
İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN GELECEKTEKİ ROLLERİNE FARKLI BAKIŞ AÇILARI

THE DIFFERENT PERSPECTIVES TO FUTURE ROLES OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS

Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü, tamer.kececioğlu@ege.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada insan kaynakları profesyonellerinin gelecekte üstlenmeleri gereken rollere ve sahip olması gereken yetkinliklere çeşitli yazarların farklı bakış açıları bir araya getirilmiş ve bir sentez oluşturulmuştur. Roller ve yetkinliklerin anlaşılması, birlikte ele alınması ve yaşama geçirilmesinin önemi bu çalışmada vurgulanmıştır. İnsan Kaynaklarının kendi doğasının ve faaliyet gösterdiği çevrenin her geçen gün karmaşıklaşması profesyonellerin görevlerini zorlaştırmaktadır. Çeşitli seslerin bir arada harmanlanması, buradan bazı sentezlerin yapılması, geleceği de sağlıklı tartışma konusunda bizleri cesaretlendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Roller ve Yetkinlikler, Rekabetçi Avantaj, Değer Yaratma.

ABSTRACT

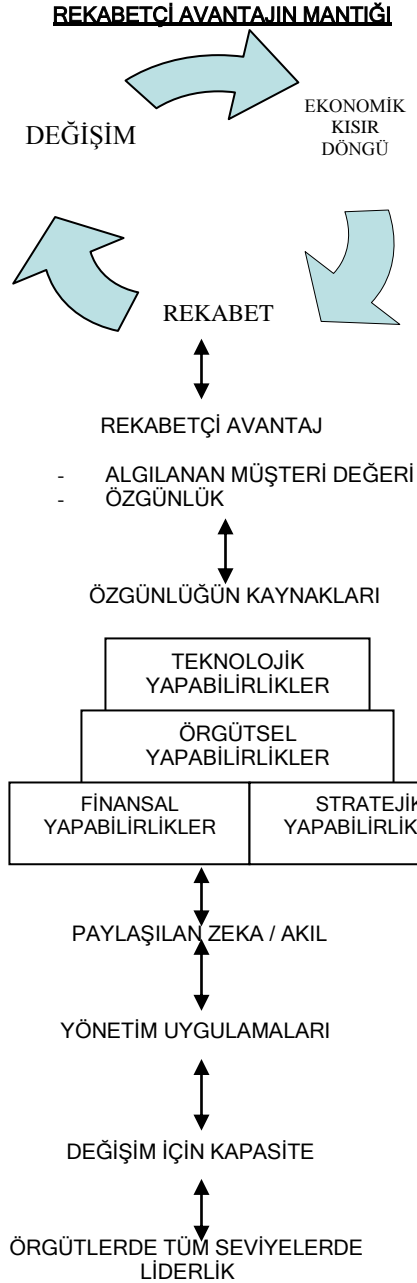
In this study, different views of various writers about the appropriate roles and competencies which human resources' professionals will have to undertake in the future are sum up and a synthesis of those is being developed. In this context, it's being stressed the importance of the apprehension of these roles, competencies, and also it's being highlighted the significance of discussing and implementing them in the real work life. The increase in the complexity of the human resources nature itself and the environment in which it operates, makes the professionals' tasks more difficult. According to the synthesis of various writers' thoughts about this subject, we can be encouraged for discussing the future properly.

Key Words: Human Resources, Roles and Competencies, Competitive Advantage, Creating Value.

