

Hiyerarşik Organizasyon Yapısından Vazgeçebilir miyiz?

Değişim kurumların yapısından iş yapış şekillerine; "iş" kavramından ne anladığımızdan çalışmaktan ne beklediğimize kadar bütün paradigmalardan yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılıyor. Deloitte tarafından hazırlanan Küresel İnsan Kaynakları 2016 Trendleri Raporu, bu değişimin insan kaynaklarına olan etkilerini konu ediniyor.

Araştırma 7 binden fazla insan kaynağı ve iş liderinin katılımı ile yapılmış. Teknolojik değişim, dijitalleşme, Y kuşağının işgücüne artan katılımı gibi değişkenlere bağlı olarak değişen iş dünyasını küresel olarak mercek altına alan rapor, Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 130 ülkede gerçekleştirilen çalışmanın bir sonucu. **"Küresel İnsan Kaynakları 2016 Trendleri Araştırması: Yeni Organizasyon: Farklı Tasarım"** ismiyle yayınlanan rapor, Deloitte tarafından hazırlanan araştırma serisinin dördüncüsünü oluşturuyor.

Çok geniş bir ekibinin görüş ve önerileri ile şekillenen rapora, Deloitte Türkiye'nin internet sitesinden ulaşabilirsiniz.

"Küresel İnsan Kaynakları 2016 Trendleri Araştırması: Yeni Organizasyon: Farklı Tasarım" çalışması, CEO'lar başta olmak üzere iş dünyası liderlerine yakın dönemin insan kaynakları konusunda önemli bilgiler verirken, liderlerin ajandalarında insan kaynakları alanında yer alacak konular hakkında ipuçları içeriyor. Raporun başlığında da vurgulandığı üzere, bir "farklı tasarım" zorunluluğu bulunuyor. Nesnelerin interneti, dijitalleşme, Y kuşağının daha fazla işgücüne katılımı gibi gelişmeler, insan kaynaklarını da etkilerken, bu değişimlere bağlı olarak organizasyonların da yeniden tasarımını zorunlu hale getiriyor.

2015 yılında kamuoyuyla paylaşılan Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Araştırması'nda, şirket kültürü, çalışan bağlılığı, liderlik, öğrenme ve kişisel gelişim gibi konular katılımcılar için en önemli trendler arasında yer alırken, aradan bir yıl geçmesine rağmen bu önceliklerin ciddi bir şekilde değiştiğini anlıyoruz. 2016 araştırmasında, "organizasyonel tasarım" katılımcılar için en öncelikli konu oluyor. Diğer bir ifade ile özetleyecek olursak, araştırmaya katılan liderler, şirketlerin ayakta kalması, sürdürülebilirliklerini sağlamaları için organizasyonlarda ciddi değişikliklere gitmelerinin gerekliliğine vurgu yapıyor. Çalışmada, insan kaynakları alanında, ortaya çıkan ilk 10 trend aşağıda gösterilmiştir:

#	Trend	Önemli/Çok Önemli (%)	Kısmen Önemli/Önemsiz (%)
1	Organizasyonel Tasarım	92	8
2	Liderlik	89	11
3	Kültür	86	14
4	Çalışan Bağlılığı	85	15
5	Öğrenme	84	16
6	Çalışan Odaklı Tasarım	79	21
7	İK Organizasyonundaki Değişim Becerileri	78	22
8	İşgücü Analitiği	77	23
9	Dijital İK	74	26
10	İşgücü Yönetimi	71	29

Kaynak: Küresel İnsan Kaynakları 2016 Trendleri Araştırması, sayfa 4

Gelin, ilk üç trendi mercek altına alalım.

Organizasyonel Tasarım

Organizasyonel tasarımın gerekliliği katılımcılara sorulmuş. İş dünyasında yaşanan değişimlerden dolayı organizasyon yapılanmasının yeni ihtiyaçlara göre yeniden tasarlanması gerektiğini düşünenlerin oranı küresel alanda yüzde 92 iken, bu oran Türkiye'de yüzde 97 olarak karşımıza çıkıyor. Yani araştırmaya katılan her on kişiden en az 9'u, bu değişimlerden dolayı organizasyon yapısının yeniden ele alınması gerektiğini düşünüyor. Devamında, bu değişime hazır olup olunmadığı sorulmuş. Bu soruya verilen cevaplar, iş dünyasını yakın dönemde bekleyen zorluklardan birine işaret ediyor. Çünkü global yöneticilerin sadece yüzde 14'ü, Türk katılımcıların ise sadece yüzde 8'i çalıştıkları kurumun böylesi bir yeniden yapılanmaya oldukça hazır olduğunu düşünüyor. Yani değişimin olması gerektiğini düşünen liderler, bu değişime kurum olarak hazır olmadıklarını hissediyor. Şu halde bu değişime hazır olmak, uzun dönemli hedeflerin gerçekleştirilmesi ve kurumun sürekliliği açısından üzerinde durulması gereken hayati bir konu olarak önümüzde duruyor. Liderlerin ve yöneticilerin, bu bağlamda, kendi firmaları için şu soruları kendilerine sormaları gerekiyor: Firmamızda yeni bir organizasyonel tasarım gerekiyor mu? Bu değişimi yapmaya hazır mıyız? Hazır değilsek, neden hazır değiliz?

