

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞER VE YAPABİLİRLİK YARATMASI ÜZERİNE: VİZYONDAN EYLEME

Yrd.Doç.Dr. Tamer KEÇECİOĞLU¹

ÖZET

Bu çalışmada özellikle insan kaynaklarının yeni rolleri ve yetkinlikleri çerçevesinde değer yaratma kavramı ile örgütsel yapabilirlik kavramları ele alınmıştır. Günümüzde örgütlerin başarısı sahip olduğu soyut varlıkları iyi yönetebilmesi ve gelişmesine bağlıdır. Bu konudaki en önemli görev insan kaynakları yöneticilerine düşmektedir. Sorun bunların farkına varılmasında ve hayata geçirilmesindeki kararlılıkta yatmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapabilirlik, Değer Yaratma, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetkinlikler

THE VALUE CREATION AND ORGANIZATIONAL CAPABILITY CREATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: FROM VISION TO ACTION

ABSTRACT

Value creation and organizational capability concepts are discussed in the frame of new roles and competencies of human resources. Today the success of organizations depends on the management and development of its intangible assets. The most important responsibility is on the human resources manager. In this respect. The main problem lies in realizing and being decisive in these.

¹ Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

Key World: *Capability, Value Creation, Human Resource Management, Competencies*

GİRİŞ

Yaşayan en önemli insan kaynakları yazarı olan Dave Ulrich'in² "A New Mandate for Human Resource" isimli makalesi çarpıcı bir soru ile başlamaktadır: İnsan Kaynaklarını bir kenara mı bırakalım? Ve devam etmektedir, eğer insan kaynakları işlevini yitirmiş, yetersiz, maliyet merkezli ve kaynak tüketen eylemler içerisinde yer alıyorsa veya algılanıyorsa, günümüzde çoğu örgütte bu anlamda şekillendirilmeye devam ediyorsa, kuşkusuz bu sorunun yanıtı evettir.

Jac Fitz-enz de³ algılama konusu üzerinde durmuş, insan kaynakları fonksiyonunun varlık nedenini standartlar, tutarlılık ve adalet sağlama, verimlilik ve kârları iyileştirme, insanları geliştirme, başvuru, aday toplama, çalışan ilişkileri ve iletişimi iyileştirme ve hat yöneticilerini destekleme gibi yelpaze çeşitliliği içerisinde tartışmaya açarken, en önemli sorunun insan kaynaklarının kendisini algılamasını değiştirmesi gerektiğini ileri sürmüştür. İnsan kaynakları müşterilerinin algılarını değiştirirken yaptığı gözlemlerle insan kaynaklarının çok maliyetli olduğu, katma değer yaratmadığı, bürokratik ve ihtiyacı karşılamadığını, insan kaynakları çalışanlarının zaman israfçısı oldukları, işi bilmedikleri ve operasyonlara müdahale etme gibi "negatif algıların" varlığını tespit ederken konumumuzu nasıl iyileştirebiliriz sorusunun yanıtını aramanın mantıklı olduğunu ifade etmiştir.

1. Değer ve Örgütsel Yapabilirlik Kavramı

Lawler ve Fitz-enz³ insan kaynakları fonksiyonunun değer yaratması üzerinde durmuştur. Değer kavramı yönetim düşünürlerince farklı anlamlar taşır.

A. Rappaport⁴ firmanın ekonomik değeri olarak hissedar değerini ifade ederken, R.Whiteley⁵ firmayla etkileşim içerisinde olan müşteri algılamasını ifade eder. Quinn ve Rohrbaugh⁶ kişisel değerler ve bireylerin fikirlerinin örgütsel değerler içerisinde biçimlendirildiğini, Kim ve Mauborgne⁷ ise "değer buluşçuluğu" ifadesini Mavi Okyanus Stratejisi yaklaşımı ile ortaya koyarken öne sürdüğü kavramlar Fitz-enz' in görüşleri ile benzerlik taşımaktadır. Değer kavramı insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar için katma değeri ifade ederken geleneksel yazarların ötesinde Ulrich insan kaynakları sistemlerinin sağladıkları sonuçlar ile paydaşlar arasında bağlantı kurulması gerektiğini öne sürmektedir. M. Roehling ve arkadaşları⁸ insan kaynakları bölümünün kendisinin ve nüfuz alanlarının firma seviyesinde rekabetçi avantaja ve değer yaratmaya katkıda bulunan

² D. Ulrich, "A New Mandate for Human Resources", **Harvard Business Review**, January-February 1998, s.125-134.

³ Keçecioglu, s.14.

⁴ A. Rappaport, **Creating Shareholder Value**, The Free Press, New York, 1986, s.15.

⁵ R.G. Whiteley, **The Customer-Driven Company**, Addison-Wesley, Reading, 1990, s.7.

⁶ R.E. Quinn ve J. Rohrbaugh, "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", **Public Productivity Review**, June 1981, s.122-140.

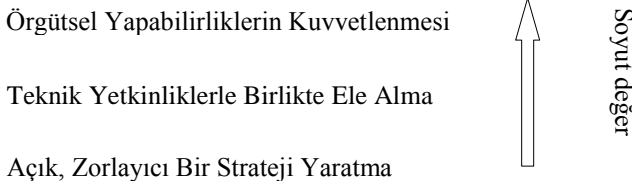
⁷ W.C. Kim ve R. Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Harvard Business School Press, Boston, 2005, s.12.

⁸ M.V. Roehling ve diğerleri, "The Future of HR Management: Research Needs and Directions", **Human Resource Management**, Summer 2005-44-2, s.207-216.

örgütsel kaynak olduğunu, Lawler ise insan kaynaklarının şirketlere daha fazla katma değer yaratması gerektiğini öne sürmüştür.

Bu aşamada karşımıza “yapabilirlik” ifadesi çıkmaktadır. Ulrich örgütsel yapabilirliği rekabetçiliğin DNA’sı olarak tanımlamaktadır. Ulrich ve Smallwood’un⁹ makalesinde örgütsel yapabilirlikler temel soyut varlıklar olarak ifade edilmektedir. Soyut varlıklar sürdürülebilir değer yaratmanın nihai kaynağıdır. Ulrich, Smallwood ve Sondholtz¹⁰, soyut varlıklar için bir mimari geliştirmişlerdir.

Şekil 1. Soyut varlıklar için mimari.



Kaynak: D.Ulrich-N. Smallwood, **Why the Bottom Line Isn't. How to Build Value Through People and Organization**, Hoboken,NJ.:Wiley, 2003, s.23

Yazarlara göre soyut varlıkların kaynağı güvendir. Örgütsel yapabilirlikler temelde örgütün kimliğini oluşturan “sosyal” ve “kültürel” yetkinliklerdir. Yapabilirlikleri göremez ve dokunamazsınız. Rekabet ettiğiniz diğer örgütlerden sizi ayırıcı/farklılaştırıcı kavramlardır. Örgütlerin ortak yeterlilikleri, yetenekleri ve tecrübeleri ile rakiplerden daha iyi yapılanlardır, örgütün kişiliği ve kimliğidir. Kaplan ve Norton¹¹ örgütlerin Pazar değerinin %75’inden fazlasının soyut varlıklardan kaynaklandığını ifade ederken yazarların görüşleri Ulrich’in örgütsel yapabilirlikte hem soyut hem de somut varlıkların birlikte ele alınması ile uyum taşımaktadır. Ashkenas¹² için yaptığı gözlemlerde soyut örgütsel yapabilirlikleri hayata geçirme çabalarında %75 oranında başarısızlık sergilendiğini ifade etmiştir. Ulrich ve Lake¹³, Igor Ansoff’un geliştirdiği geleneksel anlamda rekabetçi avantaj kazanma kavramının karşısında günümüzde örgütsel yapabilirlikle desteklenmesi gerektiği, tanım olarak farklı örgütün rekabetçi avantaj kazanmada önemli olanın insanları yönetme kabiliyeti olduğunu ifade etmektedirler. Örgüt bir bütün olarak ele alınırken, hedeflere ulaşmaya doğru yönlendirilir, insanların yetkinliklerini tam olarak kullanacakları bir ortamın oluşturulması ile müşteri ihtiyaçlarını karşılamada içsel süreçler ve sistemlere

⁹D. Ulrich ve N. Smallwood, “Capitalizing on Capabilities”, **Harvard Business Review**, June 2004, s.119-127.

¹⁰D.Ulrich , N. Smallwood ve K.Sondholtz, **Why the Bottom Line Isn't.How to build Value Through People and Organization**, Hoboken, NJ.:Wiley, 2003, s.23.

¹¹R.S. Kaplan ve D.P. Norton, **The Balanced Scorecard:Translating Strategy into Action**, **Harvard Business Press**, Boston, 1996, s.11.

¹²R.N. Ashkenas, D. Ulrich,T.Jick ve S.Kerr, **The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure**, Wiley, New York, 2002, s.10.

¹³D. Ulrich ve D. Lake, **Organizational Capability, Competing from the Inside Out**, John Wiley and Sons, New York 1990, s.278.

odaklanılır. Örgütün rekabet yapısı ve etkin insan kaynakları yönetimi arasında bağlantı kurma, bu bağlantının farkına varma ve düşünme kavramı ile başlar. Örgütler içerisinde zamanla kendi kendini sürdürülebilir ve kararlı hale gelirken, rekabetçiliğin zorunlu kaynağı olarak taklit edilmesi de zorlaşır.

2. Örgüt Stratejileri ile Uyum Koşulları

Yapabilirlikle stratejileri hayata geçirme arasındaki ilişki kurulurken insan kaynakları yöneticisinin yeni rolleri arasında sayılan iş ortaklığı ve stratejik ortaklık kavramlarını da dikkatte almak gerekir. Yapabilirliklerin net biçimde tanımlanması, odaklanılması ve örgütün yaşamsal kılcal damarlarına kadar aktarılması stratejiye bütüncül bir bakış açısı getirmeyi, stratejinin geniş kapsamlı tanımlanması, anlaşılması ve yürütülmesini kolaylaştıracaktır. Günümüzdeki ana sorun stratejinin yaratılmasından değil, yürütülmesinden kaynaklanmaktadır¹⁴. Çağdaş örgütlerde örgüt ve insan arasında kopukluk ve bağlantısızlık göze çarpmaktadır. Örgüt strateji üretirken, bireyler ise hedef üretir. Bunu gerçekleştirirken genelden özele, soyuttan somuta giden alt kırımlara bölen ve aşağıya doğru yayılan, alttan yukarıya doğru bütünleyen bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Paydaşlar için nasıl değer yaratılacağını tasvir eden stratejilerin ana çıkış noktası örgütsel yapabilirlikler olmaktadır. Strateji ile yapabilirlikleri birlikte ele alma önemli bir sorun olarak önümüzde durmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisinin yeni rolleri ve yetkinlikleri ile bu köprü görevinin üstlenilmesi kaçınılmazdır.

Şekil 2. Yetkinlik ve Yapabilirlik Ayrımı

	BİREYSEL	ÖRGÜTSEL
TEKNİK	Bireylerin Fonksiyonel Yetkinliği Pazarlama, Finans ve üretimdeki teknik uzmanlıklar	Örgütsel Temel Yetkinlikler
SOSYAL	Bireylerin liderlik yeteneği İnsanları kontrol etme, bir vizyonu iletme veya yönetme	Örgütlerin yapabilirlikleri

Kaynak: ULRICH, D. ve SMALLWOOD, N. “Capitalizing on Capabilities”, **Harvard Business Review**, June 2004, s.119–127.

Sözü edilen birlikte ele alma olmaksızın temel anlamda soyut varlıklardan türetilen rekabetçi avantaj ve değişen rekabet yapıları için stratejileri hayata geçirmek olası görülmemektedir. Özellikle Prahalad ve Hamel’in¹⁵ temel yetkinlikler kavramında örgütün rekabetçiliğinin kökleri olduğu ve değer sunmada teknolojik olanaklar ve müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasının paylaşılmasına işaret edilmektedir. Bu aşamada Ulrich ve

¹⁴R.S. Kaplan ve D.P. Norton, **The Strategy-Focused Organization**, Harvard Business School Press, Boston, 2001, s.2.

¹⁵C.K. Prahalad ve G. Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, May-June 1990, s.79–91.

Smallwood¹⁶ competence (yetkinlikler) ve capability (yapabilirlik) arasında bazı ayrımlar yapılması gerektiğini yukarıdaki şekilde ifade etmiştir.

Smallwood ve Panowyk¹⁷ bu ayrımı yapmaktadırlar. Yazarlara göre örgütsel yapabilirlikler üç alandan oluşmaktadır: örgütün tasarımı, işin tasarımı ve insan. Örgütsel yapabilirlikler için; yapabilirliklerin stratejiyle birlikte ele alınması, doğru süreçler ve yapının oluşturulması, doğru kültürün yaratılması ve doğru kabiliyetlerin seçilmesi gibi dört ilişkiyi gündeme getirmiştirlerdir.

Örgütün yapabilirliklere Fombrun¹⁸ örgütün namının ifade edilmesi ve söylenmesine, Ohmae ve Ashkenas¹⁹ vd. örgüt içerisinde bölümler arasında karşılıklı bilgi akışı ve son olarak Argyris ve Schon²⁰, Senge²¹, Wick²² ise örgütün değerlerini kendi kendisine oluşturması ve sürdürmesi ve öğrenme açısından bakmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri yapabilirliklerin nasıl yaratılacağı ile ilgili bir çerçeveye ve örgütsel başarı için gereksinim duyulan yapabilirlikleri sürekli araştırmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt içerisindeki mevcut ve örgütteki yapabilirliklerle stratejiyi birlikte nasıl ele alacakları ve özellikle ihtiyaç duyulan yapabilirlikleri yaratmak üzere insan kaynakları uygulamalarının nasıl tasarlanacağı önem taşımaktadır.

3. İnsan Kaynakları Değer Teklifleri

Örgütler stratejileri hayata geçiremezse katma değer yaratamazlar. Özellikle insan kaynakları uygulamalarının stratejilerle birlikte ele alınması hedefleri karşılamada ve sürdürmede önem kazanmaktadır. Stratejilerin ana kaynağı olan örgütsel yapabilirlikler günlük operasyonel eylemlere dönüştürülerek çalışanlarının tümünün katkısına açık olması “değer yaratma” rolünü üstlenen insan kaynakları çalışanlarına bir davettir. Çalışanların örgüte bağlılığı rekabetçi avantajın sürdürülebilmesinde çalışanların önemine odaklanılmasıyla olasıdır. Ulrich ve Smallwood’un²³ “Why the Bottom Line Isn’t” isimli çalışmalarında örgütsel yapabilirlikleri oluşturmada insan kaynaklarına yatırım yapılması gerektiği, değer oluşturmada soyut varlıklar yoluyla pazar değeri yarattıkları ortaya konmuştur. Özellikle soyut varlıklardan oluşan yapabilirlikleri ölçmenin zor olduğu öne sürülürken Kaplan ve Norton (Balanced Scorecard) ve (Strategy Maps) ve Jac Fitz-enz²⁴

¹⁶D. Ulrich ve N. Smallwood, “Capitalizing on Capabilities”, **Harvard Business Review**, June 2004, s.119-127.

¹⁷ N. Smallwood ve M. Panowyk, “Building Capabilities”, **Leadership Excellence**, 2006, s.1.

¹⁸C. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Harvard Business School Press, Boston, 1996, s.18.

¹⁹K. Ohmae ve R.Ashkenas, **The Borderless World: Managing Lessons in the New Logic of the Global Marketplace**, Harper, New York, 1990.s.17.

²⁰C. Argyris ve D.A. Schon, **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading**, Addison-Wesley, Mass., 1978, s.19.

²¹P.M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday/Currency, New York, 1990, s.51.

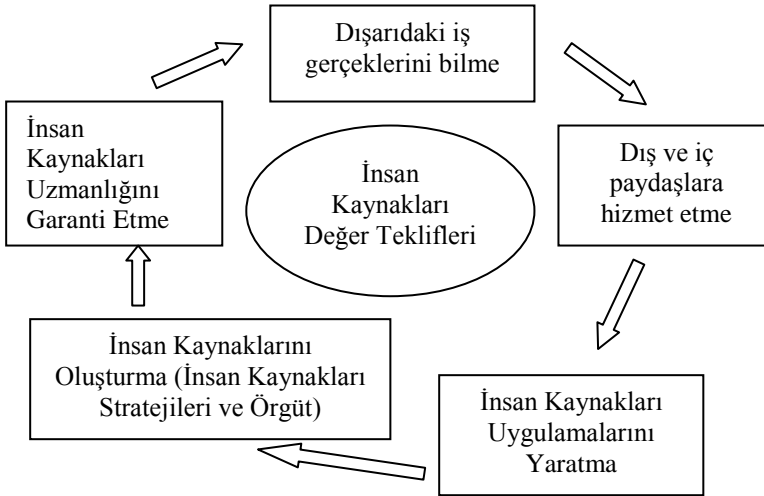
²²C. Wick, **The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead**, McGraw-Hill, New York, 1999, s.41.

²³D.Ulrich, N. Smallwood ve K. Sondoholtz, “Making Intangibles Tangible”, **Strategic Finance**, December 2006, s.9-12.

²⁴ J. Fitz-Enz, **How to Measure Human Resource Management**, McGraw-Hill International Edition, Singapore, 1987.

(How to Measure Human Resource Management) adlı kitaplarında bu ölçmenin olası olduğunu çeşitli ölçütler geliştirerek göstermişlerdir. Ulrich ve Smallwood'un "Capitalizing on Capabilities" çalışmasında iyi yönetilen örgütlerde kabiliyet, hız, marka kimliği, yükümlülük, işbirliği, öğrenme, müşteri bağlantısı, stratejik birlik, buluşçuluk gibi on bir adet temel bulunmuş, odak kaybına yol açmamak için üç tanesinde mükemmel olunması, diğer kalanlarında ise sektör normlarının altına düşmemesinin gerektiği, bunun gerçekleşmemesi durumunda örgütün rekabetçi avantajını kaybedeceğini belirtilirken, yapabilirliklerin nasıl denetleneceğine dair bir soru formu oluşturulmuştur. Rekabetçi avantajın iki temel kuralı vardır; algılanan müşteri değeri ve özgünlüğün kaynağı. Tüm çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanmalıdır. Müşteri yönelim felsefesinin hakim kılınması gerekir. Örgütü diğer rakiplerinden ayırt edici olan temel yapabilirlikler rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememesi uzun vadeli rekabetçi avantaj sağlar. Örgütsel rekabetçi avantaja sırasıyla soyut ve somut varlıklar, yapabilirlikler, temel yetkinlikler (rekabetçi avantajın kaynakları), temel yetkinliklerin keşfedilmesi, stratejik rekabetçilikte son aşama olan rekabetçi avantaja (temel yetkinlikler yoluyla kazançlar) ulaşır. Özellikle Porter²⁵ tarafından ortaya konulan sürdürülebilir avantaj oluşturma şartlarına baktığımızda ortaya konulan değerın nadir olması, ikamesinin olmaması ve taklit edilmesinin zor olması görünmektedir. Bu ölçütlerin tamamını soyut varlıklar içinde barındırmakta ve değer yaratmaktadır.

Şekil 3: İnsan Kaynakları Değer Teklifleri



Kaynak: D. Ulrich- W. Brockbank, **The HR Value Proposition**, Harvard Business School Press, 2005, Boston, s.10

Örgütsel yapabilirlikler insan kaynaklarının örgüte sunulmasıdır. İnsan kaynakları örgüt seviyesinde rekabetçi avantaja katkıda bulunan ve değer yaratan örgütsel kaynak

²⁵M.E. Porter, **Competitive Strategy**, The Free Press, New York, 1980, s.34.

olmalıdır. Örgütsel yapabilirlikler insan kaynakları yapabilirlikleri köklerine yerleştirilince insan kaynakları sonuçları sunmada en iyi, konuma kavuşmuştur diyebiliriz. İnsan kaynaklarının bu anlamda dönüşümü örgüt içinden ziyade örgüt dışına bakmak üzerine olmalıdır. İnsan kaynakları sonuçlarının iki hedefi vardır; çalışanlar ve örgütler. İnsan kaynaklarına yapılan yatırım örgütlerin pazarda daha iyi rekabet etmesine olanak tanımada ve örgütlerini başarılı kılmada çalışanlarına yardımcı olur. İnsan kaynakları yatırımları çalışanların yetkinliklerini artırır.

Gelecekteki olası yapabilirliklere baktığımızda çeşitli tanımlamalar görmekteyiz. İnsan kaynaklarının strateji oluşturmaya yardımcı olan ve iş sonuçlarını sunan “strateji yürütme ve iş başarısı” ile strateji takımının önemli bir parçası olması²⁶, bir başka ifade ise örgütün kültürünü tanımlaması açısından “kültür” değişiminin yürütülmesi²⁷dir. Hem dikey hem de yatay anlamda bilgi ve insanların paylaştığı “işbirliği” çalışması²⁸’nin yapılması ve tahminlenemeyen çevrede uyum ve değişimi öğrenerek örgütsel yapabilirliğin uyumunu kolaylaştırmak ve hızlandırmak açısından “Pazar çevikliği” yine bu ifadelere verilecek örnekler arasında yer alır²⁹. Yetenekleri gözetme ve geliştirmeci olmayı insan kaynakları sorumluluğu altındadır³⁰. Özellikle insan kaynakları çalışanı açısından değer kavramının anlaşılması önem kazanmaktadır. Örgüt içerisindeki inanç standartlarını oluşturan değerleri, Ulrich ve Brockbank³¹ vericilerden ziyade alıcılar açısından tanımlanması gerektiğini ifade ederken birileri hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak biçimde çalışanlar açısından insan kaynaklarının katma değer yarattığını ifade etmektedir. Bu perspektif daha önce ifade ettiğimiz üzere Ulrich ve Lake’deki “alıcılar” açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları literatüründe yer alan değer teklifi kavramı, paydaşlar için olumlu sonuçlar üreten kişi ve bölüm-uzmanlık olarak düşünülmektedir. Etkin insan kaynakları fonksiyonu hedefleri ve iç/dış müşterilerle yakın bir ilişki kurarak müşteri payını artırır. Değer teklifinde paydaşlara inançları, hareketleri eylemleri empoze etmekten ziyade paydaşların istemlerine açık olmaya ihtiyaç duyulur. Alıcıların inanç ve hedefleri önem kazanmaktadır. Hangi paydaşlara hizmet etmeliyiz? Paydaşlar hangi değerleri almalı ve hedefleri olmalıdır? Önerilen rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak insan kaynakları çerçevesi çözümlenmelidir. İnsan kaynakları uygulamalarıyla paydaşların ihtiyaçları birlikte ele alırken insan kaynakları paydaşları tanımlanmasına göre değer yaratır. İnsan kaynakları faaliyetleri ile paydaş değerlerini bağlantılandırma zorunlu yetkinliklere örgüt sahip olmalıdır.

²⁶ W.F. Cascio, “From Business Partner to Driving Business Success: The Next Step in the Evolution of HR Management”, **Human Resource Management**, Summer 2005-44-2, s.159-163.

²⁷ J.Pfeffer, “Changing Mental Models:m HR’s Most Important Task”, **Human Resource Management**, Summer 2005 , s.123-128.

²⁸ L. Gratton, “Managing Integration Through Cooperation”, **Human Resource Management**, Summer 2005, s.151–158.

²⁹ L. Dyer ve J. Ericksen, “In Pursuit of Marketplace Agility: Applying Precepts of Self-Organizing Systems to Optimize Human Resource Scalability”, **Human Resource Management**, Summer 2005, s.183-188.

³⁰ J.W. Boudreau ve P.M. Ramstad, “Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition”, **Human Resource Management**, Summer 2005, s.129-136.

³¹ D. Ulrich ve W. Brockbank, **The HR Value Proposition**, Harvard Business School Press, 2005, Boston, s.10

Ulrich ve Broakbank³² insan kaynaklarının değer tekliflerini yukarıdaki şekil de ifade etmiştir.

Soyut varlıkların değeri örgütlerin stratejilerini hayata geçirmesine yardımcı olma yeteneğinden türetilir. Stratejiler ile soyut varlıkların, özellikle insan kaynakları ve bilgi teknolojisinin güçlü bir şekilde birlikte ele alınamaması önemli bir sorun olarak önümüzde durmaktadır. Belirlenecek örgütsel yapabilirlikler strateji yürütülmesini kolaylaştırmalıdır. Kaplan ve Norton³³ soyut varlıklar açısından ilgi alanlarını oluşturan insan sermayesi yapabilirlikleri açısından stratejik görev aileleri ile stratejik temalarla bağlantısını kurmaya çalışırken bizlere önemli bir perspektif kazandırmıştır. Bu perspektifte örgütlerin stratejisine en fazla katkıda bulunan iş süreçleri belirlenmektedir. Bu süreçte yer alacak kişilere ait yetkinliklerin gruplandığı görev aileleri, saptanmakta, bu görev ailelerine temel oluşturan görev gereksinimleri ayrıntılı biçimde yer almaktadır. Yetkinlik profilleri ve yetkinlik profillerinde oluşturulan boyutlar görev ailelerine karşılık gelen örgütün mevcut yapabilirlikleri ile tanımlanır. Mevcut ile stratejik yapabilirlikler arasındaki fark “yetkinlik farkı” olarak belirlenir. Böylece insan sermayesini geliştirme programları ile yapabilirlikler ve strateji bağlantılandırılır. Böylece Kaplan ve Norton tarafından öne sürülen strateji herkesin her günkü görevi olup, değerler ve öncelikler kümesi herkesin amaçlar ve eylemleri içerisinde bütünleştirilir. Böylece soyut varlıklar değer yaratmada strateji ile birlikte ele alınır. Soyut varlıkların stratejiyi oluşturma ve yürütmedeki rolü bir defalık değildir. Bir bütünleştirme programı ile desteklenmesi gerekir. İnsan kaynakları fonksiyonu bireysel yapabilirlikleri artırmalı ve netleştirmelidir.

Örgütlerin gelecekte rekabetçi avantaj kazanmaları insan sermayelerini iyi yönetme ve yönlendirmelerine bağlıdır. Pazar değerleri artan ölçüde bilgi, temel yetkinlikler ve örgütsel yapabilirlik gibi soyut varlıklara bağlıdır. İnsan kaynakları sunması gereken ürünler üzerinde durmalıdır. Birincisi, teknik veya geleneksel insan kaynakları yönetimi olan işe alma, eğitim ve ücretleme ve benzeri konular, ikincisi kabiliyet yönetimi, üçüncüsü stratejik farklılaştırıcı olarak insan kaynakları uygulamalarını geliştirme ve stratejik rolüdür³⁴.

İnsan kaynakları fonksiyonu insan kaynaklarının yönetiminin örgütsel etkinliğini geliştirme ve sürdürmeye doğru odaklanma dönüşümü yaşamaktadır. Üstün örgütsel performans içerisine insan kaynaklarının sonuçlarının ortaya konulmasının çıkış noktası örgütsel yapabilirlikler ve bunu temsil eden soyut varlıklardır. Örgütsel etkinlik ve yapabilirlikler arasında ilişki kurulması önem taşımaktadır. Hem Roehling ve arkadaşları hem de Fitz-enz’in belirttiği gibi insan kaynakları biriminin yeniden konumlandırılmasına ihtiyaç vardır. Bunun için de vizyonunu değiştirirken ilk olarak fonksiyonun kendisiyle ilgili kavramları değiştirmek ve daha sonra müşterilerimizin zihnindeki imajı da değiştirmeliyiz. İnsanların kişisel hedeflerine ulaşırken uygun zamanda örgütün misyonunu

³²D. Ulrich ve W. Brockbank, **The HR Value Proposition**, Harvard Business School Press, 2005, Boston, s.10.

