

# Bireysel ve Kurumsal Gelişim Gereksinimlerinin Buluşturulması

Didem ESEN

**Y**etmişli yıllarda pek çok kurum, kariyer gelişimi programlarını kurumsal gelişime hizmet eden bir araç olarak algılıyordu. O dönemin yaygın yaklaşımı, ‘çalışanlar kurumun artan gereksinimlerine yanıt verebilecek şekilde geliştirilmelidir’ şeklindeydi. Bireyin gereksinimleri ise -en iyi ihtimalle- kurum gereksinimlerinden sonra geliyordu. Bugün gelinen nokta, ‘bireyin gereksinimleri ile kurumunkilerin buluşturulması’ şeklinde özetlenebilir.

## Bireyin Gelişimi

Sonuç odaklı yaklaşımların doğal bir uzantısı olarak ‘istenen sonuçları *nasıl* elde ederiz?’ sorusu yaklaşık yüz yıldır binlerce araştırmaya konu olmuştur. Sonuçları oluşturan davranışlar ve davranışları yönlendiren bilişsel süreçleri anlama çabası 1939 yılında *kendini gerçekleştirme* (self-actualization) deyimini –sınırlı bir kapsamda da olsa– ilk olarak kullanan Goldstein’den bu yana hala tam olarak anlaşılabilmiş değildir. Yine de karamsarlığa kapılmamak gereklidir. İkibinli yıllara gelinene kadar geçen sürenin sonunda bireyin motivasyonu, davranışları, tatmini ve performansı gibi konularda hatırı sayılır bir bilgi birikimine ve oldukça iyi işleyen davranış modellerine sahibiz.

Bireyin gelişim gereksinimlerinin kişiden kişiye değiştiğini ilk farkedenden olmasa da, bunu bir kuram biçiminde ortaya koyan Maslow (1943), bireyin kendi yapısına (kişilik, yetenek vb.) tam olarak

uyan bir işi yapıyor hale gelinceye kadar tatminsizlik ve rahatsızlık duyacağını söylemiştir. ‘İnsan Motivasyonu Üzerine Bir Kuram’ başlıklı makalesinde tarif ettiği beş temel ve hiyerarşik ihtiyaçlar listesinin en üzerinde yar alan ve kendini gerçekleştirme aşaması olarak adlandırdığı bu düzeyin bireydeki yaratıcılık, iş yapma isteği ve performansın da doruğu olabileceğine işaret eder.

Bireydeki iş yapma isteğinin ortaya çıkarılmasının iş sonuçlarıyla doğrudan bir ilişkisinin olabileceğini görmek için kahin olmak gerekmez de, bu alanda sayısız denebilecek kadar çok araştırma yapılmıştır.

Craig Pinder (1984) tarafından revize edilen *Porter/Lawler Modeli*, **iş yapma isteği** ve **çaba → performans → bireysel tatmin** eksenine üzerine kuruludur. Locke (1975), ‘Beklenti Kuramı’ ya da VIE (Valence-Instrumentality-Expectancy) Kuramı olarak da bilinen modelinde bireyi harekete geçiren unsurların başında değerli bulma, beklentilerini karşılama ve işine yararlılığın olduğunu öne sürer. Vroom (1964), Atkinson (1958), Davidson, Suppes ve Siegel (1957), Lewin (1938), Peak (1955), Rotter (1955), Tolman (1959), Georgopoulos, Mahoney ve Jones (1957) ve daha birçokları bireyin motivasyonunun işyeri davranışları üzerinde etkili olduğunu defalarca göstermişlerdir.

## Kurumsal Gelişim

Kurumların gelişimi –ortakların ve paydaşların da birer insan olduğu gerçeğini gözden kaçırmadan- bireylerin gelişimden ayrı olarak düşünülemez. Birey ve kurum arasındaki etkileşimlerin düzeyinin yüksekliği bir artı birin ikiden büyük çıkmasına ve pek sevdiğimiz analitik yöntemlerin tam olarak işlememesine yol açmakla birlikte birey ve kurum gereksinimlerini ayrı ayrı incelemek etkileşimlerin sonuçlarını daha iyi görebilmemizi sağlayacaktır.

## Büyüme

Her kurum doğar, büyür, evlenir, boşanır, doğurur, depresyona girer, hastalanır, şeref kürsülerine çıkar ve hatta ölür. Yaşamı boyunca geçirmiş olduğu evreler ne olursa olsun, her kurum – balıklar gibi- yaşamda kaldığı sürece büyümeyi sürdürmek zorundadır. Büyümenin durduğu an çöküş süreci de kaçınılmazdır. Bu durumu daha iyi anlayabilmek için üniversiteden yeni mezun olmuş birine işe başladığı gün yapacağınız, ‘Biz kurum olarak daha fazla büyümemeye karar verdik. Amirlerinizin emekli olacağı güne kadar bulunduğunuz pozisyonlarda çalışacaksınız. Sizlerden kendi kendine motive olmasını bilen ve üstün performans gösteren, bu kuruma layık birer çalışan olmanızı bekliyoruz’ şeklindeki bir konuşmanın bırakacağı etkiyi tahmin edin yeter.

## İnsanlar

Kurumlar, çalışanlarının kendini meydana getiren yapıtaşlarından biri; dahası başlıca varlık nedenlerinden biri olduğu gerçeğini bir an için bile aklından çıkarmamak zorundadır. En temel süreçleri arasında çalışanlarına kendilerini gerçekleştirebilecekleri yeni fırsatları yaratmak ve sunmanın yer almadığı kurumların uzun vadede kalıcılığında söz etmek dahi olanaksızdır. Procter&Gamble’in kuruluşunun 150. yıldönümü kutlaması (1986) sırasında Yönetim Kurulu Eski Başkanı John G. Smale, kurumların büyümesi ve kalıcılığı arasındaki güçlü ilişkiyi şöyle vurgular:

“... bu kurumun daha 150 yıl yaşaması için şirketin canlılığını, fiziksel olduğu kadar kurumsal olarak da büyümesini sürdürmek bizim sorumluluğumuz olmalıdır. Böylece çağlar boyu yaşamaya devam edecektir.”

Geçtiğimiz yıl dünya çapında yapılan bir araştırmada P&G’nin çalışmak için en çok tercih edilen şirketler sıralamasında en üstte yer alması sebepsiz olmasa gerek.

## İş Sonuçları

Birey ve kurum etkileşimlerine bağlı olsa da her kurum büyümek ve gelişmek için birtakım sonuçlar üretmek zorundadır. Bireyin ve kurumun hedeflerini buluşturmak üzere halen elimizdeki en etkin araç, performans yönetimi süreçlerinin neredeyse ayrılmaz bir parçası olan *Hedeflerle Yönetim* (MBO) programlarıdır. Görece eskiliğine karşın iş sonuçlarına ulaşmaktaki başarısı nedeniyle dünya çapında yaygın bir kabul gören

yol-hedef kuramları (path-goal theories) bireyin ve kurumun ortak bir paydada buluşmasını sağlar görünmekle birlikte sorunsuz değildir. Ya da bir kez kurulduğunda zembereği boşalana kadar tıkr tıkr çalışmaz. Kurumun başarısı stratejik planlama, hedef belirleme, performans yönetimi, kariyer planlama, ücret yönetimi, ödül ve teşvik sistemleri gibi pek çok paralel sürecin - sürekli değişen- çevre koşullarıyla uyumlu bir biçimde işletilmesine bağlıdır.