Değişen Liderlik Modeli

Katılımcıların organizasyonel tasarım konusunda sonra en fazla önem verdiği kritik unsur, liderlik konusu olarak karşımıza çıkıyor. 2016 yılının en önemli ikinci trendi liderlik. Bu kapsamda, küresel katılımcılar için ikinci en önemli trend klasik yönetim piramidinin terkedilmesi iken, bu trend Türkiye'deki katılımcılar için en önemli beşinci trend olarak karşımıza çıkıyor. Organizasyonel tasarım konusunda yaşanan durum, liderlik modelleri konusunda da görülüyor: Küresel düzeyde katılımcıların yüzde 56'sı, Türkiye'de ise katılımcıların yüzde 62'si, şirketlerin liderlik gereksinimlerine cevap vermeye hazır olmadıklarını düşünüyor.

Katılımcılar, bildiğimiz anlamda, klasik hiyerarşik organizasyon yapısının iş dünyasının ihtiyacı olan liderleri yeterince hızlı yetiştiremediğini düşünüyor. Liderliğin sadece sayısal hedeflere odaklanmaktan farklı olduğunu; bunun yanında kurumun yetenekli kişiler için çekim merkezi olmasını, kuruma gelen yetenekli kişilerin kurumda kalmalarının sağlanması, vb konuların da liderliğin göstergelerinden biri olduğunu düşünüyor.

Şirketlerin yüzde 21'inin bu bağlamda bir liderlik programlarının olmadığı karşımıza çıkıyor. Şu halde, lider adayları için kariyerlerinin başından başlamak üzere, somut, ölçülebilir hedeflere odaklanan bir liderlik programının uygulanması önemli olacaktır.

Kültür

2016 yılı trendlerinin üçüncüsü kültür olarak karşımıza çıkıyor. CEO'lar ve insan kaynakları yöneticileri, kültürün çalışanların davranışları, inovasyon ve müşteri hizmetleri üzerinde etki sahibi olduğunu gösteriyor. Çalışmaya katılanların yüzde 82'si, kültürün rekabet avantajı sağlama potansiyeli taşıdığına inanıyor.

Kültür, bilindiği üzere sadece bir insan kaynakları konusu olmaktan ziyade aynı zamanda bir iş (business) hususudur. Bu yüzden CEO'lar ve diğer yöneticiler, kurum kültürü için sorumluluk almalıdır. Çalışma, kültürün bu açıdan önemli görülmesine rağmen, yeterince anlaşılmadığını ortaya koyuyor. Birçok firma için kültür, ölçülmesi ve yönetilmesi zor bir konudur. Araştırmaya katılanların sadece yüzde 28'i, kültürü tam olarak anladıklarını belirtmiştir. "Doğru kültüre" sahip olduklarını düşünenlerin oranı ise araştırmaya katılanların sadece yüzde 19'u olarak karşımıza çıkıyor.

Kültürün firmalara sağladığı katkı ve başarı üzerindeki etkisi daha çok değişim dönemlerinde ortaya çıkıyor. Bu nedenle, firma kültürünün anlaşılması, bu kültürün yönetilmesi CEO'larla birlikte diğer yöneticilerin ve insan kaynakları birimlerinin üzerinde durması gereken önemli bir unsur olarak kabul edilmelidir.

Sonuç

Değişimin kaçınılmaz olduğu dönemlerde, bu değişimi önceden öngörecektir ipuçları, iş dünyası için çok değerlidir. Liderler, bu ipuçlarını doğru okuyup bunları kurumları için avantaja dönüştürerek, başarıyı rakiplerine göre daha kolay yakalayabilir. Piyasa verileri, piyasa aktörlerinin gelecek ile ilgili beklentileri, bu konuda en anlamlı ipuçları arasında yer alıyor. Deloitte tarafından hazırlanan bu rapor, bir belirsizlik ortamında, okuyucularına küresel bir veri seti hizmeti sunuyor. Bu nedenle raporun iş dünyasına katkı sunma ihtimalinin çok yüksek olduğunu düşünüyorum.

Raporun bütünü gözden geçirildiğinde, değişimin katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından kabul edildiği anlaşılıyor. Bunun yanında, bu değişimin kabul edilmesine rağmen, değişime hazır olma oranları çok daha düşük kalıyor. Bu nedenle, kritik konu, bunun nedeninin araştırılarak, gerekli çalışmaların yapılması olarak karşımıza çıkıyor. Bu çerçevede, bütün yöneticilerin kendilerine sormaları gereken şu iki sorunun önemli olduğu kanaatindeyim:

Değişime hazır mıyız?

Değişime hazır değilsek, nasıl hazır hale gelebiliriz?

Bu iki sorunun cevabını verebilmek için ise önce yazımızın başlığı olan "Hiyerarşik organizasyon yapısından vazgeçebilir miyiz?" sorusunun cevabını düşünmeliyiz...

Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC
Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı