalkmasıyla zaman, yer, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideoloji konularında eski sınırlarını aşan teknolojik olanaklara ve stratejik öngörülere sahiptirler. Bu bağlamda diyebiliriz ki, yaşadığımız çağ, hızın gittikçe arttığı, mekansal uzaklığın ise bilgi teknolojisi nedeniyle ortadan kalktığı ve işletmelerin bir çok ülkede faaliyet gösterdiği, ekonomik ve teknolojik bütünleşmenin yanısıra, büyük ölçüde sosyo-kültürel bütünleşmeyi de gerçekleştirmek zorunda kaldığı bir dönemdir (Bingöl, 1999: 88-90). Bunun da örgüt kültürü üzerinde büyük bir baskı oluşturduğu açıktır.

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sevgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Hemen her kuruluş, amaçlarını gerçekleştirebilmek için üyelerinin desteğini, etkin katılımını, performansını en üst seviyeye çıkarmasını talep etmektedir (Dinçer ve Fidan, 1997:401).

Bu durumda karşımıza temel bir soru çıkıyor: Değişime karşı çıkan bir şirket kültürü ortamında mı, yoksa, hızla değişen iş dünyası koşullarına adapte olmamızı sağlayacak bir kültür ortamında mı olmalıyız? Elbette bunlardan ikincisinin ortamında bulunmalıyız. Çünkü değişen iş ortamı koşulları bunu zorunlu kılmaktadır. Ancak varlığını hala sürdürmekte olan birinci kültür ortamını ikincisine dönüştürmek bir gereklilik olarak önümüzdedir ve biz bunun için ne yapabiliriz? İşte temel sorun budur. Burada, bu dönüşümü sağlayacak bir lider davranışa gerek vardır (Kotter, 1997:35). Burada bahsedilen liderlik, salt liderlik değil, bir sistem olarak liderliktir. Çünkü yönetici ya da lider, aynı zamanda ekipten birisidir.

Bu bağlamda, grup ve örgütleri oluşturan insanlar, farklı görüş, düşünce ve eğilimlerle, farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve tecrübelere sahiptirler. Bu durum onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olduğunu gösterir. Bu farklı kültürel mozaiğe sahip bireyleri belirli amaçlar, normlar, değerler ve kültür ortamına sahip işletme içinde bir arada tutma ve verimli bir şekilde çalıştırma da ancak liderlik bilgi ve becerisini gerektirir (Eren, 1997:387).

Örgüt kültürü, bir grup insanın zaman içinde geliştirdikleri normlar ya da geleneksel davranış şekilleriyle de ilgilidir. Bu normlar bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemler zinciri olmalıdır (Kotter, 1997:35). Farklı bir anlatımla, örgüt kültürü, neyin önemli, neyin iyi ve neyin doğru olduğu hakkında, bir grup insanın paylaştıkları gizli değerlerdir.

Hızlı değişimin yaşandığı ve yaşanacağı, gelecekte şirketlerin rekabet etmelerini sağlayacak ve yeniliklere açık olabilecek insan odaklı örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir (Kotter, 1997:150);

i) Üst yönetimin örgüt çalışanlara karşı dürüst olması,onlara içtenlikle değer vermesi. Değişime karşı duran kültürlerde, üst yöneticiler, genellikle diğer yönetim kademelerine önem verirler,

ii) Örgütün her düzeyinde inisiyatif ve liderliğe gerçekten değer verilmesi ve teşvik edilmesi,

iii) İçsel basitliğe inanma; işletmenin çalışma süreçlerinin basit, yalın ve hızlı bir yapıda oluşturulması,

iv) Hiyerarşi kademelerinin asgariye indirilmesi. Böylece bilginin daha hızlı aktarılması ve iletişimin daha hızlı olmasıyla çalışanların daha hızlı karar alabilecekleri ortam meydana getirilmiş olur.

