

“Türkiye-AB ilişkileri perspektifinde İnsan Kaynakları uygulamalarına yeni bir soluk: Kaizen”

Türkiye-AB ilişkileri denildiğinde bölgesel rekabet, sosyal politika ve istihdam ilk akla gelen kavramlardır. Bu sebeple uzun süredir bu alanda çeşitli yararlanıcı kurumlar için proje teklifleri hazırlamış, yerel ve uluslararası uzman istihdam etmiş olan Mert Orhan Perk ve insan kaynakları uzmanı Aylin Alpagot ile bu konular üzerinde konuştuk.

1999 yılı Helsinki Avrupa Konseyi Zirvesinde Türkiye'nin adaylık statüsünü kazanmasıyla birlikte AB ile ilişkiler yeni bir döneme girmiş, 3 Ekim 2005 tarihinde Lüksemburg'da yapılan Hükümetlerarası Konferans'ta Müzakere Çerçeve Belgesi'nin kabul edilmesiyle de katılım müzakereleri resmen başlamıştır. Siyasi kriterlere uyum süreci devam ederken, AB müktesebatına uyum ve Sivil Toplum Diyaloğunun güçlendirilmesi kapsamında AB, Türkiye'ye yönelik finansal işbirliği mekanizmalarını yeniden yapılandırmış ve Türkiye katılım öncesi fonlardan tam anlamıyla yararlanmaya başlamıştır. Katılım müzakereleriyle başlayan tarama sürecinde gelinen noktada 13 fasıl müzakereye açılmış, Türkiye'nin insan kaynakları planlamasına doğrudan katkı yapacak fasıllardan biri olan “Sosyal Politika ve İstihdam” başlığı da açılması mümkün olan fasıllardan biri haline gelmiştir.

2004'ten başlayan genişleme dalgalarıyla birlikte Birliğin daha çeşitli ve esnek bir yapıya dönüştüğü dönemde, Türkiye'nin topluluğa katılımı bu çeşitliliğe ve esnekliğe ivme kazandıracaktır. Siyasi raporlarda tartışılan Türkiye'nin muhtemel AB üyeliği ile ilgili uluslararası politika, coğrafi konum ve güvenlik boyutlarının yanı sıra ekonomi raporlarında tartışılan hızla gelişen ve büyüyen Türkiye'nin hızla yaşlanan ve yavaş büyüyen AB işgücü piyasasına ve ekonomisine dinamizm kazandıracığına dair boyutlar önem kazanmıştır. Dolayısıyla bölgesel rekabet edebilirlik ve insan kaynaklarının geliştirilmesi kapsamında eğitim, hayat-boyu öğrenme, istihdam ve girişimcilik tedbirlerinin desteklenmesi, uluslararası pazarlara entegrasyon, iş ortamının iyileştirilmesi ve özellikle teknoloji - inovasyon kapasitesinin artırılmasıyla bilgi temelli ekonomiye geçişin desteklenmesi Türkiye için hayati önem arz etmektedir.

Bütün bu uyum çalışmaları ve ulusal hedefler ışığında Türkiye'deki işgücü piyasasına yönelik düzenlemelerin önemli bir ayağı da; ülke ekonomisinin %99.8'ini oluşturmalarına rağmen kaynak yetersizlikleri ve/veya bilgi eksikliği nedeniyle teknoloji – inovasyon kapasiteleri ve İnsan Kaynakları (İK) uygulamalarının yetersizliğine bağlı olarak verimlilik ve rekabet edebilirlik düzeyleri düşük olan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) iş ortamlarının ve teknolojik/fiziki altyapılarının iyileştirilmesidir. Türkiye'nin AB'ye katılımı süreci kapsamında yürütülen sektörel GZFT analizlerinde ortaya konan bulgular incelendiğinde, işletmelerin düşük rekabet gücüne sahip olmalarının nedenlerinin arkasında, kurumsallaşma ve fiziki/teknolojik altyapı kapasitelerinin yetersiz düzeylerde olmasının yattığı rapor edilmektedir.

Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) dahilinde ele alınan hedefler arasında “uluslararası en iyi uygulamalar ve standartlar ile yönetim ve üretim süreçlerinin modernizasyonu aracılığıyla KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması” temel öncelik olarak yer almaktadır. Yukarıda işletmelerle ilgili bahsettiğimiz yetersiz kapasite düzeyleri noktasında en önemli müdahale alanlarından biri de değişimi yönetmek adına mevcut işletmelerin kurumsallaşması konusudur.

