

VAKA ÇALIŞMASI: İNOVATİF KÜLTÜRÜN OLUŞTURULMASINDA PERSONEL YETERLİĞİNİN ÖNEMİ

Yrd. Doç. Dr. Yeter DEMİR USLU

Ordu Üniversitesi, Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü

ÖZ

“Dünün mucizesi bugünün tahammül edilemez koşuludur”

Lewis D. Eigen

Küreselleşen rekabet ortamında, “geleceğin kuruluşu” olmanın yolunun, yeni ve farklı olanı yapmaktan, yani yaratıcılıktan geçtiğini, bu nedenle de tüm kuruluşların yaratıcı stratejilere, yeni yöntemlere, yeni çözümlere duydukları ihtiyacın bir kez daha altı çizilebilir. Değişime olan entegrasyon sürecindeki girişimlerin de etkisiyle kuruluşların rekabet avantajı edinmeleri için inovasyon hamlesi içinde oldukları yakından gözlemlenmektedir. Kurulduğu dönemden beri verimlilik ve etkinlik odaklı çalışmış bir örgütün inovatif bir kültürün gerektirdiği yaratıcı ve yenilikçi bir yapı sergilemesi birden bire olmayacaktır. Söz konusu süreç gerek personel yeterlilikleri açısından zorlu bir mücadele alanı olacaktır. Bu çalışmada inovatif kültürün oluşturulmasında yapılması gerekenler genel hatlarıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte çalışmada ortaya atılan düşünce bir vaka çalışması ile desteklenmektedir. Çalışmaya konu olan vaka Ankara sınırları içerisinde faaliyet gösteren kurumsal anlamda önemli yollar almış özel bir sağlık kuruluşundaki uygulama ve düzenlemelerdir.

Anahtar Kelimeler: *Inovasyon, inovatif kültür, personel yeterliliği*

CASE STUDY: THE IMPORTANCE OF PERSONNEL QUALIFICATION TO CREATE INNOVATIVE CULTURE

ABSTRACT

“Yesterday’s miracle is today’s intolerable condition”

Lewis D. Eigen

The way of being “future organization” at globalized competitive environment is make the new and the different in other words creativity, therefore the needs to innovative strategies, new methods and solutions of organizations should be once again underlined. Organizations by reason of the integration process of change initiatives is closely observed to acquire a competitive advances in innovation move. If an organization that focused on efficiency and effectiveness since its establishment, its difficult to show innovative and creative structure as required from innovative culture in a short time. This time will be a compelling area in terms of personel qualifications. In this study, the directions to create innovative culture was exposed roughly!. And the

ideas put forward, is supported with a case study. The case under study in Ankara, Turkey proceeded well located within a private health institution in the corporate sense.

Keywords: *Innovation, innovative culture, qualification of personnel*

GİRİŞ

Küreselleşen rekabet ortamında değişime uyum yeteneğine sahip kuruluşlara ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu kuruluşlar da; “bütün içsel süreçleri kontrole ve sınırlamaya dayalı olmaktan çok, yaratıcı ve üretken” vasıfları ile dikkat çekebilmelidir. Sorun ve fırsatları araştıran, yeni fırsatlar yakalayan, yeni ürünler geliştiren, yeni pazarlar bulan, yeni çözümler üreten, fark yaratan kuruluşlar adı geçen katı rekabetçi süreçte hayat hakkı kazanabilecektir. Çünkü hızla değişen koşullara, bilinen yöntemlerin etken kullanımıyla ayak uydurmak artık mümkün görünmemektedir. Tüm kuruluşların yenilikçi stratejilere, yeni yöntemlere, yeni çözümlere olan ihtiyacı göz ardı edilemez. Değişime olan entegrasyon sürecindeki girişimlerin de etkisiyle, kuruluşların rekabet avantajı edinmeleri için inovasyon hamlesi içinde oldukları yakından gözlemlenmektedir. İnovatif kültür, kuruluşların en değerli kaynağı olarak görülmekte ve kuruluşların rekabetçi konumlarını koruyabilmeleri için “yenilikçi örgüt kimliğine kavuşmaları gereği”, genel kabul gören bir yaklaşım olarak benimsenmektedir.

I. İNOVASYON VE İNOVATİF KÜLTÜR

İnovasyon çok esnek bir kavram olup, çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. İnovasyon Latince *innovatus* kelimesinden türetilmiş olup; yenilemek, yeni yapmak veya değiştirmek anlamlarını taşımaktadır. Literatürde kavramın Türkçe karşılığı konusunda henüz fikir birliğine varılmamış olmakla birlikte, bu kavramın İngilizce karşılığı olan *innovation* kelimesinden türetilmiş olan inovasyon olarak kullanılması gerektiği savunulmaktadır (Güleş, 2004: 124). Türk Dil Kurumu inovasyon sözcüğünün karşılığı olarak “yenileşme” sözcüğünün kullanılmasını önermiştir (TDK). Elçi’ye göre ise inovasyon, “Bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir” (Uzkurt, 2008: 19). İnovasyon en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır (Elçi, 2006: 1-2). İnovasyon, işletme içi fonksiyonların ve işletme dışı makro ve mikro çevre faktörlerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir olgu olarak görülebilir. İnovasyon sürecinin temel aktörleri her ne kadar işletme içi ve dışı disiplinler olarak görülse de yeniliğin ortaya çıkmasında çalışanların ve bireylerin katkısı göz ardı edilemez. Çünkü yeniliğin etkili hale gelmesi ve başarılı olabilmesi için bireyler yaratıcı, başarılı ve istekli olmalıdır (Uzkurt, 2008: 19).

İnovasyonun üç türü bulunmaktadır(Durgut, 2003: 21):

- Artımsal İnovasyon: Yenilikçinin yeteneklerini artıran, kuruluşun rekabetçi konumunu güçlendiren, ürün veya üretim prosesine yapılan küçük geliştirmelerden oluşan artımsal inovasyonlardır.

- Radikal İnovasyon: Yenilikçinin yeteneklerini zorlayıp, teknolojilerin modasını değiştiren, kuruluşların kapanmasına neden olabilen, sanayinin niteliğini değiştiren inovasyonlardır.
- Dönüşümcü İnovasyon: Sanayileri değiştirerek, toplumsal değişikliklere neden olan yeni, başka inovasyonlara yol açan temel etkili dönüşümcü inovasyonlardır.

Dolayısıyla yenilikler önemli ölçüde onu destekleyen ve motive eden kültürel bir çevrenin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. İnovasyon çalışmaları işletme içerisinde ayrı bir süreç olarak değerlendirilebileceği gibi işletmenin tüm süreçleri içerisine geçmiş ve örgüt kültürü haline gelmiş de olabilir. Başarılı olmak için yenilikçi bir işletmenin yenilikçi bir kültüre sahip olması gerekir. Uygun bir kültür olmazsa yeniliğin mümkün olmadığı fikri de doğru değildir, ancak uygun bir kültürle yenilikler daha hızlı ve etkili olacaktır. Güçlü bir kültürel yapıya sahip olan ve büyük ölçüde bütünleşmiş işletmeler uygun yenilikleri kolaylıkla gerçekleştirebileceklerdir ve sürdürülebilirliğini sağlayabileceklerdir (Durna, 2004: 26).

İnovasyon kültürü, örgütün tüm kurallarında inovasyon ve farklılığı sürekli bir biçimde ortaya koymayı, uygulamayı ve geliştirmeyi ana ilke olarak belirleyen kültür biçimidir (Akdoğan, 2007: 11). Kültür örgütlerde yaygın olarak kabul edilen ortak değerler, normlar, inançlar gibi öğelerden oluşmaktadır ve yenilikçi örgüt kültürü de tüm öğelerde değişimi gerekli kılar. İnovasyonu teşvik eden bir kültürde öncelikle çalışanların özelliklerinin yenilikçi olması gerekmektedir. İnovasyonda yeni fikirler tüm birimlere yayılmalıdır, personel seçiminde yenilikçi bireyler tercih edilmelidir, yaratıcı çevre oluşturulmalıdır ve risk toleransı yüksek olmalıdır (Steele ve Murray, 2004:320). Buradan da çalışanlar ile inovasyonun karşılıklı ilişkisi ve birbirini etkilemekte olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların değişime karşı cesaretlendirilmesi ve motive edilmesi, yenilikçi bir vizyona sahip olunması gerekmektedir.

II. PERSONEL YETERLİĞİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Personel yönetimi sınırlı, değerli ve sürekli olduğuna, taklit, transfer ve ikamesi de zorluk gösterdiğine göre “başarı potansiyeli” olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda ana yeterlik kavramı tanımlanacak ve personel yönetiminin bu tanıma ne ölçüde uyduğu incelenecektir. Hamel ile Prahalad, herhangi bir yeterliğin “ana yeterlik” sayılabilmesi için üç ölçütten bahseder: “Müşteri Faydası”, “Rakiplere göre Farklılık” ve “Başka Alanlara Uyarlanabilirlik”. Hamel ile Prahalad ayrıca ana yeterlik kavramının tek bir teknoloji veya beceriden çok, bir “teknoloji veya beceriler topluluğu” olduğunu söylerler. Krüger/Homp'e göre (Durna, 2004) ana yeterlikler rekabet avantajı sağlamalı, bu avantajı sürekli kılmalı ve yeterliği çeşitli ürün, hizmet, bölge ve müşteri gruplarına uyarlayabilmelidir. Personel yönetimi, şirket kültürü ve stratejileriyle yakından ilişkilidir ve rakip kuruluşlara göre farklılaşma olanağı sağlar. Personel yeterliği, özellikle şirket birleşmelerinde çok zor transfer edilir.

Personel yönetimi, personele yeni vasıflar kazandırmak ve motivasyon sağlamakla görevlidir. Personelin edindiği bu vasıflar ve motivasyon, çok spesifik ürün ve/veya pazar dilimlerine hitap eden bazı konular hariç, rahatlıkla birçok ürün, hizmet ve pazara uyarlanabilir.

Personel yönetimine düşen görevleri yerine getirmenin koşulu, beceri ve yöntemleri birleştirmek, onları entegre etmektir. Personel yönetimi bu özelliğiyle hem temel yeterlik (var olan süreçlerin kontrolü), hem de meta yeterlik (geliştirme süreçleri) özelliğine sahiptir.