## İnsan Kaynakları Yönetimi

Her kurum belli bir büyüklüğe ulaştığında insan kaynaklarının sistematikleştirilmesi gereksinimi duyar. Özlük hakları muhasebe departmanının başedemeyeceği yoğunluğa ulaşmış, benzer işleri yapanlar arasındaki maaş farkları huzursuzluk yaratmaya başlamış, çalışanların gelecekleri ile ilgili beklentileri artmış ya da umutsuzluk içine düşmüş olabilirler. Sebepleri ya da tarihçesi ne olursa olsun hemen her şirkette merkezi bir otorite –sıklıkla personel departmanı- yaşanan sorunlara bir çözüm getirmek üzere işe koyulur. Sıklıkla kullanılan yöntemler arasında performans değerlendirmesi, kariyer planlama, prim ve ödüllendirmeler başta yer alır. Bu yöntemlerin yaygınlığı çoğu kez, işlerliklerinin sorgulanmadan kabul edilmesine yol açar. İnsan kaynaklarının yönetimi konusundaki genellemeleri bu üç sistemin yol açtığı sorunları irdeledikten sonra ele alacağız:

## Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirmesi ile amaçlananlar aşağıdakilerin birkaçı ya da tamamı olabilir:

- Kurumun insan kaynakları (yetenekleri, becerileri, kapasiteleri vb.) ile ilgili bir veri tabanı oluşturmak;
- Çalışanların performanslarının ölçüm ve değerlendirilmesine belli bir yapı getirerek ödüllerin adilce dağıtımını olanaklı kılmak;
- Çalışana performansı, kişisel üstünlükleri ve zayıf yönleri hakkında geribildirimde bulunmak;
- Çalışana ve astlarına kişisel ve iş hedeflerini planlamasında yardımcı olmak, hedeflerine ulaşması konusunda yol göstermek.

Bunların tümü de -iyi niyetle- taraflarca arzu edilir ve bir şekilde hazırlanmış formlar üzerinde uygulanır. Ne yazık ki birçok kurum, beklenenin aksine yukarıdaki dört maddenin birbiriyle

çeliştiğini hatta son ikisinin uygulamasının hemen hemen imkansız olduğunu görmemekte ısrar ediyor. Bunun böyle olmasının nedenleri ise:

Hiç bir birey, ileride başvuracağı görevlere referans olabilecek basılı bir kağıt üzerinde belirtilen yetersizliklerini görmek istemeyecektir. Yetersizliklerimizi içtenlikle kabul etmeden onların iyileştirilmesini görüşmeyiz. Dolayısıyla (a) ile hedeflenenler, (c) ve (d) ile çelişir. Bu durum bizi son iki maddenin yazıldığı kağıtların tek kopya hazırlanması ve çalışmada kalması sonucuna götürür. Aksi halde bu bir gelişme değil, denetim mekanizması olarak algılanacaktır.

Performans görüşmesinin performans artışına etkisi son derece düşük olabilmektedir. Eleştiri doğru yapılmadığında, savunucu tutumu ortaya çıkarır ve performansı geliştirmez. General Electric (GE) firmasının 1960'lı yılların başında şirket çalışanları arasında yaptırdığı araştırmanın sonuçları durumun iyileşmek bir yana, daha da kötüye gittiğini göstermiştir. Performans değerlendirmesinden oniki hafta sonra yapılan incelemede çalışanların işlerine yönelik en çok

hedeflediğini göstermiştir. Kendini değerlemedeki düşüşün nedenleri; geçmişi haklı çıkarmak, suçlamaları savuşturmak, iş ya da yöneticiye karşı savunma alanı yaratmak şeklinde sıralanabilir. Takdir, eylemin olduğu zamanda yapılmamışsa etkisizdir. Genel anlamda övgü ise kibarlık olarak anlaşılır. (c), (d) ile hedeflenenlere yardımcı olmadığı gibi onları geçersiz kılar.

Ücret ayrı bir konudur. Yapılan araştırmalar – özellikle büyük şirketlerde- çalışanların büyük çoğunluğunun, ücretlerinin performanslarıyla değil; çalıştıkları süre, kıdem ya da aldıkları eğitim ile belirlendiğine inandığını göstermiştir. GE araştırmasında da yöneticilerin, performans notunu düşük verdikleri astlarının ücret artışlarını düşük tutmadıkları görülmüştür. Ücret konusu, görüşmenin ana temasını oluşturmakta ve çalışanın algılarını büyük oranda şekillendirmektedir. (b) önemlidir ancak performansa bağlı değildir. Üstün ast ile olan geçmiş ilişkileri görüşmeyi etkileyen bir başka etmendir. GE araştırmasının bulgularına göre, astın daha çok konuştuğu görüşmelerde gelişime

		<u>Katılmıyorum</u>	<u>Farketmez</u>	<u>Katılıyorum</u>
1. Performans değerlendirmesi (PD) sadece astın kişisel gelişimi için yapılmalıdır.	değerlendirenler	78	7	15
	değerlendirilenler	71	9	20
2. Maaş ve terfiler PD sonuçlarına göre yapılmalıdır.	değerlendirenler	5	3	92
	değerlendirilenler	12	3	85
3. Maaş ve terfi kararları PD sonuçlarına göre yapılmaktadır.	değerlendirenler	24	8	68
	değerlendirilenler	41	10	49
4. PD astı kendisi hakkında doğru bilgilendirmekte; astlar ve üstler iyi ve kötü performans üzerinde anlaşmaktadırlar.	değerlendirenler	22	6	72
	değerlendirilenler	36	8	55
5. PD etkilidir. Çalışanları motive eder, daha üretken davranışları ortaya çıkarır ve astın rollerini daha iyi anlamasını sağlar.	değerlendirenler	17	9	74
	değerlendirilenler	25	13	62
6. Astlar ve üstler PD görüşmelerini sadece şirket istediği için yaparlar	değerlendirenler	35	8	57
	değerlendirilenler	28	9	63
7. PD ast ve üst arasında daha önceden anlaştıkları hedeflere göre yapılmalıdır	değerlendirenler	4	3	93
	değerlendirilenler	8	5	87
8. Astın kendini değerlendirmesi PD'nin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.	değerlendirenler	6	4	90
	değerlendirilenler	8	6	86

**Tablo 1:** Çalışanların performans değerlendirmesine yönelik görüşleri.

eleştiri aldıkları konularda en kötü performansı sergiledikleri görülmüştür. Aynı araştırma, çalışanların çoğunluğunun görüşme sonrasında öncesine oranla daha düşük bir performans

niyet ve inancın daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Ancak bu davranışın yalnızca ast-üst arasında geçmişte kurulan ilişki biçiminin de böyle

olduğu hallerde ortaya çıktığı görülmüştür. Üstün kişisel yaklaşımları görüşmenin rengini belirleyecektir. Sinirlilik ya da gerginlik halleri görüşmenin genel yapısının üst tarafından belirlenmesine yol açacak; ki bu da görüşmeyi etkisiz kılacaktır. Yüzyüze görüşmenin zorlukları bilinmesine karşın pek az yönetici bu konuda eğitilir. (b) ve (c) çoğu kez subjektiftir. Tarafsız ve sağlıklı bilgi vereceği öngörülemez.

Performans değerlendirmesi terfi için en iyi yol olmayabilir. Bir yöneticinin astının nitelikleri hakkında kendininkinin üzerinde ya da kendininkinden farklı bir göreve ilişkin yorum yapması çoğu kez güçtür ya da doğruluktan uzaktır. Gerçekte de yapılan bir araştırma çalışanların yüzde 52'sinin performans değerlendirmesinin terfiler üzerinde hiçbir etkisi olmadığını düşündüğünü göstermiştir. Birçok kurumda performans değerlendirmesinin alt seviyedeki işlerde kullanışlı olduğu; diğerleri için sadece formalite olarak kaldığı görülmektedir. (a) fazla etkili değildir.

GE araştırmasının 1965 yılında Harvard Business Review'da yayınlanmasından sonra birçok şirket performans değerlendirmesi konusundaki görüşlerini ve uygulamalarını gözden geçirdiler. Tablo-1'de GE çalışanlarının performans değerlendirmesi hakkında genel inanışları gösterilmiştir.

Sonuç olarak alışlageldiği biçimiyle performans değerlendirmesi yöneticinin hem hakim hem de savcı rolünü üstlenmesi nedeniyle kullanışlı değildir. Bu türden bir rol çatışması kabul edilemez. GE'de ve diğer şirketlerde yapılan araştırmaların ışığında aşağıdaki sonuçları çıkarabiliriz:

- 1) Amaçlanan dört hedefin herbiri başka yollarla, değişik zamanlarda ve farklı kişilerle yapılmalıdır.
- 2) Eleştirinin performansı olumlu yönde etkilemesi ancak aşağıdaki hallerde mümkündür:
  - a. Eleştirinin yönlendirildiği kişi ile dostluk bağları güçlü olmalıdır.
  - b. Sadece belirli olaylara yönelik olmalıdır.
  - c. Astın üste güvenmesi ve saygı duyması gereklidir.
- 3) Performansın gelişebilmesi için;
  - a. Eleştirmek yerine hedef belirlenmelidir. Hedefler özgül, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve süreli olmalıdır.

b. Yönetici yardımcı, yol gösterici, düşüncelere açık olmalı ve planlama yapabilmelidir.

c. Performans değerlendirmesi ast tarafından hedef belirlemesine hazırlık olarak başlatılmalı, bir sınav olarak algılanmasına izin verilmemelidir.

4) Performans değerlendirmesinin verimli olabilmesi için aşağıdaki iki gereksinimi de tam olarak karşılayabilmelidir:

- a. Değerlendirme sisteminin verimliliğine değerlendirmeyi yapan ya da yöneticinin inancı.
- b. Değerlendirme sisteminin verimliliğinin değerlendirmeye tabi olan kişi ya da astın inancı.

Herşeye rağmen yukarıdaki önlemler performans değerlendirmesinin arzu edilen şekilde gerçekleşeceğini garantilemez. İş tanımlarının yetersiz, çalışanlara 'sana söylenen yap' tarzı yaklaşımın yaygın olduğu, inisiyatif almanın özendirilmediği, alınan kararların sorunları yaşayanlardan bağımsız alındığı, kısacası gelişen, geliştiren yerine kısıtlayan, kalıplayan kültürlerde performans değerlendirmesinin verimli olacağını düşünmek gerçekçi değildir.

Performans değerlendirmesinin etkinliğinde önemli rol oynayan diğer etmenlere kısaca bakarsak:

- 1) *Ortam*. Kurumun genel havasının yüksek güvenli, iletişime açık, yapıcı olması
- 2) *Ara değerlendirme*. PD'yi izleyen dönemde belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığı ya da uzaklaşıldığının gözden geçirilmesi.
- 3) *Gizlilik*. Değerlendirme sırasında verilen geribildirimler özel ve kişiseldir. Diğerinin bilgisi ya da izni olmadan üçüncü kişilerle paylaşılmamalıdır.

Uygulamada görülen aksaklıklara karşın performans değerlendirmesinin tümüyle yararsız ya da etkisiz olduğunu düşünmek yanlıştır. Herşeyden önce PD, Bireyin kurum ile bütünleşmesi konusunda son derece güçlü bir araçtır. Görüşmeyi yapan kişilerin birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak iletişim kanallarındaki tıkanıklıkları açar.

## Kariyer Planlama

Birçok kurum özellikle yönetici ve yönetici adaylarına yönelik kariyer gelişimi programları yürütür. Önceden hazırlanan bu yol haritaları ile amaçlananlar: a) *çalışanlara tatmin edici kariyer olanakları sunmak*; b) *kurumun özellikle yönetici kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak* olarak özetlenebilir. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere performans değerlendirme formları, subjektif görüş ve gözlemler ya da hepsinin bir karışımı kullanılır. Kağıt üzerinde çalışır gibi görünmesine ve sunuşların kulağa hoş gelmesine karşın, söz konusu yöntemler pratikte pek işlememektedir. Yapılan araştırmalara bir göz atarsak;

- 1) Bir kurumda yöneticilerin sadece %10'u on yıl önce planlanan görevlere gelmiştir. %35'i ise şirketten ayrılmıştır.
- 2) Birçok yönetici hak ettiği pozisyonda olmadığını, bu pozisyona gelebilmek için yeterli fırsatların yaratılmadığını düşünmekte ve kariyer olanakları konusunda hayal kırıklığı yaşamaktadır. Astların terfisi çoğunlukla üstlerin görüşlerine bağlıdır ve üstlerin etkisi altındadırlar.
- 3) Birçok kurum iyi yöneticilerini buldukları pozisyonda tutarak aslında kurumun ve söz konusu kişinin (ve adaylarının) kariyer gelişimine zarar verirler.
- 4) İnsan kaynaklarının merkezi örgütlenmesine rağmen birçok yönetici kendi departmanı içerisinde yükselir. Bu durum en iyimser tahminle daha iyilerin gözardı edilmesine ve kurumun insan kaynaklarının devalüe edilmesine yol açar.
- 5) Kişilerin potansiyelleri çoklukla geçmişteki potansiyellerine ve mevcut deneyimlere bakılarak değerlendirilir. Örneğin bir teknisyen nadiren satış ya da planlama görevine getirilir. Günümüz kurumları giderek, gençliklerinde sahip oldukları profesyonel nitelikleri için aldıkları görevlerde sıkışıp kalmış düşük motivasyonlu uzmanlarla dolu bir yapıya bürünmektedir.
- 6) Başarısızlık çoğu kez yıkıcıdır. Herhangi bir görevde yaşanan başarısızlık (bu bir eğitim bile olsa) dökümanate edildiğinde süreklilik arz eden bir damga haline dönüşebilir.
- 7) Çalışan kendi gelişiminin ve kariyerine ait planlamanın tamamen kurumun sorumluluğunda

olduğunu düşünür. Bunun doğal sonucu olarak kendi gelişimine ait sorumluluğu şirketine terkedip yaratıcı düşünmeyi bırakır. Böylelikle kuruma daha bağımlı bir hale gelir ve ironik bir biçimde yöneticilik görevlerinin gerek duyduğu bağımsız düşünebilme, yaratıcılık, girişimcilik gibi niteliklerini kaybeder.

Bu olumsuzlukların etkilerini en aza indirmek amacıyla aşağıdaki yöntemler uygulanmıştır:

- a) Bütün performans değerlendirmesi görüşmeleri personel (ya da insan kaynakları) departmanı tarafından ayarlanır. Bu uygulama sistemi güçlendirmekle birlikte ast-üst bağlarını zayıflatır, ilişkileri mekanikleştirir. Öte yandan söz konusu görüşmenin gerçekleştirilmesinde personel departmanının yaptırımı -alt ve orta seviyeler dışında- pek ender olarak yeterince güçlüdür.
  - b) Değerlendirme formları yaklaşık üç yıl gibi bir sürenin sonunda imha edilir. Böylelikle çalışanların geçmiş kayıtları silinerek temiz bir sayfa ile yeniden başlayabilmeleri hedeflenir. Ayrıca eğitim ile ilgili kayıtlar ayrı bir dosyada ve bağımsız olarak değerlendirilir. Burada çalışanın eğitimde nasıl bir başarı gösterdiği değil, hangi eğitimleri aldığı bir listesi oluşturulur.
  - c) Açık görüşmeler kapalı görüşmelere tercih edilir. Belli bir formasyona sahip herhangi bir çalışan, herhangi bir görev için başvuruda bulunabilir. Şirket çalışanları, şirket dışından başvuranlar ile aynı şekilde işlem görür; hiçbir ayrıcalık tanınmaz. Bu yöntem ise pratikte çoğu kez "mış gibi" uygulamalara sahne olur. Kağıt üzerinde açık bir sistem gibi görünmekle birlikte uygulamada kapalı bir sisteme dönüşür.
- Bunu engellemek için ise;
- i. Açık pozisyonların ve kariyer fırsatlarının her çalışanın rahatça ulaşabileceği biçimde duyurulması;
  - ii. Çalışanların (kurumun talepleri doğrultusunda) güçlü ve zayıf yönlerini görebilecekleri bağımsız (!) bir destek servisi;
  - iii. Çalışanların farkedilmeyen potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi için olanak, zaman, emek ve ödenek ayrılması gibi yöntemler denenmiştir.

Açıklık kurumun her seviyesinde aynı değildir. Üst seviyelere doğru gidildikçe kapalılık artar. Mevcut yapılar içerisinde tamamen açık sistemlere rastlanmamakla birlikte varyasyonları görülür:

- Kurumun farklı bölümlerindeki pozisyonlara talip olmak isteyen 'engellenmiş' çalışanlar için avlanma lisansı;
- Ayrılmak isteyen çalışanı engelleyen kurallar.

Bütün bu düzenlemelere rağmen kariyer planlama birçok kurumda bir *gelişim* sistemi olmaktan çok, bir tür *eleme* sistemi olmuştur. Kariyer gelişimini uygulandığı biçimiyle bir engelli koşuya benzetebiliriz. Burada engeller, görüşmeler, mülakatlar ya da farklı otorite düzeyleri olabilir. Bir engeli aşan, diğerine kadar koşuyu sürdürmek zorundadır. Üstelik bitiş çizgisi de belirgin değildir. Bu tür bir sistem aslında birçok kurumda var olan *yetersiz olanın elenmesi* amacına hizmet eder. Ancak hem bireyin hem de kurumun ödediği bedeller karşılığında:

1) *Engel sayısı çok fazladır.* En tepeye ulaşmak ancak bazı engellerin eskiler tarafından by-pass edilmesine göz yumulması halinde mümkündür. İstisnalara izin verilmeyen sistemler yaşlı yöneticilerden ve yüksek ayrılma oranlarına sahip gençlerden oluşur.

2) *Telaflı mekanizmaları yoktur. Birçok iyi çalışan daha ilk engelde takılır. Hataların telaflısı ya da geride kalanın öndekileri yakalamasını kolaylaştırıcı sistemler bulunmaz. Yüksek 'turnover' oranlarının bir başka nedeni de budur.*

3) *Engeller çok sıktır.* Engelleri olabildiğince çabuk aşip bir diğerine koşmak kişilerin seçimine kalmıştır. Birçok kurumda terfi en sık uygulanan ödüllendirme biçimidir. Bunun bir sonucu olarak başarılı yöneticilerin pek çoğu üst seviyelere gelmeden önceki görevlerinde iki yıldan uzun süreyle kalmazlar. Bu kurumlarda altın kural 'ne kadar hızlı ilerlersen o kadar başarılı olursun' şeklindedir. Bu uygulama ise, pek de hesapta olmayan şekilde 'ufukların daralması'na yol açar. Bütün planlamalar bir ya da iki yıllık geleceklere göre yapılır. Daha da ötesi, iki yıla kadar olan sürelerde en etkili yönetim biçiminin şekilleyici, kısıtlayıcı ve otoriter tarz olduğu farklı araştırmalarda defalarca gösterilmiştir. Bu tür bir yönetim tarzının ise motivasyonu düşüren, savunucu tutumu öne çıkaran, işten ayrılma oranını yükselten, yaratıcılığı ve girişimciliği baskılayan sonuçlarının olduğu çok uzun süreden

"Welch devrimine başlamadan önce, GE yöneticilerinin temel görevi aslarının performansını izlemektir. Ama bu çeşit komuta-denetim tarzında yönetim, yöneticilerin sorunları yeterince erken teşhis etmesine izin vermiyordu. GE'nin her yerindeki kıdemli yöneticiler birbirlerine memolar atıyorlardı yalnızca. CEO'nun kıdemsiz yöneticilerle ve sıradan işçilerle doğrudan konuşmasına engel oluyorlardı.

Başkana göre, bu yönetim kademelerinde içsel olarak varolan tüm stratejik planlama, denetim ve formalite, GE'nin o denli umutsuzca gereksinim duyduğu girişimcilik ruhunu yok etmekten başka bir işe yaramamıştı.

GE o denli büyümüş ve çeşitlenmişti ki, adeta her iki çalışandan biri şu ya da bu türden bir yönetici olmuştur.

Bu tümüyle doğru olmasa da, 1981'de Welch CEO olduğunda, şaşırtıcı bir sayıyla, 25.000 çalışan, yönetici ünvanını almıştı. 500 dolayında kıdemli yönetici, başkan yardımcısı düzeyinde ya da daha yukarısında da 130 kişi vardı. Çok fazla bürokrasi. Çok fazla yönetici. Çok fazla ünvan.