1. GİRİŞ

Genel insan kaynakları çalışmalarındaki ortak tema, insan kaynakları fonksiyonunun(hem bölümün kendisinin ve hem de faaliyetlerinin nüfuz alanının) örgütsel kaynak olduğu, olması gerektiği, **değer** (Fitz-enz,1990;61-62) ve firma seviyesinde **rekabetçi avantaj yaratmada** katkıda bulunması (özellikle bakınız Ulrich and Lake, 1990;278) yönündedir. Şekil 1'de rekabetçi avantaj modeli oluşturulmuştur. Bununla beraber çeşitli yazarlar insan kaynaklarının potansiyelinin gerçekleştirilmesi için zorunlu olan perspektifler, yaklaşımlar ve/veya uygulamalar konusunda ayrışmaktadırlar. Dave Ulrich özellikle insan kaynakları profesyonellerinin yeni rollerinin değer yaratma kavramından kaynaklandığını, bakış açılarının; operasyonel faaliyetlerden stratejik yönetime, nitelikten niceliğe, politika oluşturmaktan ortaklık oluşturmaya, kısa vadeden uzun vadeye, idareci olmaktan danışmanlığa, fonksiyonelliğe uyarlanmaktan işe uyarlanmaya, örgüt içine odaklanmaktan dışarıya, müşteriye odaklanmaya, reaktif (edilgen) tepkicilikten proaktif (etken) tepkiciliğe, faaliyetlere odaklanmaktan çözümlere odaklanmaya doğru yer değiştirdiğini özellikle belirtmiştir. İnsan kaynakları profesyonellerinin üstlendiği rollerin tek bir rol den ziyade çoklu rol yapısını içermelidir. Yukarıda ifade ettiğimiz bakış açılarının her iki kesimini de içermelidir.

Şekil 1: Rekabetçi Avantaj Modeli



KRİTİK SORULAR

SORU 1: İŞİMİZİ ETKİLEYEN EKONOMİK VE SOSYAL KOŞULLARI ANLAMA KAPSAMI

SORU 2: MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI ANLAMA VE KARŞILAMA KAPSAMI

SORU 3: ÖZGÜNLÜĞÜN HER KAYNAĞININ DÜNYA SINIFINDA PERFORMANSINI İŞİMİZDE SERGİLEME KAPSAMI

SORU 4: ÖRGÜT İÇİNDE VE DIŞINDA PAYLAŞILAN AKIL / ZEKA KAPSAMI

SORU 5: YAPILANDIRILAN, PAYLAŞILAN AKICI TÜM YÖNETİM UYGULAMALARINDA KULLANMA KAPSAMI

SORU 6: DEĞİŞİM İÇİN KAPASİTEYE SAHİP OLMA KAPSAMI

SORU 7: ÖRGÜTÜN HER TAARFINDA LİDERLİĞE SAHİP OLMA KAPSAMI

Kaynak: Ulrich and Lake, 1990;278

1. ÇOKLU ROL MODELİ

Sonuçlar ve değer yaratmada insan kaynakları profesyoneli, insan kaynaklarının çalışmaları ve faaliyetleri üzerine odaklanmaktan ziyade yaptığı çalışmanın sağladıkları üzerine odaklanmayla başlamalıdır. Aşağıdaki şekil 2’de insan kaynakları profesyonelinin dört temel rolü görülmektedir.

Şekil 2. Rekabetçi Bir Örgüt Yapılandırma İnsan Kaynaklarının Rollerini



Kaynak: Ulrich, 1997;24.

Şekil 'de iki aksisi insan kaynakları profesyonellerinin odaklanma ve faaliyetlerini temsil etmektedir. **Odaklanma** uzun vadeli/stratejikten, kısa vadeli/operasyonele doğru sıralanmaktadır. İnsan kaynakları profesyonelleri hem stratejik ve hem de operasyonel olmayı öğrenmelidir, hem uzun ve hem de kısa vadeye odaklanmalıdır. **Faaliyetler** süreçleri(insan kaynakları araçları ve sistemleri) yönetmekten insanları yönetmeye doğru sıralanmaktadır. İnsan kaynakları literatürü insan kaynaklarının stratejik rolünün önemi üzerinde durmuştur.

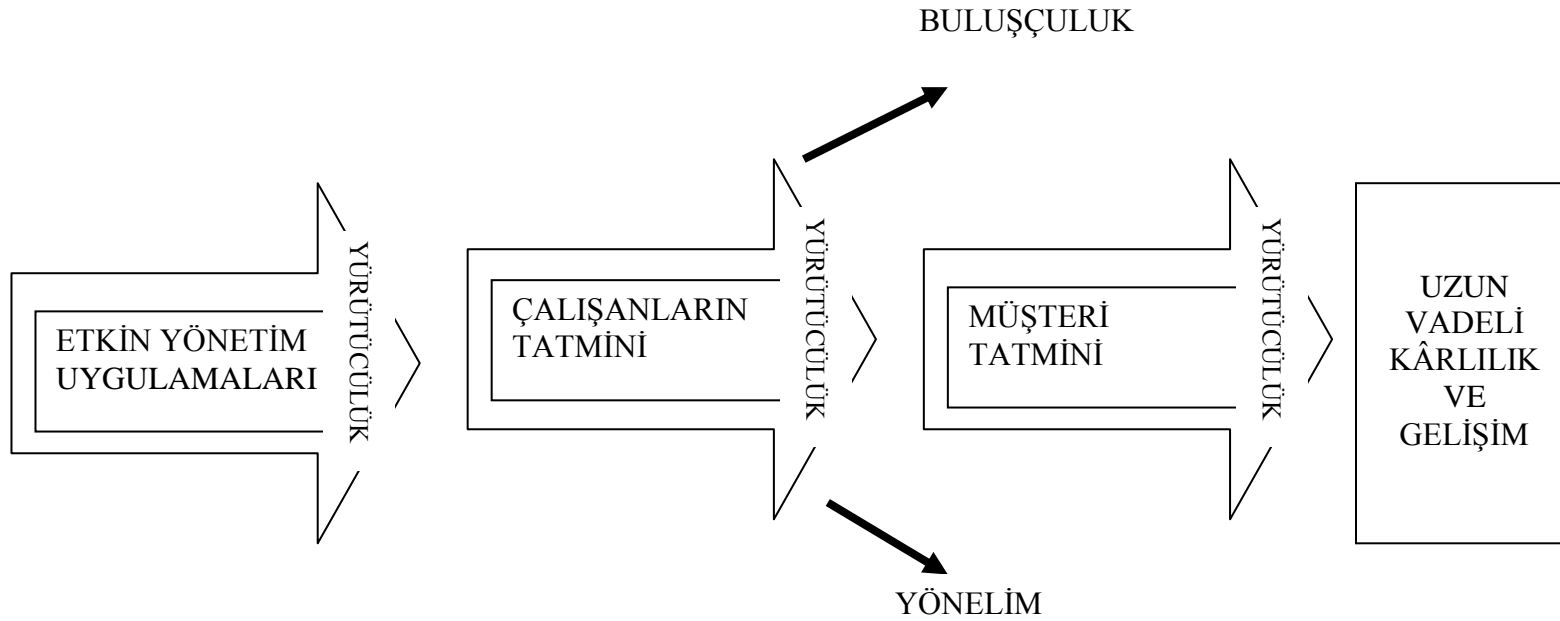
Armstrong (2005;195-199) insanlar yoluyla farklılaşmayı oluşturmada insan kaynaklarının iş ortaklığının ötesine nasıl yöneleceğini araştırmıştır. Özellikle temel yetkinliklerin üstün performans yürütücüsü olan farklılaşma avantajı yaratacağını, iş stratejilerinin başarılmasını destekleyecek biçimde insan stratejilerinin tasarlanması üzerinde durmuştur. Yüksek iş performans seviyesi daha iyi iş tatmini, bağlılık ve esnekliğin sonucudur. Bunlarda aşağıdaki faaliyetlerle yaratılır;

- Uygulama amaçları ve izlenmesi için tasarlanan ilerici insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenen, güven ve saygı temelinde pozitif psikolojik sözleşmeyle,
- Katılıma ve örgütü üzerine yoğun bilgileri paylaşmada çalışanlar için fırsatlar sunmayla,
- İnsanları katkıda bulunmaya ve gelişmeye teşvik edecek iyi tasarlanmış, esnek görevler vermeye,
- Dikkatli bir seçim ve sürekli öğrenme yoluyla kabiliyetleri geliştirme ile,
- Ortak amaç ve değerlerle tüm seviyelerdeki çalışanlara pozitif liderlik sağlamayla,
- İş hedeflerine ulaşma anlamında çeşitliliği değer olarak görmeye,
- Başarı için gereksinim duyulan davranışları ödüllendiren ve tanıyan örgütsel iklimi oluşturmayla,
- Kendi kendini yöneten takımlar ve merkezkaç karar vermeye,
- İnsani yönetim uygulamalarının etkin biçimde yaşama geçirilmesi ve değerlendirilmesiyle,

İnsan kaynakları profesyonelleri kabiliyetlerini, araçlarını ve ölçümlerini geliştirmesi için;

- İnsanlara stratejileri ve uygulamalarında üstlenecekleri ve gayret göstereceği işleri hakkında açık olunmalıdır.

Şekil 3. Yönetim Uygulamalarının Çalışanların Tatmini, Müşteri Tatmini, Uzun Vadeli Karlılık Ve Gelişimle Bağlantlandırıldığı İlişkilerin Zinciri



Kaynak: Carrig, 2002.

- Birinci olarak iş yöneticisi, ikinci olarak fonksiyonel uzman gibi düşünmeli ve davranmalıdır.
- Farklı yönetim disiplinlerinde yetkin olmalıdır.
- Belirsiz gelecekteki stratejiler için örgütsel kapasite ve günümüzdeki üstün performansla öncülük edecek uygun uygulamaların bileşimini örgüte yerleştirecek güvene sahip olmalıdır.

Wayne Cascio (2005:159-163) iş ortaklığından iş başarımını yürütücüsü olmaya doğru yönelişi insan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesinin bir adımı olarak görmektedir. Her iki yazarda insan kaynaklarının tepe yönetimiyle basit bir ortaklıktan daha fazlasını yapmasını ve iş başarımını aktif olarak yürütücü pozisyonunda olmasının gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Cascio'a göre stratejik iş ortaklığı insan kaynakları profesyonelleri için oynanması gereken önemli bir roldür. Ulrich, stratejik ortaklık kelimesini kullanırken, insan kaynakları ve iş stratejilerinin birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Örgüte katma değer yaratması anlamına gelir. Fakat insan kaynakları profesyonellerinden örgütün stratejisi, örgütün stratejisiyle birlikte ele alınan veya tutarlı biçimde yürütülmesi gereken birey, takım ve örgütün temel yürütücülerini de belirlemesi ve anlaması da istenir. Yürütücüler insan sermayesi metriklerinin/sayısal değerlerinin çalışma birimleri veya örgütsel performansın değerlendirilmesi için temel oluşturur. Yalnızca metriklerin varlığı yeterli değildir, işin önemli kısmı insani sermaye metrikleriyle işin önemli finansal sonuçları ve müşteri davranışları arasında bağlantı kurmaktır. Bütün süreç etrafında yönetim sistemini yapılandırmaktır. Cascio insan kaynaklarının gelecekteki rollerini üç alan etrafında toplamıştır; bağlılığı kazanmak, yapabilirliği oluşturmak ve yasalara ve kanunlara uymaktan emin olmak. Şekil 3'de SYSCO şirketinde geliştirilen iş modeli görülmektedir. Burada ölçümle yönetim vardır. En altta etkin insan kaynakları yönetiminin sonucu ve şirket hisse senetlerinin SYSCO 'daki çalışanların elde tutulmasında finansal etkisi üzerinde durulur. Şirket içerisinde insan kaynaklarının rolü zaman içerisinde; mevcut durumu korumak yasalara ve kanunlara uymak örgütsel yükümlülük iş ortaklığı ve en son olarak da iş başarısının yürütücüsü olarak evrimleşmiştir. Gelişim ve uygulamanın temel metrikleriyle (müşteri, finansal, operasyonel ve insani sermaye) finansal sonuçların ölçümleri arasında güçlü ilişkiler olduğu sergilenmiştir. Cascio'nun yukarıdaki evrimleşme örneğine rağmen bunu destekleyici sistematik araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Başarılı dönüşüme katkıda bulunacak temel faktörler nedir? İnsan kaynakları fonksiyonunun başarıyla gelişimi insan kaynakları içerisindeki liderlik, tepe yönetimi takımının vizyonu, firmaya özgün değişim yönetimi süreçleri veya başka faktörlere mi bağlıdır?

Yukarıda ifade ettiğimiz soruların yanıtlanması insan kaynaklarının başarıyla gelişimi için bize bir yol haritası sunar. İnsan kaynakları profesyonellerinin rollerinden ikincisi Jeffrey Pfeffer'ın (2005:123-128) işaret ettiği zihinsel modelleri değiştirmektir. Pfeffer çalışanların zekalarının teşhisi ve değiştirilmesinde insan kaynaklarının rolünün ve zeka modellerinin örgütsel performans ve başarı için kritik önemde olduğunu tartışmaya açmıştır. Yönetimsel bilgi pazarında fikirler, buluşçu iş modelleri veya yönetim uygulamalarının daha

fazla yayıldığı ilişkin kanıtlar azdır. Örgütlerde deneyim ve kavrayış temelinde yapılması gerekenler konusunda neler bilindiği yaşama geçirilememiştir. Sezgisel duyumun gerçeklerin örgütsel başarının kaynağının anlaşılmasının bir yolu olarak zeka modellerinin önemi üzerinde durulur. Her örgütsel müdahale veya yönetim uygulaması bireysel ve örgütsel performansın belirleyicileri üzerine davranışı ve insanların kesin ve katı modellere güvenmesi zorunludur. İş ve davranış modellerimizin çoğu bilinçsiz ve katıdır. Bu konuda uygulanacak pratik adımlardan birincisi, örgütlerin süregiden uygulamalarıyla gerçekleşen insan davranışı, örgütsel performans ve strateji üzerinde insanların düşünmesini sağlamaktır. İkinci olarak gelecek içerisinde geçmişi taşıyarak, önceden ne yapıldığını tekrarlatarak ne yapmalıyız insanlara düşündürmek. İnançlar ve ideolojiler yönetim kararlarında geniş bir rol oynarlar. İnsan kaynaklarının sahip olduğu veya ele geçirdiği çoğunlukla önemli kritik yapabilirlikler, zorunlu olduğunda düşünme biçimlerini değiştirme yapabilirliği, zeka modellerini keşfetmede diğerlerine yardımcı olma ve belirleme yeteneği olmalıdır. İnsanların düşüncelerini değiştirmek varsayımlar ve düşünme biçimini bilinçli düşünce yüzeyinin altında derinlere iliştilmesi nedeniyle ne yapacağını değiştirmekten daha zor olmaktadır.