³³ R.S. Kaplan ve D.P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business Press, Boston, 1996.

³⁴ E.E. Lawler, “From Human Resource Management to Organizational Effectiveness”, **Human Resource Management**, Summer 2005–44–2, s.165-169.

başarması sürekliliğine yardımcı olacak bir örgüt yaratmada insan kaynakları yöneticilerine önemli bir görev düşmektedir.

Örgüt-insan etkileşimi açısından örgüt ve çalışanların katma değer yaratacak bir ortamın hazırlanması ve sürdürülmesi önem kazanmaktadır. Değer yaratacak tüm süreçler, faaliyetler, sonuçlar ve davranışlar gözden geçirilirler. Etkin insan kaynakları fonksiyonu katma değer yaratacak biçimde insani süreçleri ve performans yönetimi süreç ve uygulamaları yönetir. Örgüt içerisindeki güçlü konumda durma güçlü müttefik ilişkiler kurmamıza yardımcı olur. Bu güç biçimsel otoritede olduğu kadar ilişkilerde kendini gösterir. Konum ve vizyon el ele gitmelidir. Yönetim ortaklığı, insan kaynağına ilişkin stratejileri ve değişim ajanlığı rolü, Ulrich ve Lake'in geliştirdiği rekabetçi avantaj modelinin ortasına örgütsel yapabilirliği yerleştirmiştir. Bunun için dört adet kural vardır; Paylaşılan zeka, yönetim uygulamaları, değişim kapasitesi ve örgütün tüm seviyelerinde liderlik³⁵. Çalışanlar ve yöneticiler çalışanların eylemleri ve iş içeriği arasında bir köprü oluşturmalarıdır, bu köprünün de rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilmemesi gerekir³⁶. İnsan kaynakları bölümlerinin başarılarını değerlendirmede ölçüt olarak hizmet edecek yapabilirlikleri, süreçleri ve uygulamaları sergilemesi gerektiği üzerinde ısrarla durulmalıdır. Yeni insan kaynakları yapabilirlikleri hız, uygulama, buluşçuluk ve bütünlüştürme olarak sıralanmaktadır. Yine Ulrich ve Brockbank'ın³⁷ ortak kitaplarında insan kaynaklarının örgütsel yapabilirliği oluşturmasının insan kaynakları yöneticilerine yardım etmesinin önemi üzerinde durulmaktadır.

Unutulmaması gereken konu rekabetçi strateji yapısının örgütün etkileşimi ile oluştuğu, insan kaynakları çalışmalarının yalnızca bu konudaki uzmanlar tarafından değil hat yöneticileri tarafından da gerçekleştirilmesi, insan kaynaklarının devam eden bir süreç olduğu ve geleceğe yönelik olduğudur. Yapabilirliğe bağlı çözümler olan kabiliyet yönetimi, işbirliği, öğrenme ve değişim gibi kavramlar örgütlerin yaşamındaki önemli kilometre taşlarını oluşturmaktadırlar. Örgütsel yapabilirlikle müşterilere sunacağımız ürünlerin ve hizmetlerin yaratılması arasında ilişki kurulurken iş sonuçlarını sunmada insan kaynaklarına yaptığımız yatırımlardan maksimum değer sağlayacak insan kaynakları faaliyetlerinin organize edilmesi, insan kaynakları stratejilerinin örgüt başarısına yardımcı olacak biçimde yaratılması kaotik çevrede insan kaynakları yöneticilerinin çözmesi gereken konulardır. İnsan kaynaklarını dönüştürme hedefi temel paydaşlarca alıcılar insan kaynaklarının katma değer yaratması üzerinedir. Bu dönüşümü gerçekleştirirken değerlerin bir vizyon olduğu, elemanlarının hedefler olduğuna ve değişimin şart olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Değer yaratma açısından Kaplan ve Norton'un önerdikleri dört perspektifli modeli strateji ve vizyon temelinde neden-sonuç ilişkileri çerçevesinde ele alarak, bütüncül bakmak, tasvir etmek ve finansal perspektifin yürütücüsü olarak öğrenme ve gelişme (soyut varlıklar) açısından bakmak devrimci bir anlayıştır.

Örgütler insan kaynakları yönetimi ile sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanmak için;

³⁵ D. Ulrich ve D. Lake, **Organizational ...a.g.k.**, s.278.

³⁶ D. Ulrich, **Human Resource Champions**, Harvard Business School Press, Boston, 1997, s.245-248.

³⁷ D. Ulrich ve W. Brockbank, **The...a.g.k.**, s.70.

Yüksek kaliteli çalışanları kazanarak ve elde tutmalı,

Kopyalanamayan güçlü ve özgün bir örgüt kültürü geliştirmeli,

Stratejiye en fazla katkıda bulunan kritik görev ailelerine ait olan çalışanlarca yaratılan katma değeri en büyükleme klidir.

Sonuç

Çalışmanın başındaki soruya dönersek, Ulrich, insan kaynaklarının ne yaptığı ile değil, örgütlerin paydaşların değerini artıran sonuçları nasıl sunduklarıyla tanımlanmasının daha doğru olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel mükemmelliğe ulaşma insan kaynaklarının işi olmalıdır. İnsan kaynakları uygulamaları ile dış gerçekler birbiriyle sıkıca bağlantılı olduğu sürece örgüt başarılı olur. Örgütsel yapabilirliğin oluşturulmasıyla örgütlerin çalışanlarla olan bağlantıları yeniden tanımlanırken, örgütün temel yapı taşları (dna) olan vizyon, misyon ve uzun vadeye bakış açısına odaklanılmasını sağlar.

KAYNAKLAR

- ARGYRIS, C. ve SCHON, D. A., **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Reading, Addison-Wesley, 1978.
- ASHKENAS, R. N., Ulrich, D., Jick, T. ve Kerr, S., **The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure**, New York: Wiley, 2002.
- BOUDREAU, J. W. ve RAMSTAD, P. M., "Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition", **Human Resource Management**, Summer 2005, Vol.44, No.2, s.129-136.
- CASCIO, W. F. "From Business Partner to Driving Business Success: The Next Step in the Evolution of HR Management", **Human Resource Management**, Summer 2005, Vol.44, No.2, s.159-163.
- DYER, L. ve ERICKSEN, J., "In Pursuit of Marketplace Agility: Applying Precepts of Self-Organizing Systems to Optimize Human Resource Scalability", **Human Resource Management**, Summer 2005, Vol.44, No.2, s.183-188.
- FITZ-ENZ, J. **How to Measure Human Resource Management**, Singapore: McGraw-Hill International Edition, 1987.
- FITZ-ENZ, J., **Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
- FOMBRUN, C., **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- GRATTON, L., "Managing Integration Through Cooperation", **Human Resource Management**, Summer 2005, Vol.44, No.2, s.151-158.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON D. P., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Boston: Harvard Business Press, 1996.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P., **The Strategy-Focused Organization**, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, P. S. **Strategy Maps**, Boston: **Harvard Business School Press**, 2004.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R., **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Boston, Harvard Business School Pres, 2005.
- LAWLER, E. E., "From Human Resource Management to Organizational Effectiveness", **Human Resource Management**, Summer 2005, Vol.44, No.2, s.165-169.

- OHMAE, K., **The Borderless World: Managing Lessons in the New Logic of the Global Marketplace**, New York: Harper, 1990.
- QUINN, R.E.,ve ROHRBAUGH, J., “A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness”, **Public Productivity Review**, June 1981, s.122-140.
- PFEFFER, J., “Changing Mental Models:HR’s Most Important Task”, **Human Resource Management**, Summer 2005, Vol.44, No.2, s.123-128.
- PORTER, M. E., **Competitive Strategy**, New York: The Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C. K. ve HAMEL, G., “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, May-June 1990, s.79-91.
- RAPPAPORT, A., **Creating Shareholder Value**, New York: The Free Press, 1986, s.15
- ROEHLING, M.V. ve diğerleri, “The Future of HR Management:Research Needs and Directions”, **Human Resource Management**, Summer 2005, Vol.44, No.2, s.207-216.
- SENGE, P. M., **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York: Doubleday/Currency,1990.
- ULRICH, D. ve LAKE, D., **Organizational Capability, Competing from the Inside out**, New York: John Wiley and Sons,1990.
- SMALLWOOD, N. ve PANOWYK, M. “Building Capabilities”, **Leadership Excellence**, 2006,s.1-4.
- ULRICH, D., **Human Resource Champions**, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- ULRICH, D., “A New Mandate for Human Resources”, **Harvard Business Review**, January-February 1998, s.125-134.
- ULRICH, D. ve SMALLWOOD, N., **Why the Bottom Line Isn’t. How to build Value Through People and Organization**, Hoboken, NJ.: Wiley, 2003.
- ULRICH, D. ve SMALLWOOD, N. ,“Capitalizing on Capabilities”, **Harvard Business Review**, June 2004, s.119-127.
- ULRICH, D. ve Brockbank, W., **The HR Value Proposition**, Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- ULRICH, D., SMALLWOOD, N.,ve SONDOHOLTZ, K., “Making Intangibles Tangible”, **Strategic Finance**, December 2006, s.9-12.
- WHITELEY, R. G., **The Customer-Driven Company**, Reading, Addison-Wesley, 1990, s.7.

WICK, C., **The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead**, New York: McGraw-Hill, 1999.