... Welch, kendisiyle bölüm CEO'ları arasındaki kademeleri kaldırarak bu sistemi bozdu. Başkanla o alanlar arasındaki yönetim kademelerinin sayısı on yıl sonra dokuzdan dört ile altı arasına düştü.

... 1997 sonbaharında Crotonville'e yaptığı bir ziyarette, kademeli kaldırma konusunu bir kez daha vurguladı: 'Zamanla kademeleri bitirdiniz, ambar dibine kadar yandı ve siz oyuna daha yakın olmak zorundasınız. Her kademe kötü bir kademedir. Şimdi öyle saçmalıklarımız yok. Delhi birşey istiyorsa bana fakslıyor. Bu çok daha kolay.'

Robert Slater, *Jack Welch ve General Electric'in Yolu*, 1999.

beri bilinmektedir. Böyle davranan bir yöneticinin uzun dönemde kurumun insan kaynaklarının kurduğunu görmesi ise neredeyse imkansızdır. Ardında tortu bırakmadan hızla yükselerek, kısa vadede iyi sonuçlar verdiğini gördüğü inisiyatif tanımayan şekilleyici tarzı daha üst seviyelere taşıyan, üstüne üstlük bunun 'profesyonellik' tanımlaması altında bir erdem olduğunu varsayan yöneticinin aslında bombayı kurumun temellerine bizzat kendisinin koyduğu -ne yazık ki- çoğu kez patlamadan sonra anlaşılabilir. Yönetim literatürü, hızlı terfi sistemlerinin -düşünülenin aksine- hantal, şekilleyici, değişime dirençli yapıları özendirildiğinin örnekleriyle doludur.

Kariyer basamakları -ya da engelli koşu- kendi haline bırakıldığında kurumun -motivasyonu arttırdığı bilinen- terfileri olanaklı kılmak adına yaratılan (aslında gereksiz ve zararlı olduğunu gördüğümüz) seviyelerle dolmasına yol açacaktır.

Birçok kamu kuruluşu bugün bu haldedir. Bu yapının saçmalığı bir yana, maliyetleri arttırmak suretiyle rekabetçi yapıyı yok ederek, Nasreddin Hoca fıkrasındaki gibi bindiği dalı kesmesi, başta belirttiğim kurumların yaşama içgüdüleriyle çelişir durumdadır. Bu durumun farkına varabilen kurumlar giderek daha yatay yapılara büründüler ve çalışanlarının eğitiminin okul sıralarında yapılmış olması gerektiği inancından vazgeçtiler. Geleceklerini emanet ettikleri çalışanlarının ve yöneticilerinin okulda edindikleri bilgi ve becerilerden daha fazlasına ihtiyaç duyduklarını gördüler. En üst seviyeye gelmiş yılların bürokratinin bir anda bir entreprenör olamayacağını anladılar. Eğer bir kurum liderlerinden yeniliğe açık, girişimci olmalarını bekliyorsa onları gelişim süreleri boyunca bu yönde sürekli bir eğitime tabi tutmalı, bu türden eğitim paketlerini daima sunabilmelidir. Şirketin tüm kademelerinde yıllar boyunca çalışıp uygun biçimde yontulmuş bir yöneticinin artık yontmaya müsait bir yanının kalmayacağı akıldan çıkarılmamalıdır. Böyle bir bürokratin her birkaç yılda bir yok edilip yeniden yapılandırılan rollere, stratejilere ve uygulamalara ne ölçüde uyum sağlayacağını tartışmak bile gereksizdir.

### Ödüller ve Prim Sistemleri

Parasal ödüllerin etkili bir motivasyon aracı olduğu düşünülebilir:

- 1) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer almamakla birlikte, para ile birçok ihtiyaç satın alınabilir.
- 2) Paranın motive edici etkisinin ortaya çıkabilmesi için bireyin önemli bulduğu ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde olması gerekir. Aynı zamanda ihtiyaçlar büyüdükçe ödülün de artacağı bilinmelidir.
- 3) Psikolojik ve ekonomik seviyelerin üzerindeki bir ücretin mutlak büyüklüğü önemsizdir. Ancak geçmiş deneyimler, geleceğe ilişkin beklentiler ve benzer ödemelerin seviyeleri doğrultusunda bir anlam kazanır. Miktarı değil, karşılaştırılana yakınlığı önemlidir.
- 4) İyi bir performansın hemen arkasından gelmeyen bir ücret artışı, ödüllendirme ile değil deneyim, kıdemlilik, kişisel yetkinlikler vb ile bağdaştırılır.
- 5) Ücretin bir ödül olarak anlaşılabilmesi, aile yaşamı, sosyal çevrede saygınlık gibi değerlerin uğruna feda edilmediği durumlarda mümkündür.

6) Kendileri ve üstleri tarafından 'en verimli ve en yüksek motivasyona sahip' olarak değerlendirilen yöneticilerin, gelirlerinin tamamen sonuçlara bağlı olduğuna inananlar arasından çıkma eğilimi olduğu gözlenmiştir.

Kuramsal olarak paranın çok elverişli bir motivasyon aracı olduğunu söyleyebiliriz. Basittir. Derecelendirilebilir. Sarıp sarmalar. Terfide olduğu gibi kurum içerisinde karmaşa yaratmaz. Denetimi kolaydır. Özellikle sonuçlarla ilişkilendirildiğinde son derece etkili ve verimlidir. Düzen getiricidir. Peki öyleyse neden pek az kurum çalışanların motivasyonlarının artırılmasında bu yola başvurmaktadır? Birkaç örnek dışında kurumlar bu tür ödemeleri teşvik amacıyla değil, telafi olarak kullanır. Yöneticilerin birçoğunun algılaması, ödüllendirilmesinin ticari başarısına değil, deneyimine, ve işyerinde veya sektördeki eskiliğine bağlı olduğu şeklindedir. Yapılan uygulamalara bakıldığında bunda pek de haksız sayılmazlar. Başarının ödülü terfidir. Para ise terfinin doğal bir sonucudur. Kıdem ve ücret birbirinden bağımsız büyüklükler olarak algılanmaz. Çalışanıdan daha az geliri olan bir yöneticinin olmayışı da bu algılamının yaygınlığı hakkında bir fikir verebilir.

Eğer ücret en etkili ödül ve teşvik unsuru ise bu durum; çalışanların ücretleri arasında büyük farklılıklar olmasını getirecektir. Farklılaşma fazla değilse, ücretin karşılaştırılabilir olması nedeniyle motivasyonu artırıcı etkisi fazla görülmeyecektir. Kurumlar ise bu farklılıklara –akla yakın– bir açıklama getirmek durumundadırlar. Bunun en kolay yolu ücretin sonuçlarla doğrudan ilişkilendirilmesidir. Tabii ki istenen sonuçların açık olarak belirtilmesi ve kişiyle ilintilendirilmesi şartıyla. Örneğin sigorta poliçesi satışlarında prim sistemi (sonuçlar hiçbir tartışmaya meydan vermeyecek derecede iyi tanımlanmıştır, ücret sonuçla doğrudan ilintilidir ve sonucu üreten en fazla kişisel yararı sağlar) gerçekten de iyi çalışır. Peki ya başarının tanımı kişiye göre değiştiği ya da bireyin sonuca olan katkısının açıkça görülemediği durumlarda ne yapmalıyız? Böyle durumlarda kurumlar farklılıkları ya da performans değerlendirmesinin sonuçlarını savunmakta zorlanırlar. Küçük ve orta ölçekli şirketler ise özellikle üst yönetimin katkısının doğrudan ölçülemediği; çoğu kez birden fazla bireyin değişen oranlarda ve dönüşümlü olarak ortaklaşa katkısından söz edebileceğimiz yapılardır. Bir

yandan ücret farklılaşmasını sağlamak, öte yandan da ücret karşılaştırılmasının olumsuz etkilerini azaltabilmek amacıyla çeşitli yollar denenmiştir:

a) *Ücretler gizli tutulmalıdır.* Bu yöntemin amaçlananın tam tersi sonuçları olduğu gösterilmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar çalışanların, ücret farklılaşmasının nedenleri hakkındaki eksik bilgileriye, üstleri ve kendisiyle aynı seviyedekilerin ücretlerini tahmin ederler ve çoğunlukla yaptıkları bu tahmin, kendisine ödenenin diğerlerine göre daha az olduğu şeklindedir.

b) *Eşit işe eşit ücret.* Bu yöntem ücretin kişiye ya da ürettiği sonuca değil, içinde bulunduğu kadro ya da görev tanımına bağlı olduğu algılamasını doğurur. Kademe artışı ise çalışmaya değil o kadroda geçirilen süreye bağlıdır. Eşitlik ilkesinin pratikte işlerliğinin sağlanması ya da artırılması amacıyla, iş tanımlarının en ince ayrıntısına kadar girilmesi, sayfalar dolusu sözleşmeler, rakiplerin ücretlendirme politikaları, hiyerarşik seviyelerin artırılması, kadro ve ücret basamaklarının belirlenmesi, kıdem ve terfi sistemleri gibi üretken olmayan işlerin doğmasına yol açmıştır. Söz konusu işlevlerin üstesinden gelebilmek üzere giderek devleşen personel departmanları birçok kurumun sırtında adeta bir kambur haline dönüşmüştür. Robert Townsend, *Up the Organization* adlı ünlü eserinde personel departmanının tamamen lağvedilerek bir dosya dolabı ve bir sekretere indirgenebileceğini savunur.

Ücret eşitliği ilkesinin sonuçlarına bir göz atarsak:

- 1) Paranın teşvik edici özelliği yok edilir. Ücret sadece içinde bulunduğu kutuya ait işleri yapmanın bir karşılığı olarak algılanır.
- 2) Motivasyonun artırılması için kıdem artışı gibi daha başka teşvik ve ödül sistemleri gerekir.
- 3) Çoğu birey en az iki yılda bir ödüllendirilmek ya da çalışmalarının bir şekilde takdir edilmesi ihtiyacı duyar. Bunun doğal sonucu ise sık iş değişikliği ve buna bağlı olarak her yeni eleman için yinelenen kariyer planlamalarının kurum yapısını düzensizleştirmesidir.
- 4) Başarının ödülü olarak terfinin kullanımı Dr. Peter'in 'insanlar beceriksizliklerinin sınırına kadar yükselirler' yasasını destekleyen sonuçlar doğurur. Çünkü bu şekliyle terfi, kişinin sadece işteki performansına bakılması nedeniyle başarının aynı görevdeki potansiyellerin altında bir seviyede gerçekleşmesine neden olacaktır.

5) Ücretin yanısıra verilen ödüller kıdem ve statünün geri plana itilmesine yol açabilir. Bu durumda gösterilen çabaların karşılığının bir biçimiyle iş tatmininden gelmesi gerekir. İş tatmini her ne kadar en elverişli ve en ucuz ödül gibi görünse de çalışmalar iş tatmininin bir ödül olarak fazla uzun ömürlü olmadığını göstermiştir. Gözle görülür, elle tutulur bir başarı sembolünün takip etmediği durumlarda sadece karızması çok yüksek görevler motive etmeye devam edecektir. Terfinin ise uygun bir ödül olmadığından daha önce söz etmişim.

6) İş tatmini ya da herhangi bir ödül sistemi olmaksızın beklentilerin düştüğü, kanaatkar davranış biçimi yaygınlaşacaktır. Eşitlik ilkesi hangi biçimiyle uygulanırsa uygulansın, çalışanlar görevlerinin gerektirdiği kadarıyla yetinecektir.

7) Eşit işe eşit ücret ilkesi, çalışanlar ve üst yönetim arasında kurum hedeflerine yönelik algılamaların farklılaşmasına yol açacaktır. Yöneticiler rekabetçi yapının ve pazar payının artırılması, üretkenlik, verimlilik, karlılık, maliyetler gibi konulara yönelirken çalışanlar ücretlerini yaptıkları işle ya da benzeri işkollarındakilerin ücretleriyle karşılaştırmaya koyulurlar. Sendikalarla yapılan uzun pazarlıkların gündeminin büyük bölümü eşitliğe ait tartışmalardan oluşmaktadır.

## Sonuçlar

Özetle insan kaynakları yönetiminin üç temel mekanizmasının; performans değerlendirmesi, kariyer planlama, ücret ve ödüllerin işleyişinin istenmeyen sonuçları olabileceğini gördük. Bu sonuçların hepsi de kurumun arzu edilen hedeflerden sapmasına yol açacaktır. Peki yanlış olan nedir? Yöntemler mi yoksa yöntemlerin uygulanışı mı?

Bu soruya tatminkar bir yanıt verebilmek için kurum kültürünün gerek insanlar gerekse de mekanizmaların işleyişi üzerindeki etkisinin anlaşılması gereklidir.

Kurumlar baskın kültürlerini aşamalı olarak değiştirirler. Çoğu kurum yaşamına güç kültürü olarak başlar. Kurucu kişi (ya da kişiler) kurumlarını kendilerin bir uzantısı olarak görürler. Her işi tek başlarına yapamayacakları için kendisi gibi davranan daha kapasiteli bir yapıya ihtiyaç duyarlar. Zaman içinde başarılı oldukça etkinlikler özelleşir ve standartlaşır. Bu aslında kurumun kurucusundan bağımsız hale gelip kendi kişiliğini



oluşturmaya başlamasının ilk işaretleridir. Aynı zamanda rol kültürünün yerleşmeye başlayarak kurum yapısının ve işleyişinin farklılaşarak kültürel değişime başladığının göstergesidir. Bu aşama kurucu için belki de kabullenmesi en zor aşamadır. Yetkilerini devretmek zorunda oldukları, kendi iradelerinin dışında hareket eden, bağımsız karar alma mekanizmalarının hayata geçtiği bir dönemdir.