1980'li yıllara gelindiğinde, stratejik yönetim, yeni kültürel değişimi de beraberinde getirerek, 21. Yüzyıl işletmelerine damgasını vurmuştur. Stratejik yönetim metotları, Rasyonel-Bilimsel yönetim ile beşeri yönetimden farklılaşırken, aynı zamanda doğal bir değişimi de temsil etmektedir. Yeni işletme stratejileri, yeni kültürel ve düşünsel organizasyonel değişimle perçinleşince karşımıza yeni bir model çıkmaktadır. Bu arada, organizasyonda mükemmel bir stratejiye sahip olmak yeterli olmamaktadır. Organizasyonların, bunun yanı sıra, strateji, proje ve taktiklerini hayata geçirecek ve başarı ile uygulayacak yetenekli yönetici ve çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu bağlamda, çalışanlar üzerinde kültürel ve düşünsel bir değişimin gerçekleşmesi öngörülmelidir. Bu değişim, aşağıdaki tabloda çok açık ve net şekilde görülmektedir (Büyükuslı, 1998:149);

**Kültürel ve Düşünsel Değişimler**

| **Eski Sistem** | **Yeni Sistem** |
|---|---|
| Yönetici toplum | Girişimcilerden oluşan toplum |
| Yönetme | Liderlik |
| Sanayi toplumu | Bilgi toplumu |
| Bürokratik resmi otorite | Gayriresmi güç ve otorite |
| Resmi formel ilişkiler | Gayriresmi ilişkiler |
| Karmaşık prosedürlü yazılı metinler | Basit, esnek, temele yönelik iş esasları |
| İdari-merkezi düzenleme | İdari-yatay koordinasyon |
| Bireysellik | Ekip ruhu geliştirme |
| Çok amaçlı organizasyonlar | Dinamik şebekeler |
| Parçalı şirketler | Birleştirici şirketler |
| Stratejik planlama | Stratejik yönetim |
| Müteşebbissel gelişmeler | Kurumsal gelişmeler |
| Organizasyonel himaye | Organizasyonel adaptasyon |
| Emek gücü | Beyin gücü |
| Geçerliliğini sürdüren başarılı geleneksel metotlar | Yeni yaratılan metotlar |
| Güvensizlik | Sadakat |
| Daimi dikkat | Güvenlik |
| Birleştirilmiş ve önceden belirlenmiş ödüllendirme | Çeşitli ödüllendirmeler |
| Sorumluluk merkezde toplanmış | Sorumluluk aşağıya doğru devredilmiş |
| Statüler | Eşitlik |
| Asgari hizmet | Yüksek kalitede hizmet |
| Yetkiyle sınıflandırılmış | Katılımcı |
| Bilgilendirmeye kapalı | İletişime yatkın, açık |

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Bunun karşısında, zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta, çalışanların ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışılarak zaman kaybedilir. Kısaca, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında, güçlü kültüre sahip örgüte kıyasla, örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde hızla hareket edemedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 1997:376).

**IV. Yaratıcılığı Geliştirme**

İnsanlığın, tarımı icat etmesiyle, dünya kaynaklarının zenginliğe dönüştürülmesi, insanlığa yeni bir yönetim anlayışı sunmuştur. Bu değişim neredeyse bütün medeniyetleri etkileyerek, tarıma ve hayvancılığa dayalı yeni köylü merkezli ekonomilerin doğmasına neden olmuştur. Daha sonraki dönemde Endüstri Devrimi, zenginlik yaratmak için fabrikaya dayalı bir sistem sunan değişimi yaratmıştır. Bu da kitle üretimini, daha da büyük pazarlar oluşturma hayalini ve bürokratik iş süreçlerini meydana getirmiştir (Gibson, 1997:7). Günümüzde dev bir ekonomik, teknik ve sosyal devrimi yaratmış olan bilgi devrimi, örgütlerin geçmiş dönemlerdeki zenginlik yaratan iş süreçlerini ve yönetim anlayışlarını, kenara itip onları, yeni ve sürekli değişen bir yapıya dönüştürmüştür. Bu bağlamda, işletme yönetiminin işgörenleri fiziksel bir yapı şeklinde görmemeleri gerekmektedir. İşgörenleri duyguları, düşünceleri ve bir konu hakkında düşüncesi olan ya da fikir üretebilecek bir varlık olarak kabul etme zorunluluğu vardır. Eş anlatımla, işgörenlerin yenilikçi ve yaratıcı konuma ulaşmalarına destek verecek yine üst yönetimdir.

Yaratıcılık, işgörenlerin programlanmış hedeflere ulaşmanın yanında, işletmelerin küresel rekabet ortamında kaliteyi, verimliliği yükseltici bunun yanında maliyetleri azaltıcı çabalar yönelimli güdülenmesidir (Akdemir, 1996:111). İşgörenlerin yaratıcılıkla motive olmaları, iş ortamıyla ve yönetim biçimleriyle yakından ilgilidir.