Personel yönetimi hem başarı potansiyeli, hem de ana yeterlik haline gelmek için tüm şartları yerine getirmektedir. Dar anlamda bakılacak olursa, Personel yönetimi şirkette var olan yeterliklerin geliştirilmesi için temel oluşturur. Başarılı olması için, şirket kültürüne, stratejisine ve çalışanların beklentilerine uygun olması gerekir. Şirket kültüründe oluşmuş değerlerin ve çalışanların vasıflarının iyi analiz edilmesi burada çok önemlidir. Personel yeterliğini kurumsal temelde ele alırken, kültürel, stratejik ve yapısal konulara bakmakta fayda vardır. Stratejik anlamda sorulması gereken hususlardan biri, personel stratejisiyle genel şirket stratejisinin ne ölçüde örtüştüğü ve personel üst yönetiminin şirket yönetimine ne derece dahil olduğu sorusudur (Cantin ve Thom, 1996). Kültür ve personel alanında ise, personel yönetiminin hangi ana varsayımları temel aldığı ve “öğrenme ya da yenileme kültürü” nü nasıl oturtmayı düşündüğünü tespit etmesi gerekir. Personel yönetimi, görev alacak kişiler ve görevlerini saptamak, personel alanında ayrıntılı çalışma yapıları hazırlamak, ana süreçleri belirlemek ve yerine getirilmesi gereken görevleri tespit etmekle yükümlüdür (make or buy kararları ya da personel alanında üçüncü şirketlerden yardım alınması gibi konular dahil).

Nitekim personel yeterliği, örgütlerin gelecek vaat eden personeli işe alma, eğitime, elinde tutma, farkında olma kararlara dahil etme, ve tüm ilgililerin uzun vadeli amaçlarına hizmet etmesini sağlama becerisine getirilen genel bir tanımlamadır. Personel yeterliğini inovatif(yenilikçi) kültür temelinde ele alırken “en parlak fikir ve stratejilerin bile, engelleyici bir kültürde başarısız olmaya ya da belirsiz sonuçlar üretmeye mahkûm olduğu” gerçeğinden hareketle aktarılan vaka ile ilişkilendirip, stratejik ve yapısal boyutlarına da dikkat çekip çözüm önerilerine odaklanmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Örgütün inovasyon ve gelişme becerisi genel olarak organizasyonel kültürün özel olarak da personel yeterliği sınırlarının bir konusudur (Cantin ve Thom, 1996).

III. İNOVATİF KÜLTÜR VE PERSONEL YETERLİĞİ İLİŞKİSİ

Inovasyon birçok faaliyeti içeren ve sürekliliği olması gereken bir süreçtir. Bu süreçte inovasyonun yönetilmesi de önemlidir. Inovasyon yönetiminde işletmede iç ve dış kaynakların çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Özellikle insan faktörü yenilikçi faaliyetlerde kilit noktadadır. Hem çalışanların hem de yöneticilerin inovasyonda farklı stratejik rolleri vardır. İşletmelerde uzun vadeli bakış açısı, finansal, teknolojik ve ekonomik bilgi toplama ve

kullanabilme yeteneği, dış ve iç çevrede işbirliği ve etkili iletişim inovasyon başarısında önemli etkenlerdendir. Sayılan etkenlerin tamamı da örgütte genel olarak personel yeterliği adı altında ele alınır ve değerlendirilir.

Personel yeterliği kendiliğinden oluşmaz, her an geliştirilmesi ve rekabet avantajı haline getirilmesi gerekir. Örgüt yöneticileri, çalışanlarına yatırım yapmak, şirketin gelişmesini zaman zaman dinamik, zaman zamansa durağan şekilde gerçekleştirmek, bilgi ve fikir alışverişine olanak sağlayacak ortamları yaratmak zorundadır. İç yeterliklerini geliştirmeye öncelik veren şirketler uzun vadede “daha yüksek daha hızlı daha ileri” yarışında, kısa vadeli karlılığa odaklanmış şirketlere göre çok daha başarılı olacaktır.

İnovasyon çalışmalarının başlatılması ve sürdürülmesinde de yüksek kalitede araştırmacı personel yetiştirilmesi veya transfer edilmesi, bilgi kaynağı olarak akademik bilgi tabanı ile iletişim sağlanması, farklı stratejilerinin geliştirilmesi, amaçlarda işbirliği ve ortaklıkların oluşturulması son olarak da bütün bunların finansmanı için gerekli olan parasal kaynağın ayrılması gerçeği personel yeterliği ile inovatif algının ilişkisinin önemini ortaya koymaktadır. Bu şartların yanı sıra mevcut örgüt kültürünün de söz konusu süreç ile etkileşim halinde olduğu ve bu doğrultudaki gözden uzak tutulmamalıdır. Karmaşık bir yapı olduğu için yenilikçi bir kültür geliştirmek çok da kolay değildir. Sınırlı araçlar ve kaynaklar, zayıf iletişim ve yenilikçi faaliyetlere odaklanmama yeniliği engeller.

Bilindiği üzere kaynakları bölümü, gerekiyorsa yönetim ekibinin stratejik düşünme ve stratejik bakış açısı edinme, bilgi yönetimi, yaratıcı yeteneğin kullanılması gibi yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik programlara odaklanabilir.

İnovatif kültürün katılımcı bir yaklaşım ve örgüt içinden katkıların toplanması yolu ile değişim sürecinin farklı açılardan zenginleştirilmesinde, uygulanmasında ve yaygınlaştırılmasında da önemini vurgulamak yanlış olmayacaktır. Bu niteliği ile çalışanların nabzını tutan bir bölüm olarak, örgütün tamamının mevcut bilgi, becerileri, ihtiyaç ve beklentileri hakkında sağlıklı verilerin yönetim ekibine sunulması görevini de insan kaynakları bölümü üstlenerek aşağıda öneriler kısmında ele alacağımız çözüm yollarını koşullara göre uygulamaya aktarabilmelidir. Bütün bunlardan hareketle kısaca örgütün üstlenmesi gereken sorumlulukları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Lesser ve *Stephane*, 2005: 69) :

- Belirlenen hedef ya da hedeflere ulaşmak için yöneticilerin ve çalışanların öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi yani personel yeterliğine dikkat çekilmelidir.
- Hedef yayılımını kontrol ederek herkesin süreç içindeki rolünü tam olarak anlaması garanti edilmeli.
- İnovasyon yönündeki organizasyonel ve yönetsel anlayış değişikliğinin tam olarak anlaşılması için iletişim stratejisinin oluşturulmalı ve uygulamaya konulmalı.

IV. DURUM TESPİTİ VE PROBLEMLER

Günümüzde örgütlerin hayatlarını sürdürebilmelerinin koşulları değişime uğramıştır. Bugüne değin uygulanan “etkinlik odaklı” stratejiler tek başına günün gereklerine cevap verememektedir. İnovasyon, yeni ürün/hizmet üretmek, yeni müşteriler kazanmak, yeni kalite, miktar ve maliyette ürün elde edebilmek için mevcut yöntemlerin, süreçlerin sürekli olarak değiştirilmesini, yenilenmesini içermektedir. Diğer bir ifade ile yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kimliği kazanmak ve bunu sürdürmek ayakta kalabilmenin önkoşulu olarak görülmektedir. Bunun için; geleceği öngörmek, sorun ve fırsatları araştırmak, zamanında uygun çözümler geliştirmek, yeni yöntem ve teknolojilere açık olmak, yeni çözüm ve yöntemlerin organizasyon düzeyinde yaygın kabul ve destek görmesi gerekmektedir.

Gerek konu ile ilgili yapılmış önceki çalışmalardan gerekse örnek işletmede uygulamada aktif olarak görev yapan insan kaynakları yöneticileri ve diğer yöneticilerle yapılan görüşmeler, çalışanlar arasında yönetimin bildirdiği yeniliklerin kabulü ve uygulanması sürecinde çatışmalar ve sıkıntılar olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu sıkıntılar, değişime direnç, kuralların merkeziliyeti, sürü mantığı, güven eksikliği, korku, dolaylı iletişim, gruplaşma, suçlama oyunları, ego manya (yenilmezlik hissi, kendini hep haklı görme, uyarıları dikkate almama, modası geçmiş süreçler), yeniliklere direnç şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sorunlar, genel olarak değerlendirildiğinde, genellikle personel ve örgütsel yeterliliklerin tam olarak ortaya çıkarılmaması ve ortak seslere kulak verilmemesi ekseninde toplanmaktadır. Nitekim günlük karar ve aksiyonlardan sorumlu olan kişilerin, yüksek performans ve bununla bağlantılı olarak işletmenin lehine olan koşulların kabulü ve uygulanması konusunda kritik rol oynadıkları gerçeği birçok başarılı işletmede görülmekle birlikte, birçok örgütte bu durumun göz ardı edildiğine vurgu yapılması yerinde olacaktır. Bu bağlamda personel yeterliği kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Çalışmamızda daha önce de belirttiğimiz gibi Ankara’ da faaliyet gösteren özel bir sağlık kuruluşunda uygulamalar ve düzenlemeler detaylı bir şekilde incelenerek konunun önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. 1994 yılında Ankara’ da tüm ülkeye örnek olacak şekilde dünya standartlarında faaliyet gösterecek bir hastane hizmete açılmıştır. Hastanenin hizmete açılması aşamasında üst yönetici(işletme sahibi), kendisine bağlı bir sağlık yöneticisi, işletme yöneticisi, finansman yöneticisi ve ayrıca bir insan kaynakları yöneticisi atayarak bir takım oluşturmuştur. Profesyonel yönetim tarzının işletmeye sağlayacağı katma değeri düşünerek bu takımın sürekliliğinin sağlanması yönetim kurulunun da asli görevi olarak varsayılmıştır. Çağdaş hastane yönetimi felsefelerini uygulamayı hedefleyen örgüt, yönetim ekibi ile birlikte yüksek standartta sağlık hizmeti sunan, verilen hizmeti başarılı şekilde pazarlayan etkin ve verimli bir sağlık işletmesini yaratarak büyük başarılar elde etmiştir. verir. Hastane Genel Müdürü ile yapılan görüşmelerde, kendisinin Yönetim Kurulu'ndan onay aldığı stratejik planlar içerisinde, sağlık zinciri

oluşturma, sağlık sigorta sistemi yaratma ve yurtdışı saygın sağlık kuruluşları ile işbirliği ve yurtdışı sağlık yatırımı gibi hedefleri olduğu öğrenilmiştir. Genel Müdür, bu yeni hedefler için şirket içinde bir reorganizasyon çalışması planladığını ve hedefleri öncelikle insan kaynakları departmanı ile paylaştığını açıklamıştır. Bu süreçte karşılaştığı sıkıntılı ve çatışma konusu olabilecek konuları ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilmek çalışmamızın ana çıkış noktasını oluşturmaktadır.

İnceleme konusu oluşturan bir durumun enine boyuna ve derinliğine bütün yön ve boyutlarıyla incelendiği vaka çalışması yöntemi, çalışmamızda araştırma yöntemi olarak tercih edilmiştir. Vaka çalışması, bir ortamın, tek bir kişinin, tek bir dokümanı ve olayın ayrıntılı olarak incelenmesidir. (MEGEP, 2007: 18). Bu tür çalışmalar bir problemi, problemin çözümünde kullanılan araçları/yolları, gereksinim duyulan araştırmaları, klinik uygulamaları ya da kuramsal konuları gösterir. Vaka çalışmalarının yazımında gösterimi sağlayacak materyallerin kullanımı ile gizlilik taşıyan materyallerin kullanımı arasındaki dengeyi dikkatli biçimde değerlendirmek gerekir. Bu tür araştırmalarda her çeşit bilgi toplama yöntemine baş vurulabilir: yüz yüze görüşme, gözlem ve deney gibi. Burada da olayı anlamak ve açıklamak amacı güdülmektedir, çalışmamızda ağırlıklı olarak görüşme ve gözlem yöntemi kullanılmıştır. Bireylerin ya da kurumların gizlilik haklarının korunmasına özen gösterilmelidir. (PEGEM, 2011: 62) Çalışmamızda da bireylerin ve örgütün gizlilik hakları korunmak suretiyle durum aktarılmaya çalışılmıştır.

İnsan kaynakları yöneticisinin vurgu yaptığı sıkıntıları aşağıdaki şekilde sıralanmak mümkündür:

- Hizmet sektöründe önemli bir yer edinmiş örgüt, değişim rüzgârlarına görece daha açık bir konumda yer almaktadır. Buna ek olarak, yönetsel kültürümüzün özelliklerini, alışageldiğimiz organizasyon yapılarımızı ve yönetim tarzlarımızı düşündüğümüzde, söz konusu kuruluş için “değişime uyum”un zorlu bir mücadele alanı olduğunu söylemektedir.
- Belki başlangıçta yalın ve esnek olan organizasyon, geçen yıllarla birlikte kaçınılmaz olarak bir takım aşamalardan geçmiştir. Her aşama kuruluşa alışkanlık, gelenek, kural ve yasaklama katmanı eklemiştir ve bugün hareket yeteneği sınırlı, merkezi ve hiyerarşik yapılarla küreselleşen rekabet ortamında var olmaya çalışmaktadır.
- Çalışanların işlerine kendilerinden bir şey katamadığı, sorunların çözüm yerinin “yönetici” olduğu, çalışanların hala yalnızca “uygulayıcı” konumunda olduğu bir yapı dikkati çekmektedir. Yönetim tarzı “müdahale” ve “kontrol” odaklıdır. Çalışanlara yetki devrinin yapılmadığı, kurumsallaşmamış bu yapıda yöneticiler, günlük operasyonların, detayların içinde boğulmuş durumdadırlar. Doğal olarak da çalışanlarıyla ilgilenmek ya da dış dünyayı izlemek gibi önemli konulara zaman ayıramamaktadırlar.

- İletişim istisnasız tüm kuruluşların ortak sorunudur. Sağlıklı iletişimin olmadığı yerde ne güven inşa edilebilir ne de amaç ve çaba birliği sağlanabilir. Belki de bu nedenle bölümler birer “kale”dir ve örgütsel faaliyetlerde bir türlü sinerji sağlanamaz. Bilgi, sahibinin gücü ve kuruluşta kalmasının teminatı olarak algılanmaktadır. Paylaşılmamakta saklanmaktadır.
- Yönetici olmak için gerekli koşul “kıdem”dir.
- En değerli varlık insan kaynağı olarak görülmektedir fakat çalışanların tüm potansiyellerinden yararlanma ve onları yetiştirme konusunda çok da yeterli olamamaktadırlar. Her bir çalışmamızın “farklı” bir birey olduğu gözden kaçırılmış, bütün çalışanlar aynı biçimde motive etmeye çalışılmaktadır.
- Değişen dünyaya ayak uydurmanın gerekliliğine ve yenilikçiliğin önemine inanılmaktadır fakat bir aciliyet ve karlılık elde etme amacı olmadan değişime ihtiyaç duyulmamaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde yukarıda sayılan nedenlerle değişime ve yenilikçiliğe uyum, örgütler için zorlu bir mücadele alanı olarak algılanmaktadır. Kuşkusuz sözü edilen oluşumların ekonomik, sosyal ve kültürel birçok nedeni bulunmaktadır. Nitekim inovatif süreç sadece tepe yönetiminin tasarrufu olmamakla birlikte hayata geçirilmesinden de tek başına tepe yönetimi sorumlu değildir (EFQM, 2001). Yine çalışmanın konusunu oluşturan örgütte inovatif sürece bir bütün olarak bakamamak ve yeniliğin sadece karlılıkla ilişkilendirilmesi da önemli problemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada ilk akla gelen soru, “Tüm örgütün becerilerini artırmak mı, yoksa sadece birkaç kilit departman ya da pozisyondaki çalışanların becerilerine odaklanmak mı daha önemlidir? Olabilir. Ancak bunu yapmak, söylemek kadar kolay değildir. Finansal ve fiziksel olanlardan farklı olarak, maddi olmayan varlıklar farklı kişiler için farklı değerler anlamına gelir. Bunun yanı sıra, yine maddi varlıklardan farklı olarak maddi olmayan varlıklar neredeyse hiçbir zaman kendi başlarına değer yaratmaz. Onların diğer değerler ile birleştirilmesi gerekir. Örneğin, bilgi teknolojilerine yapılan yatırım, destek programları ve İK eğitimi ile tamamlanmadığı sürece çok az değer yaratır. Aynı şekilde, pek çok İK eğitim programları, modern teknoloji araçları ile desteklenmezse çok az değer katar. Eğer organizasyon tüm potansiyelini hayata geçirmek istiyorsa İK ve BT yatırımları entegre edilmeli ve kurumsal strateji ile bağlantılandırılmalıdır (Pralalad ve Hamel, 1990: 47).

V. ALTERNATİF ÖNERİLER

Dünün etkinlik odaklı organizasyonları artık günün gereklerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Küreselleşen rekabet ortamında değişime uyum yeteneğine sahip kuruluşlara ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Söz konusu yeteneklere sahip olmanın yanında, kuruluşlar; “bütün içsel süreçleri kontrole ve sınırlamaya dayalı olmaktan çok, yaratıcı ve üretken; sorun ve fırsatları araştıran, yeni fırsatlar yakalayan, yeni ürünler geliştiren, yeni pazarlar

bulan, yeni çözümler üreten, fark yaratan kuruluşlar olmalıdır. Çünkü hızla değişen koşullara, bilinen yöntemlerin etken kullanımıyla ayak uydurmak artık kabul görmemektedir. Tüm kuruluşların yaratıcı stratejilere, yeni yöntemlere, yeni çözümlere kısacası inovatif bir kültüre ihtiyacı vardır. Diğer bir ifade ile yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kimliği kazanmak ve bunu sürdürmek ayakta kalabilmenin önkoşulu haline gelmiştir.

Dolayısıyla yenilikçi bir kültür inşası için “etkinliğe yönelik” günlük rutin görevlerin yerine getirilmesinde mükemmellik üzerine odaklaşan düşünme ve davranış biçimlerinden daha çok “inovasyona yönelik” yeni fırsatlar yaratan, yeni sorunlar bulan, yeni ürünler/hizmetler geliştiren, mevcut sorunlara yeni çözümler getiren düşünme ve davranış biçimlerine ihtiyacımız olacaktır. İnsan Kaynakları yönetimi adına bunun anlamı; yönetici ve çalışanlardan beklenen yetkinliklerin de farkına varılması ve farklılaştırılması gerektiğidir (Özçer, 2002: 41).

İnovasyon olgusunu, tüm kademelerde sürekli bir gelişim ve evrim süreci olarak algılayan yaklaşımlara ihtiyaç doğmuştur. Ancak “her an her şeyin değiştiği” varsayımından hareket etmek yerine, değişkenliği süreğenliğin, (rahatlamanın) süreğenliği de yeni değişkenliğin takip ettiği bir anlayış daha yerinde gözükmemektedir. Perich (Mufato, 2007: 22) bu anlayışı “punctuated equilibrium model” (Duraklı Denge Modeli) olarak adlandırmaktadır. Söz konusu modelde her bir değişim aşamasını bir süreğenlik dönemi takip etmektedir. Bu anlayışta değişim “devamlı bir yeniden yapılanma” olarak görülmez; örgüt gelişiminin sürekli ve uzun vadeli olması “Transformasyon Aşamaları” ile mümkündür, her bir aşamanın arasında da “Huzur Adacıkları” olarak adlandırılacak konsolidasyon noktaları mevcuttur. Duraklı Denge Modeli, değişimleri uzun vadeli örgüt gelişimiyle bağdaştırma, aynı zamanda da örgüt karlılığını sağlama yeteneğini gerektirir (örgütsel yeterlik ve bilgi yeterliği). Bu da ancak, işletmenin gelecek vaat eden personeli işe alması, onları geliştirmesi ve elinde tutmasıyla mümkündür (personel yeterliği). Büyük transformasyonların sıklaşmaması ve şirketin “hız tuzağı” na düşmemesi için, her kademedeki personelin, değişim ihtiyacını zamanında teşhis edebilmesi ve iyileştirme sürecine bir an evvel girmesi gerekir (Korkmaz, 2004: 51). Her türlü değişim dalgasına maruz kalabilecek örgütlerde, çalışanların bu sürece isteyerek ve bilerek katılması beklenir. Bütün bunlardan hareketle, personel yeterliğinin inovatif kültür ile ilişkilendirilmesinde önemli çözümler içeren önerileri örnek işletmede yaptığımız gözlem ve görüşmelerle ilişkilendirmek suretiyle aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- 1. Öneri:** İletişim kurmanın yolları aranabilir. İşletme içinde istihdam olmuş farklı grupların talep ettiği farklı çalışma modelleri, iş/özel yaşam öncelikleri ve tercih ettikleri finansal ödülleri yönetmek hiç de kolay olmayan bir süreçtir. Bu da doğal olarak çatışmaları ve anlaşmazlıkları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle personel ile bağlantı ve iletişim kurmanın yolları bulunmalı ve onları işe yönlent

ortak noktalara odaklanmak kaçınılmazdır. Örgütün bu algılamayı kazanabilmesi için ilk yapması gereken, kendi yapısına bakmak olmalıdır.

2. Öneri: Mentörlük süreci işletilebilir. Mentörler farklılıkların baskın olduğu bu çalışma ortamı içinde etkili iletişim, dinleme ve duygusal zekâ sahibi olma becerilerine göre eğitilip değerlendirilmelidir. Mentörler olumlu ama gerçekçi beklentiler oluşturulmasına yardımcı olarak çalışanların davranışları konusunda bir gerçeklik kontrolü sağlayabilir.

3. Öneri: Çalışanlar arasındaki farklı düşünce ve davranışların kaynağı bulunabilir. İnsan kaynakları alanında çalışmaya başlayanların genellikle öğrendiği ilk ilke, “Kişiler birer bireydir ve hepsi birbirinden farklıdır” şeklindedir. Günümüzün iş dünyasına baktığımızda, bunun daha önce olmadığı kadar gerçek haline geldiğini görmekteyiz. Yukarıda değindiklerimiz nedeniyle, belki de en doğru yaklaşım kişisel değil işle ilgili konulara odaklanmak olmalıdır. Örneğin İK yöneticisi, departmanın iş ihtiyaçlarını tartışmak üzere departman lideri ile bir toplantı yapabilir. Eğer çalışanlar kendilerine değer verilip kendileriyle ilgili bir takım uğraşlara girildiğini görüp, yönetimin açık ve yanıtlayıcı olduğunu bilirse sadece daha çok çalışmakla kalmaz, daha az çatışma yaşayarak daha mutlu olabilir.

4. Öneri: Ortak noktaların önemi vurgulanabilir. Vaka bütün olarak değerlendirildiğinde personel yeterliğini ortaya çıkarmak adına tüm çalışanlarla tek tek görüşüp süreçteki yorumlarını ve algılarını tespit etmek oldukça zaman alıcı ve kısa ömürlü olabilir. Bütün değerlendirmeleri tek tek alıp farklılıkları tespit etmek yerine gerek sinerji yaratmak gerekse uyumlu noktaların ortaya çıkarılmasında ortak alanlara ve eğilimlere vurgu yapmak yenilikçiliğin benimsenmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında daha etkili olabilir. Nitekim bu farklılıklar ile çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitimi ya da farklı başka özellikleri ilişkilendirebilir. Örgütün bilgi ya da yenileme yeterliği oluşturabilmesi için, buna uygun iletişim araçlarına sahip olması gerekir. Çalışanların ortak ortamlarda bir araya gelmesi (Örn. açık ofis), çalıştaylar ve çalışma grupları bu araçlara örnek gösterilebilir. Sanal bilgi bankaları ve iç haber grupları da aynı amaca hizmet eder. Bilgi oluşturma ve paylaşmaya dayalı ödül sistemlerinin kurulması da gittikçe önem kazanmaktadır. Bu sayede bilgi kazanımıyla ilgili hedeflerin yönetim sürecine konulması kolaylaşır, üstün performansın maddi olmayan bir şekilde ödüllendirilmesine olanak doğar (işletmedeki önemli projelere katılım, özel eğitimlerin sağlanması vb.).

5. Öneri: Yönetimle çalışan arasında var olan beceriler, rahatlık, objektivite ve ilişkilere bağlı olarak, alternatif bir yaklaşım daha vardır: ilgili bölüm yöneticisine, bu diyaloglar konusunda koçluk desteği

verilebilir. Koçluk desteğinin içeriğinde de öneri, veri ve işbirliği becerilerinin paylaşımı olabilir. Nitekim günlük karar ve aksiyonlardan sorumluların, yüksek performans ve bununla bağlantılı olarak işletmenin lehine olan koşulların kabulü ve uygulanması konusunda kritik rol oynadığı gerçeği birçok başarılı işletmede görülmekle birlikte, yukarıda da değinildiği gibi çalışmanın hedefinde olan örgütte bu durumun göz ardı edildiğine vurgu yapılması yerinde olacaktır.

“Kökleşmiş” ile “bilinmeyen” arasındaki savaşın bir kurbanı olmak istemeyen organizasyonların ve inovasyonun başarılı ticari sonuçlar üretmesini sağlamasını amaçlayan yöneticilerin yukarıdaki önerileri dikkate alması yararlı olacaktır. Bu önerilerden hiçbiri yaş ya da kuşak farklılıkları konularını gündeme getirmese de, hedef adalet, tutarlılık ve işin ihtiyaçlarına odaklanmak olduğu için personel yeterliği sürecindeki farklı eğilimler ile ilgili endişe ve yanlış algılamalar da doğal olarak ortadan kalkacaktır (Nayır, 2002: 8). Dolayısıyla da yenilikçi bir kültürün yerleştirilip uygulanması aşamalarında, personelin genel yöneliş ve kısıtlarının neler olduğunun bilinmesinde önemli yol gösterici olabilir. Çünkü inovatif bir kültür geliştirmenin en kritik ögesi doğru yetenektir.

İnovasyon sürecinin, yenilikçi-esnek bir ortamın yaratılmasında ve örgütün sahip olduğu profesyonel bilgi ile yeterliliklerinin ortaya çıkarılmasında etkili bir ortam hazırladığı görüşü oldukça yaygındır (Mufato, 1998: 839).