Yerel, ulusal, bölgesel ve küresel ekonomik gelişmeler göz önüne alındığında, büyük ölçekli işletmelerden KOBİ'lere, kar amaçlı işletmelerden kar amacı gütmeyen işletmelere kadar tüm işletmelerde değişim ve yeniden yapılanma söz konusu hale gelmiştir. Dolayısıyla ülkemizde de işletmelerin örgütsel yapılarında, iş süreçlerinde, görev tanımlarında ve fiziksel/teknolojik alt yapılarında yeniden yapılandırma faaliyetlerine hız kazandırmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır ve ülkemizdeki işletmelerin iş süreçlerini sürekli yenilemelerine ve iyileştirmelerine ağırlık vermeyi gerektiren bilgi toplumuna geçiş neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu bağlamda değişimin en değerli kaynaklarından biri de İK'dır. Önceleri sadece belirli işleri yapan bireyler olarak görülen çalışanlar, günümüz ekonomik koşullarında sorunları analiz eden ve sorunlara çözüm önerileri getiren bireyler olarak değerlendirilmeye başlamışlardır. Dolayısıyla İK, endüstriyel ilişkilerden ziyade verimliliğin ön plana çıktığı bir iklimde bireysel gelişimin önem kazandığı, insan gücüne değer veren bir yönetim tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel perspektif içerisinde insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve teknikler anlamına gelen İK yönetimi uygulamaları incelendiğinde karşımıza “batı”da ve “doğu”da farklı yaklaşımlar çıkmaktadır. Gerek toplumsal yapılar arasındaki farklılıklardan, gerekse yukarıda bahsettiğimiz ekonomik ilişkiler anlamında ortaya çıkan değişimler yaklaşım farklılıklarının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Türkiye-AB ilişkileri bağlamında konu ele alındığında,

Avrupa'da faaliyet gösteren işletmeler AB üyeliği kapsamında pazarda elde ettikleri avantajlarla birlikte "Sürdürülebilir Mükemmellik" çizgisine ulaşabilmek, rekabet ve verimlilik düzeylerini azami seviyede tutabilmek adına kimi zaman strateji geliştirmişler, kimi zaman da yukarıda bahsettiğimiz AB temelli BROP yaklaşımına paralel olarak "uluslararası en iyi uygulamalar ve standartlar ile yönetim ve üretim süreçlerinin modernizasyonu" bağlamında farklı stratejileri yönetim ve üretim süreçlerine adapte etmişlerdir. En iyi uygulamaları ve standartları süreçlerine adapte etme başarısını gösteren Avrupalı işletmeler yaratıcı ve esnek örgüt kültürü, misyon ve vizyon geliştirerek sürekli iyileşme yaklaşımlarını destekleyen kurumsal yapılar haline gelmişlerdir.

Türkiye-AB ilişkileri kapsamında bahsettiğimiz temel öncelikler ışığında işletmelerin getirisinin bir hayli yüksek olacağı yenilik stratejilerini benimsemeye fazlaca ihtiyaç duydukları bir dönemde tercih edilen kalite yönetim sistemlerinden biri de "Kaizen" felsefesi dediğimiz "doğu" yaklaşımıdır. Sürekli iyileştirme, kalite, insan ve sürekli gelişim odaklı olmayı prensip haline getirmiş olan Kaizen felsefesi yaklaşımı adını Japoncadaki "kai" (değişim) ve daha iyi anlamına gelen "zen" ifadelerinden almıştır. Mevcut durumla yetinmek yerine standartları koruyan ve iyileştiren, çalışanların yönetime katılmalarını, analiz etme ve çözüm önerileri sunma zenginliğinin en üst düzeye çıkmasını amaçlayan bu yaklaşım, iş hayatının demokratikleşmesine de katkıda bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan ancak daha geniş bir kapsama sahip "Kaizen" felsefesi "insan"ı odak noktası olarak almaktadır. Bireyin gelişimini ve kalitesini sağlamadan bir işletmenin gelişmesinin sağlanamayacağı yaklaşımını benimseyen bu felsefe, AB temelli İKG Operasyonel Programı (İKGOP) yaklaşımına paralel olarak hayat boyu öğrenme yoluyla işletme çalışanlarının kişisel gelişimine imkan verirken onların yeni beceriler ve bakış açıları kazanmalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda, işletmeler belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişim sürecini hedeflerken Kaizen yaklaşımı altında etkin İK uygulamaları ile "sıfır hatalı üretim"e ulaşma anlamında sürekli iyileştirme sağlayarak sürdürülebilir mükemmeliğe ulaşmayı hedeflemektedirler.

Türkiye-AB ilişkileri perspektifinde, Kaizen felsefesi, insan kaynağı yönetimi bağlamında yetersiz düzeyde olmasına rağmen aslında temel olarak 1980'lerde ülkemizde de yayılmaya başlayan kalite yönetimi anlayışına ek olarak, ülkemizdeki işletmelerin rekabet güçlerinin ve verimlilik düzeylerinin artması ve Avrupalı mevkidaşlarıyla rekabet edebilir düzeye ulaşmaları noktasında gerekli değişimi tetikleyecek bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım ülkemizdeki rekabet gücü ve verimlilik düzeyi düşük olan işletmelere AB'ye uyum süreci kapsamında Birlik içerisindeki bölgesel rekabet edebilirlik mantığını algılayabilme ve bu algıyı içselleştirebilme dinamiklerini verecek yeni İK uygulamalarını yakalayabilme olanağı sağlayacaktır.