3M şirketinin, 15 yıl boyunca başkanlığını yapan William McKnight getirdiği yönetim felsefesi ile gurubuna damgasını vurmuştur. Bu felsefenin unsurları ise şöyledir (Power, Mart/1997:75):

i-Şirketler büyüdükçe delege edilecek işler artar. Yöneticilerin, artan işleri delege edecek işgörenleri, inisiyatif kullanmaları konusunda cesaretlendirmesi,

ii-İşgörenlerin eğitim, beceri ve olgunluğa ulaştıkları hissedildiğinde, işlerini istedikleri şekilde yapmak istemelerinin desteklenmesi,

iii-Hatalar meydana gelecektir. Eğer işgörenler yaptıkları işte ciddi iseler, bu hatalar zaman dilimi içinde ortadan kalkacaktır. Yeter ki yönetim, işin nasıl yapılacağını deklare etmesin ve otokratik bir yönetim sergilemesin,

iv-Yönetici, eğer şirketin büyümesini istiyorsa, eleştirisini daha yapıcı bir yaklaşımla yapmalıdır.

Bu uygulamaların doğrultusunda görüyoruz ki 3M şirketinde yaratıcılığı desteklenen işgörenler ile yönetimin ortak çalışması sonucunda, yaratıcılık kültürüne ulaşılmış ve şirket bünyesinde 60 bin çeşit mal ortaya konmuştur. Günümüz ekonomi alanında, ortaya çıkarılan yeni ürünler ve buluşlar rakip firmalar tarafından kopyalanmakta ve piyasaya sürülmektedir. Bir anlamda işletmelerin Ar-Ge bölümlerinin fonksiyonları azalmıştır.

Yukarıda verilen örneğin tersine bir örnek vermek gerekirse, şunu söyleyebiliriz: 1960'lı yıllarda, oldukça başarılı olan Xerox firmasının, ürettikleri fotokopi makinesinin ABD iş tarihinin en karlı ürünü olmuştu. Böylece şirket, çok hızlı bir büyüme dönemine girmişti. Ne var ki bu başarıya çok aşırı güven, şirket için yok edici bir kültürel dönüşüme yol açmıştır. Çünkü karar verme işlemini merkezileştirdiler; deneyciliği engellediler ve alt kademelerden gelen inisiyatife ve liderliğe hoşgörü göstermediler. Daha sonra 1970 ve 1980'lerde Japon rekabeti oluştu ve bu da fotokopi makinesi üretimi işinin yapısını tamamen değiştirdi. Dünya fotokopi pazarındaki paylarının altı yıl içinde %82'den %40'ın altına düşüşünü çaresizlikle izlediler (Kotter, 1997:151).

İşletme üst yönetimleri, kolay taklit edilemeyen şeylerin yalnızca iş süreçleri ve işletmenin iç uyumu olduğunun farkına varmışlardır. Bu yüzden üst yönetimler, yaratıcılığın bu alanlarda çok daha fazla desteklenmesi zorunluluğunu anlamışlardır.

Alvin Toffler, "Powershift" adlı kitabında gelecek hakkında şunları söylemektedir: "İleriye baktığımızda, kaostan ve belirsizlikten oluşan bir dünya görüyoruz. Ekonominin toprağa, paraya ya da hammaddeye değil, entelektüel bir sermayeye dayalı olacağı bir dünya. Rekabetin zorlu ve piyasaların acımasız olacağı bir dünya. Küçük şirketlerin, dev kuruluşları küresel düzeyde geçecekleri bir dünya. Müşterilerin ürünlere, hizmetlere ve bilgiye sınırsızca ulaşabilecekleri bir dünya. Bilişim ağlarının, uluslardan daha önemli olacağı bir dünya; ya gerçek zamanda iş yapacağınız ya da can vereceğiniz bir dünya" (Gibson, 1997:2,3). Bu bağlamda örgütlerin şu andaki ve gelecekteki yaşamlarını etkileyecek olan en önemli kavram dönüşebilirliktir. Bu kavram, sürekli değişen ortamda tüm kurumların kendi kendilerini dış çevre ve iç çevre koşullarına karşı sürekli olarak dinamik tutmasını sağlayacaktır. Bu koşullar, aynı zamanda şirket yapısında bir sistemi de yaratacaktır.

Yaratılan bu sistem, bize kendi kendini çalışma şartlarına uyarlayan, çevreden alınan geri iletime karşılık vererek sürekli kendilerini gözden geçirdiklerini ve yeniden düzenlediklerini, yönetim yapıları ile içlerindeki ağlar(şebekeler) arasındaki bağlantıları sürekli çözümlediklerini ve yeniden kurduklarını söylemektedir (Battram, 1999:70).