Price'a göre, çalışanların kimisinin daha yaratıcı, kimisinin hızlı karar verebilme gibi yetenekleri vardır, ancak önemli olan tüm çalışanların yeteneklerini dikkate alan yenilikçi bir örgüt oluşturmaktır (Price, 2010: 321). Yenilikçi bir örgüt kültürü oluştururken liderlerin, farkındalık, yüksek isteklendirme, alt yapı ve yetenekler üzerine yoğunlaşmaları gerektiği sonucuna varmıştır (Akdoğan, 2007: 5).

SONUÇ

Örgütlerde inovatif kültürün oluşturulup yerleştirilmesinde personel yeterliğinin önemine vurgu yapan bu çalışmada, örgütteki bilgi paylaşımının yetersizliği, yönetime katılma noktasındaki çekinceler, çalışanların hem kendi aralarında hem de üst yönetim ile kurdukları iletişimdeki aksaklıklar ve hatalar, mevcut yönetim kültürünün inovatif bir hale gelememesindeki büyük engellerin önemli bir çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Çalışanlar yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin kaynağıdır. Uygun örgütsel ve yönetsel koşulların oluşturulması; çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını, geliştirmelerini ve kendilerini ifade etmelerini sağlayacaktır. Bu bağlamda; çalışanlarıyla gurur duyan, değişime açık ve yenilikçi bir kültür inşa ederek kuruluşu gelecek için yönlendirme sorumluluğunu taşıyan yöneticilerin yönetsel tarz ve uygulamaları kritik bir önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle, örgütlerin mevcut personel yeterliklerini gözden geçirmek, mevcut durumun yenilikçi bir organizasyon için gerekli kültürel, yönetsel ve çalışan yetkinliklerini ne ölçüde karşıladığını belirlemek kaçınılmaz bir sonuç olarak

karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin inovatif yaratıcı güçlerini artırabilmeleri için ise üretken bir atmosfer sağlanmalı, çalışanlar maddi manevi olarak desteklenip yönlendirilmeli, yaratıcı problem çözme teorilerinin yaygın olarak kullanımı teşvik edilmelidir.

Genel olarak, yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürünün özellikleri; risk almanın teşvik edildiği, pozitif ve teşvik edici yönetici davranışlarının olduğu, yenilikçiliği destekleyen ortak misyon ve vizyonun olduğu, hata ve başarısızlıkların da hoşgörülle karşılandığı, amaçların belirgin olduğu, çalışanların inisiyatif sahibi olacak şekilde desteklendiği bir yapıda olmalıdır. Sonuç olarak; öncelikle, şirketlerin inovasyon kültürünü, örgüt kültürü haline getirmeleri gerekmektedir (Vrande vd., 2009: 17).

KAYNAKLAR

AKDOĞAN, A. A. (2007). *Üniversite-sanayi işbirliğinde tarafların beklentileri ve beklentileri etkileyen bir faktör olarak yenilik kültürü, üniversitelerdeki araştırma ve uygulama merkezlerinin işlevselliği: üniversite-sanayi işbirliğinin yeniden yapılandırılmasının gereklilikleri*. İstanbul: Detay Yayıncılık.

BAKAN, İ. ; Büyükbeşe, T. ; Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

CANTİN, F. ; THOM, N. (1996). *Organisationsarbeit in der schweiz*, 2. Aufl., Glattbrugg.

DURGUT, M. (2003). Ulusal inovasyon sistemleri ders notları, KHO, Ankara.

DURNA, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EFQM. (2001). *The EFQM excellence model: glossary of terms*, <http://www.efqm.org>, (19.08.2011).

ELÇİ, Ş. (2006). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. (7. Baskı). İstanbul: Acar Matbaacılık.

GÜLEŞ, H. K. ; BÜLBÜL, H. (2004). *Yenilikçilik: işletmeler için stratejik rekabet aracı*. Ankara: Nobel Yayınları. s.124.

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the future*, Boston.

HASANOĞLU, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, S. 52, 43-60.

KORKMAZ, N. (2004). *Sorularla yenilikçilik (inovasyon)*. İstanbul: İTO.

LESSER, E. ; JOANNE S. (2005). *Preparing for human resources business transformation outsourcing: risk mitigation strategies*. IBM Institute for Business Value. March.

MEGEP. (2007). *Halkla ilişkiler ve organizasyon hizmetleri: kaynak taraması ve gözlem*. Ankara, T. C. Milli Eğitim Bakanlığı, Meslek Eğitim ve Öğretim sisteminin Güçlendirilmesi Projesi,18-22.

MUFATO M. (1998). Corporate and individual competencies: how do they match the innovation process. *International Journal of Technology Management*, C. 15, p. 839.

NAYIR, N. (2002). Personel ve örgütsel yeterliliklerle başarıya ulaşmak, *HR İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 1-2.

PEGEM. (2011). *Makale yazım ve yayımlama*. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, C.1, (1), 61-76.

PRAHALAD, C. K. ; HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *In: Harvard Business Review*, 68. Jg., Nr. 3, 79-91.

PRICE R. M. (2010). Infusing innovation into corporate culture. *Organizational Dynamics*, Vol. 36, (3), p. 321.

STEELE, J. ; MURRAY, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of Innovation. Engineering, *Construction And Architectural Management*, Vol. 11, (5), 320.

TDK. *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. <http://www.tdk.org.tr/tdksozluk/sozbul.asp?Kelime=inovasyon>, (17.08.2011).

UZKURT C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

VRANDE, V. ; JONG, J. ; VANHAVERBEKE, W. ; ROCHEMONEY, M.(2009). Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges". *Technovation*, 423-437.