Daha sonraki kültürel değişim aşaması rol kültürünün daha fazla esnekliğe gereksinim duyduğu noktada gerçekleşir. Pazar koşulları hızlı değişmiş olabilir. Teknoloji gelişerek mevcut işlemleri geçersiz kılmış olabilir. Rakipler artmış, rekabet koşulları farklılaşmış olabilir. Büyüyen yapı iç iletişimi güçleştirmiş, bilginin iletim kanalları tıkanmış ya da belirsizleşmiş olabilir. Karmaşıklaşan yapı, sorunların çözümünü içinden çıkılmaz bir hale getirmiş olabilir. Bu aşamada standartlaşmanın işleyişi kolaylaştırmak bir yana, güçleştirdiği görülebilir. Artık kurumun farklı kültürlerle gereksinimi olduğunu kabul edip; çevre koşulları, hedefleri ve insan kaynaklarını göz önünde bulundurarak yeniden yapılanması gereklidir.

Bireyin ve kurumun gereksinimlerinin buluşturulması aynı kurum içerisinde oluşturulacak farklı kültürlerin neler olacağı, birbirleriyle ne şekilde etkileşimde bulunacakları, yeni kültürlerin işleyiş farklılıkları, kurumun gereksinimlerine ne şekilde cevap verecekleri gibi bir dizi mekanizmanın yeniden tanımlanması ve ortak değerler çevresinde örgütlenmesi ile olanaklıdır.

Kolay değil elbette ama olanaksız da değil. Önümüzde bunu başarabilmiş pek çok örnek var neyse ki.

## Tartışma

Buraya kadar kurumların temel yapıtaşlarından biri olan insanı, insan kaynakları yönetimini, performans değerlendirme, kariyer planlama, ödeme ve ödül sitelerini inceledik. Bazı ortak sorunlara ve bu sorunların çözümüne ilişkin uygulamalara değindik. Kültürel farklılıkların göz önüne alınmasına ilişkin bir organizasyon modelinden söz ettik. Buradaki çıkış noktası kurum kültürünün, profesyonel davranışı büyük ölçüde belirlediği saptamasıydı. Kurumların başarısının üst yönetimin yeteneklerinden çok çalışanlarına bağlı olduğu ve onlara güvenmek zorunda oluşu insan kaynakları yönetiminin kurum yapılanması içinde farklı bir konuma taşınması gerekliliğini doğurmaktadır.

Kurumun potansiyelini genişletmek, yönetimini kolaylaştırmak, yeni fikirler üretmek, ve geleceğini hazırlamakta çalışanlarına sonsuz gereksinimi vardır. Yönetimsel kararların, bu kararları uygulaması beklenenlerin algıları, tutum ve davranışları göz ardı edilerek; çalışanlara rağmen başarılı olması beklenemez.

Ne var ki hala yanıtlanması gereken sorular vardır. Stratejik kararlar, politikalar ve karar alma süreçlerini her duruma uyan standart bir model ya da bilimsel bir formülasyona indirgeme girişimleri çoğu kez başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bir dönem popülerleşen bir yaklaşımın, bir başka dönemde yerden yere vurulması artık şaşırtıcı gelmemektedir. Aslında yanıt sorunun içinde gizlidir. Sürekli değişen, gelişen, evrimleşen dinamik bir yapıya değişmeyen statik bir modelle karşı gelmek falcılıktan farkısızdır. Organizasyon modellerine değişimin de eklenmesi kurumların alışılmış kristal yapılarından uzaklaşarak akışkanlarda olduğu gibi amorflaşmasına dolayısıyla içinde bulunduğu ortam, zaman ve çevre ile etkileşimlerinden bağımsız bir modelden söz edilemez duruma gelmesine yol açmaktadır. Birbiriyle etkileşen parametrelerin çokluğu ve etki miktarlarının zamana ve duruma göre farklılık göstermesi ilk bakışta durumun ümitsiz olduğu izlenimini verebilir ancak tıne de tüm vahşi koşullara karşın doğada türünü sürdürebilen örneklerin sayısı yok olanlardan fazladır. Dayanıklılık adaptasyon yeteneği karşısında daima yenik düşmüştür. Pek yakında Değişim ve Uyum Direktörü türünden genel müdür ya da yönetim kurulu yetkileriyle donatılmış görev tanımlarına rastlamak şaşırtıcı olmaz.

Başta sözünü ettiğim sorulara kesin bir yanıt bulunamasa da tartışmak yararlı olabilir:

*Kendi insanlarımızı kendimiz mi yetiştirmeliyiz?*

Birçok kurum gelecekteki işgücü gereksinimlerinin kendi kaynaklarından sağlanması gerektiğini düşünür. Bu tarımsal varsayımdan hareketle dev plantasyonlar kurar, zayıfları budarken güçlü sürgünleri itinayla büyütür, gelecekteki gereksinimleri doğrultusunda planlama ve ekim yapar. Bu yaklaşımın sonuçlarına kısaca göz atalım:

a) Geçmişten geleceğe yıl bazında ayrıntılı bir işgücü planlaması; her departmanda, her seviyede gerek duyulacak iş tanımlarının ve bu işlere uygun niteliklerin belirlenmesi gerekir.

b) Gelişim planlarının ileride gerekecek işgücü miktarı ve farklı seviyelerdeki çalışanlarının niteliklerini, sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerini de içerecek şekilde yapılması gerekir.

c) Bu planları yürütebilmek üzere performans görüşmesi formatları, gelişim planları, görev ve yer değiştirme tabloları gibi prosedürler ve mekanizmalar gerekir.

d) Planlardaki değişiklikler, gelişim planlarındaki aksamalar, işten ayrılanlar veya tahminlerdeki yanlışları karşılamak üzere özellikle alt seviyelerde insan kaynaklarının ihtiyacın üzerinde stoklanmasına gerek duyulur. Bu atıl işgücü fazlalığı personel giderlerinin verimsiz bir biçimde artmasına, motivasyonun düşmesine ve işten ayrılma oranlarının artmasına neden olur.

e) Orta düzey yönetimin yaşlı kademelerinde işgücü birikimine yol açar. Kurum, eski çalışanlarına duyduğu minnet borcu nedeniyle verimlilikleri düşmüş olmasına karşın bu kişileri bünyesinde tutmaya devam eder. Bu durum kişileri sosyal açıdan motive etse de çalışanların gerek kendi varlık nedenlerini rasyonalize etmek, gerekse de işlerini güvence altına alabilmek amacıyla kasıtsız da olsa işlemlerin çok aşamalı hale dönüşmesine neden olurlar. Artan bürokrasi ve hantallık pazar payının azalmasına yol açtığına üst yönetimin kriz planlarında düşük verimli çalışanların uzaklaştırılması –yaratacağı derin sancıya rağmen– üst sıralarda yer alır. Tersine durumda ise yönetimin kendilerine acıdığı için işlerini koruduklarını düşünerek düşük moralli, bağımlı ve güvensiz bir yapıya dönüşürler.

Yukarıdakilerin son ikisi görünmeyen maliyetlerdir ancak maliyet hesabına katıldıklarında hatırı sayılır miktarda oldukları görülebilir. Bu maliyete katlanılmalı mıdır? Bu soruya yanıt verebilmek için alternatif çözümlerin maliyetlerinin bilinmesi gerekir. Akla ilk gelen çözüm çalışanların yaşam boyu yerine sözleşmeli ya da proje bazında işe alınması olabilir. Oysa bu yöntemde:

- Seçme ve işe alma maliyetleri daha yüksektir.
- Daha yüksek maaş ve ödenekler gerekir. Sözleşme yenileme dönemlerinde insanları işyerinde tutabilmek için en azından pazarın en üst seviyesinde bir paket önerilmelidir.
- Orta kademedeki işlerin azalmasıyla birlikte daha fazla sayıda orta düzey yöneticinin işine son verilmeli ya da maaşları düşürülmelidir.

d) Kilit görevlerdeki kişilerin değişmesi ile işlerdeki aksamaların getirdiği ek zaman maliyeti ve kilit personelin dışarıdan temininde güçlükler yaşanır.

Bu yöntemin sorunlarını en aza indirmek amacıyla yapılacak modifikasyonlar ise yirmili yaşların başında işe alınan gençlerin elli yaşında emekliye sevk edilmesiyle sonuçlanabilecektir.

Kurumların çalışanlarını tamamen kendi içinde yetiştirmesi, toplumun işyerlerine, iş tanımlarına ve kariyer gelişimine yönelik paradigmasında köklü değişikliklere gereksinim duymaktadır. Yeni standartlar şöyle olabilir:

- Bireyler belli bir zamanda birden fazla kurumda çalışabilirler.
- Gelir emekliliğe kadar giderek artmak yerine kariyerin ortalarında bir yerde en yüksek değerine ulaşır.
- Çalışılan zamanlardaki kazanç, çalışılmadığı dönemleri de kurtarmalıdır.

İlginç bir biçimde yukarıda sıralanan yeni toplum paradigmaları mevcut kurumların en üst ve en alt düzeylerinde bulunmakla birlikte arada görülmez.

Kurumların çalışanlarını yetiştirmesi ya da yetiştirmemesi aslında kendilerinin cevaplaması gereken bir sorudur. Ancak alternatif maliyetlerin karşılaştırılması işe yarar bilgiler verecektir.

*Kurumları mı yoksa bireyleri mi geliştirmeliyiz?*  
Bireyleri değiştirmek suretiyle verimliliği arttırmak üzere yola çıkan kurumlar çoğu kez şu sonuçlarla karşılaşmışlardır:

- Bireyde davranış değişikliği çok az ya da hiç olmamıştır.
- Kurumun yaşamı üzerinde denetim kurmaya çalıştığı algılaması sonucu bireyin karşı çıkma veya razı olma tutumları gelişmesi.
- Bireyin ayrılması durumunda karşılaşılan yatırım kaybı.

Bu sonuçların görülmesi üzerine verimliliği arttırmak için geliştirilen farklı bir yaklaşım; kurumun bazı bölümlerinin ve işleyişlerinin değiştirilmesidir. Kurumsal Gelişim ya da Kurumsal Davranış (KD) olarak adlandırılan bu yaklaşım, kurum hedeflerinin ve değerlerinin

bireyinkilerle birleştirilmesiyle çalışanların da olumlu yönde değişeceğini savunur. KD, yaşanan sorunlara kişiler ya da kurum yapısı üzerinden değil; doğrudan eğilerek ortak hedeflere kurum kültüründeki değişim ile ulaşmanın yollarını arar.

Bireylerin gelişimi yukarıda sıralanan olumsuzluklarına karşın tümünden dışarıda bırakılmamalıdır. Kurumun yapı taşlarından biri olan bireyin sağlanması bu taşları birarada tutan kuvvetler kadar önemlidir. Bireysel gelişim ve sorunlu alanlarda KD programlarının birarada yürütülmesi hem bireyin hem de kurumun gereksinimlerine cevap verebilen iyi bir alternatif olabilir.

*Bireyin hedefleri ve değerleri kurumunkilerle bağdaştırılabilir mi?* İnsanların yaptıkları işin yüzde 90'ının sıkıcı olduğuna inandıkları ve zamanlarının yüzde 90'ının da bu işlerle geçtiği şeklinde yaygın bir görüş mevcuttur. KD uygulayıcıları ve İnsan İlişkileri Okulu kuramcıları bu inanışa temelden karşı çıkmamakla birlikte bunun böyle olmak zorunda olmadığını savunurlar. Peki hangisi doğrudur? Öncelikle yüzde 90 oranlarının önemli miktarda azaltılabileceğini kabul edebiliriz. Daha fazla sayıda insana, daha fazla doyumlu ve ilginç bulacakları; deneyimlerine ve becerilerine daha uygun işler verebiliriz. Aynı zamanda insanların işlerine -dolayısıyla kuruma- yaptıkları yatırımı degeceğini, karşılığını bir şekilde alacaklarını bildiklerini varsayabiliriz.

---

## Kaynaklar

**Collins, James C., ve Porras, J. I.**, "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies". New York: Harper Business, 1994.

**Deci, Edward L.**, "Management and Motivation" adlı eserde V. H. Vroom ve E. L. Deci, ed., *Motivation Research in Industrial/Organizational Psychology*. Londra: Penguin Books, 1992.

**Goldstein, Kurt**, *The Organizm*. New York, 1939.

**Handy, Charles**, "Understanding Organizations". Penguin Books, 1993.

**Katz, D., ve R. L. Kahn**, "The Social Psychology of Organizations". New York: Wiley, 1978.

**Latham, G. P., ve E. A. Locke**, "Goal Setting: A Motivational Technique that Works", *Organizational Dynamics*. New Jersey:1979.

**Leavitt, H. J., W. R. Dill, ve H. B. Eyring**, "Readings in Managerial Psychology" adlı eserde H. J. Leavitt, L.R. Pondy ve D. M. Boje, ed., *Strategies for Survival: How Organizations Cope with Their Worlds*. Chicago: The University of Chicago Press, 1989.

**Locke, E. A., ve G. P. Latham**, "A Theory of Goal Setting and Task Performance". New Jersey: Prentice Hall, 1990.

**Maslow, Abraham H.**, "A Theory of Human Motivation" *Psychological Review*, 1943.

**McGregor, D., ve W. G. Bennis**, "The Human Side of Enterprise". New York: McGraw-Hill/Irwin, 1960.

**Pinder, Craig C.**, "Work Motivation", Illinois: Scott, Foresman, 1984.

**Peters, T. J., ve R. H. Waterman, Jr.**, "In Search of Excellence". New York: Warner Books, 1984.

**Schwab D. P., ve L. L. Cummings**, "Theories of Performance and Satisfaction: A Review", *Industrial Relations*, 1970.

**Slater, Robert**, "Jack Welch & The G.E. Way: Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO". McGraw-Hill Trade, 1998.

**Townsend, Robert**, "Up the Organization", Fawcett Books, 1983.