Şirketlerin ve örgütlerin geleceğe dönüşürlerken meydana getirdikleri kendi kendilerini uyarlayan sistem yapılarının işlerlik kazanmaları da beraberinde yaratıcılığı getirmektedir. Yaratıcı stratejiler, örgütlerin tepkisel olmaktan daha çok yaratıcı olmalarını sağlayacaktır.

**V. Eğitim**

Sürekli rekabet edebilir kalmak ancak işletmelerin entelektüel kapasitesinin ne kadarının yeni ürün ve hizmetleri geliştirmeye kullanıldığına bağlıdır. Bu bağlamda, çalışan kişilerin işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi ve motivasyonu bir çok işletmede önemli bir önceliğe sahiptir.

Global rekabet ortamında, "rekabet gücünün" tek belirleyicisi, artık insan kaynaklarıdır. Geçmiş dönemlerde, rekabet belirleyicileri olan hammadde ve sermaye artık önemini yitirmektedir. Bundan dolayı, eğitim işlevinin önemi ortaya çıkmaktadır. Japonya'da gündemde olan "ömür boyu istihdam" politikası, eğitimin güç kazanması sonucu bir anlamda önemini yitirmiştir. İşgörenin ömür boyu eğitim süreci, ömür boyu istihdamı garanti altına almış olmaktadır (Tamer, 27 Mart/1997:6).

Global rekabet ortamında, işletmelerin insan odaklı olmaları ya da olmak zorunda kalmaları, eğitimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bir işletmede eğitim, yönetimin istemesi sonucu işgörenlere sunulabildiği gibi işgörenlerin de bizzat gereksinim duyduğu alanlarda eğitimi isteyebilmeleri gerekir. Bu olgu, işletme bazında pozitif bir değişimdir.

Günümüz işletmelerinde, eğitimin yeterince eğitimli olanlara ve yöneticilere verilmesi gibi yaygın bir görüş birliği vardır. Bu konuda, "Bank of America"nın insan kaynakları raporunda şöyle denilmektedir: "Tüm ülkede şirketler, daha iyi yerlere gelmek isteyen işçilerini eğitmektense, toplantı yönetmek gibi konularda eğitim vermeye üç ya da dört kat daha eğilimlilerdir." Eğitimin alt kadrolara az verilmesinin nedenleri ise şöyle sıralanmaktadır (Pfeffer, 1995:15):

- Eğitimin maliyeti belirgin ve kısa vadeli oluşu,
- Eğitimin yararlarının genel olarak uzun vadeli oluşu,
- Kısa dönemde kâr baskısı gibi.

İşletme yönetimi, eğitim masraflarını kısmak istemesi halinde, maliyetlerde azalma olacağını hesaplamakta ve fiyat politikası ile rekabette ayakta kalmayı hedefleyebilmektedir. Fakat işletme yönetimi, eğitimin az ya da verilmemesiyle oluşacak kayıpların ne denli büyük olacağını gelecekte kavrayabilecektir.

**VI. Demokrasi Kültürü**

Demokrasi, halkın kendi kendini yönetmesi ve yönetimin halka dayanmasıdır. Bu kavramda, halkın seçimiyle yönetime gelenlerin, yine çoğunluğun seçmediği bir ortamda da yönetimden gitme zorunluluğu vardır. Çağdaş demokrasilerde, muhalefetle birlikte dernekler, sendikalar, meslek odaları ve çıkar grupları gibi baskı odakları, yönetim üzerinde bir gözlem ve denetim görevini yürütmektedirler (Taşkent, 1994:48). İşletme bazında resmi ya da resmi olmayan baskı odakları olarak sendikalar, tüketici dernekleri, iletişim araçları, bilinçli tüketiciler, eğitimli çalışanlar veya gruplar işletmeler üzerinde gözlem ve denetim görevlerini yapmaktadırlar.

Günümüzde kalite, verimlilik ve müşteri tatmin projeleri üzerine oturtulmaya çalışılan "işletme odaklı ekonomik performans yönetimi", hızla değişen dışsal konulara daha duyarlı hale getirilmiştir. Tüm bu gelişmeler kaçınılmaz olarak endüstri ilişkileri sistemini bütün dünyada etkilemiştir. Merkeziyetçi bir yapılanmadan daha çok, işyeri düzeyine doğru kendini hissettiren eğilim "decentralisation" (desentralizasyon) veya organizasyonel yatay yapılanmalar aynı zamanda sosyal partnerlerin rolünü de değiştirdi. Artık üst düzey örgütlerin, sendikaların ve devletin rolü endüstri ilişkilerinde azalmaya başlarken, buna karşılık işletmelerin ve işyeri düzeyinde yöneticilerin rolü güçlenmiştir. Özellikle işletme bazında ve işyeri düzeyinde yeniden yapılanma veya yeniden mühendislik, kalitenin, verimliliğin ve müşteri tatmininin arttırılması yönünde insan kaynakları yönetiminin yeniden organizasyonu ve yapılanması gereğini gündeme getirmiştir (Büyükuslu, 1998:159-161).

Bu bağlamda işyeri endüstri ilişkileri mekanizmaları ve insan kaynakları yönetimi gibi çalışanlara doğrudan diyaloğu sağlanabilecek ve işyerinde çalışanların katılımını gerçekleştirecek sistemler uygulamada görülmeye başlanmıştır.

1980-90 ve 2000'li yıllara geldiğimiz bu süreçte üretim modelleri ve üretim tekniklerinde görülen bu değişim 1960-70'li yılların ünlü söylemi "endüstriyel demokrasi" kavramını da tekrar tartışmaya açmıştır. İşletmelerde rekabet avantajı yakalamaya ve buna bağlı olarak işletme ekonomik performansını geliştirmeye yönelik merkezkaççı yönetim anlayışları, çalışanların yönetime katılması konusunda da merkezkaççı direkt iletişime dayanan yöntemleri tercih ediyordu. Bu anlamda bu değişim "endüstriyel demokrasi" den "ekonomik demokrasi"ye geçiş olarak tanımlanabilir (Büyükuslu, 1998:161).

Burada belirtilmesi gereken ilginç nokta, çalışanların yönetime katılmasını destekleyici politikaların 1960'lı yıların aksine, işçi sendikalarınca değil, bizzat yönetimlerin kendileri tarafından desteklenmesidir. Özellikle de Japon yönetim tarzının insan kaynakları yönetimine getirdiği yeni açılımlar, tüm dünyayı etkisi altına almıştır.

Demokrasilerde katılım olgusunun, işletme ve/veya işyerlerinde uygulanma şekli, "endüstriyel demokrasi" olarak adlandırılmaktadır (Taşkent, 1994:95). İşletmelerde uygulanan demokratik kurallar, yalnızca işgörenlerin lehine olabilecek kararlar değil aynı zamanda işletme verimliliğinin artması ve işletmenin rekabet üstünlüğünün belirleyicisi sayılabilecek düzenlemelerdir.

Ortadoğu Management'in başkanı, Labeed Hamid'in demokrasiyle ilgili düşüncesi şöyledir: "Yönetim biçimleri-son yüzyılda olduğu gibi-o anın talep ve baskılarına bağımlı olacak. Son yüzyılda, kendini kabul ettiren demokratik yönetim, istikrarlı ve düzenli olarak büyüyen kurumların bir işlevi olacaktır"(Johson, 1996:56) Demokrasi olgusunun uygulanması ve katılımın sağlanmasıyla, verimliliğin ve kârlılığın artması, işgörenin doyuma ulaşması, kısaca insan kişiliğinin insan onurunun korunması hadisesidir (Dicle, 1980:18-20).

Endüstriyel demokrasi ya da örgüt demokrasisi, üstlerin astların yönetsel erki paylaşmaları; önem arzeden konularda karara katılmaları; işgörenlerin görevlerini etkili yapabilmeleri için yetkilendirilmeleri; göreli özgürlüğe kavuşturulmalıdırlar. Örgüt demokrasisi, örgütün nasıl yönetileceğini, bu yönetimde hangi yöntemlerin kullanılacağını, başarıya nasıl ulaşılacağını üstlerin ve astların birlikte düşünmesi hadisesidir (Başaran, 1992:322).

Demokrasi konusunda, sonuç olarak şunu söylemekte mümkündür. "Bir ülkede uygulanan kamu (devlet) yönetimi biçimi ile, o ülkede yaşayan kurum ve işletmenin yönetim biçimi arasında, sıkı bağlar vardır. Çünkü kurumların yönetim ilkeleri ile yöneticileri, Anayasanın çizdiği yolun dışına kolayca çıkamazlar. Ülkede hüküm süren genel politik hava ve iklim tüm kuruluşlara etki eder." Fakat, yukarıdaki fikrin tersi olarak da şu söylenebilir; "prodüktivite (verimlilik), rantabilite ve hizmet ilkelerinin bilinçli olarak egemen olduğu ekonomik örgütlerde, otokratik bir yönetimin başarı sağlaması olanaksızdır", denilebilir. İnsanların ekonomik, kültürel, toplumsal, örgütsel yönleri yükseldikçe, zorla iş gördürme (yönetme) ortadan kalkmaktadır. Çünkü, insanın yapısı öyledir ki zor ve korku karşısında belki kısa bir süre korkar ya da öyle görünür, fakat olanak bulduğunda pasif direnişe geçme yollarına sapar. Bu nedenle, verimli ve kârlı bir yönetimin, uzun sürede, demokratik bir yönetimden başka bir yönetimle bağdaşmayacağı görünür. Demokrasi, aslında bir kültür düzeni olduğundan, insanı değiştirmeye ve eğitmeye dayanır. Bu olay ise kısa sürede değil aksine çok uzun bir sürede verim sağlayan bir yöntemdir (Tosun, 1992:351,352).

## VII. Sonuç

Günümüz global ortamında yer almak ve global çözümlerden yararlanmak için gerekli yapısal özellikler, örgütlerin yapay resmi sınırlarından çok, gerekli işin yapıldığı ve gerçek pazarların yeşerdiği daha odaklanmış farklı bölgelere denk düşmeye başlamıştır. Bu değişimler örgütlerin bir anlamda "hizmet çağı" olarak adlandırılabilecek bir döneme geçişini ifade etmektedir .

Global ekonomide yenilik yapmak, bilgiyi üretmek ve paylaşmak ; günümüzde ve gelecekte ayakta kalabilmeyi sağlayacak rekabet avantajlarını sağlamak mevcut işletmelerin, karlılıktan daha önemli gereksinimleridir. Bu nedenle işletmeler, en önemli aktifinin insan kaynakları olduğuna ve bunların çok büyük başarılara ulaşabileceklerine inanmalıdır. Buna, onların da inanmaları sağlanmalıdır. Goethe bu konuda şöyle demiştir : "İnsana olduğu gibi davranın ki olduğu gibi kalsın ; insana olabileceği ve olmasının gerektirdiği gibi davranın ki, olabileceği ve olması gerektiği gibi olsun". Yani insan kaynaklarının görünmeyen potansiyeline inanılmalıdır.

Günümüzde müşteri kazanma ve korumada, işi genişletme ve yeni problemleri yaratıcılıkla çözecek çalışma ekipleri oluşturmada iyi işgörenler esas olacaktır. İşgörenlerine iyi para ödeyen, kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan, sık sık eğitim veren ve katılımcı bir yönetim sergileyen örgütler, en başarılı olanlar olacaktır.

**KAYNAKÇA:**

AKDEMİR Ali, "Yöneticilerin Yaratıcılık Motivasyonu", **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.

BAŞARAN İ.Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, 1992.

BATTRAM Arthur, **Karmaşıklıkta yol almak**, (Çev. Zülfü Dicleli), Henkel Yayınları, İstanbul, 1999.

BİNGÖL Dursun, **Küreselleşme ve Örgüt Kültürü**, Başak Dergisi, Ankara, 3-4/1999.

BÜYÜKUSLU A.Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1998.

COVEY Stephen, "İlkelere Öncelik Vermek", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Derleyen GİBSON Rowan, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

DİCLE İ.Atilla, **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılım**, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1980.

DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul 1996.

DRUCKER Peter, **Gelecek için Yönetim,** (Çev. Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1995.

DRUCKER Peter, **Yönetim**, (Çev. Fatoş Dilber), ODTÜ Basım İşliği, Ankara, 1994.

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** Der Yayınları, İstanbul, 1997.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1993.

JOHSON Mike, **Gelecek Bin Yıl İçin Yönetim**, (Çev. Sinem Gül), İstanbul, 1996.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

KOTTER John, "Kültürler ve Koalisyonlar", **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Derleyen GİBSON Rowan, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.

ÖZÇELİKEL Hamdi, **Japon Yönetim Sistemleri**, Ankara, 1994.

PFEFFER Jeffray, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İNSAN**, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, 1995.

SAVAŞ Taşkent, **Türkiyede İşçinin Yönetime katılması**, Belediye İş Sendikası Yayınları, İstanbul, 1994.

TAMER Meral, "Kapitalizmin Ruhuna El Fatiha", **Milliyet**, 27 Mart/1997.

TOSUN Kemal, **İşletme yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.