Bir diğer kavram bazı insanlarda müdahalenin bu tipi teşvik planlarının yeniden tasarlanması, yeni performans yönetimi programlarının uygulanması ve insan kaynakları bilgi sistemlerine girişmekte olduğu gibi daha tipik insan kaynakları müdahalelerinden daha yumuşak görülmektedir. Soyut doğası ve görünürlükteki zorluğuna rağmen koşullar üzerine insanların düşünme yollarını değiştirmek sonuçta davranışları değiştirmede çoğunlukla güçlü ve faydalı bir yol olup, örgütsel sonuçları da etkiler. Günlük faaliyetlerin acil baskısı örgütleri uzun vadeli planlama ve stratejik düşünmeyi ihmal etmeleri noktasında bıraktırmaktadır. İnsan kaynakları daha stratejik bir role doğru uyarlandığında spesifik sistemlerini orta gelecekte daha yüksek performans seviyesi üretmek için tasarlamaya odaklanır. Pfeffer insan kaynaklarının performansının değerlendirilmesinde örgütsel başarı ve boyutlarının kullanılmasının gerektiğine ve katkıda bulunduğuna, işe alma, elde tutma ve insanları geliştirmenin rekabetçi avantajı temel kaynağı olan entelektüel sermaye ve örgütsel yapabilirlikler dünyasında önemli faaliyetler olduğunu vurgulamaktadır. Fakat bunları potansiyel olarak bulunması gerektiğini, daha önemli faaliyet olarak insan kaynaklarının zeka modelleri ve düşünme çerçevesini teşhis etme ve değiştirmeyi yapması gerektiğini de eklemiştir. Düşünsel modelleri etkileyen müdahaleler değişimi gerçekleştirmenin en etkin yollarından biri olabilir, böylece yüksek performanslı kültürü yapılandırma yolunda önemli adımlar atarız. Bu çoğunlukla insan kaynaklarının önemli sorumluluğudur. İnsan Kaynakları örgütlerin kültürünün analiz eden ve sürdürmede önemli bir noktada olacaktır.

Kültür örgütsel performansın boyutlarının önemli bir belirleyicisidir ve insan kaynaklarının kültürel rolü önemlidir. Şirket kültürüyle ilgilenmeye ek olarak insan kaynakları şirketteki insanların ve belirli ölçüde liderlerinin zeka modelleri ve düşünme biçimleri üzerinde de durmaktadır. İnsan kaynaklarının diğer önemli bir **rolü** sürdürülebilir örgütsel kültür yaratmak ve sürdürmektir. Ulrich bu role

değişim ve dönüştürüm yönetimi ismini vermekte, örgütü yeniden yaratan bir değişim ajanı olarak insan kaynakları yöneticisini görmektedir. Örgütlerin rekabetçi avantajını artıracak örgütsel kültürleri yaratmak ve sürdürmekte insan kaynaklarına duyulan ihtiyaç açıktır. Roberts ve Hirsch (2005;171-176) makalede insan kaynakları profesyonellerinin yapabilirlikleri ve değişim rolleri, insan kaynakları için beklentiler ve örgütsel kritik başarı faktörlerinin değiştirilmesini ele almışlardır. Yazarlara göre günümüzde insan kaynaklarının en temel görevleri;

- 1.Yeterli ve cesaretli liderliği kuvvetlendirmek
- 2.Çok güçlü ve uyarlanıcı örgütsel kültürü oluşturmak
- 3.Örgütsel verimlilik ve performansı kuvvetlendirmek
- 4.Yaratıcı buluşlar, ürünler ve çözümleri beslemek
- 5.Yüksek derecede müşteri beklentisi oluşturmak

Çoğu örgütler bunlar aracılığıyla önemli stratejik ve finansal kazançlar sağlar. Güçlü kültür çalışanları güçlü bir ideoloji veya temel inançlar sağlar, insanları hep birlikte bir arada tutan örgütsel yapıştırıcıdır. Kendini geliştirmiş, genç liderleri içerir. Uyarlayıcı kültürleri karakterize edenler; mücadeleci, performans hedeflerini kuvvetlendiren, değiştirme kabiliyetini içinde barındıran, denemeyanılma ve fırsatlara cesaretlendiren, kendi kendini iyileştirmeyi üstlenme. Yazarlara göre üst düzey performans gösteren şirketler yönelme ve birlikte ele alma düşüncesine önem vermektedirler. Karşılıklı dört alan bulunmaktadır: **temel inançlar, stratejik yönetim ve performans iyileştirme, kültür, örgütsel gelişim ve değişim uzmanı**. Aşağıdaki şekil 4'de bu dört alan görülmektedir.

Şekil 4. Yüksek Performanslı Şirketlerde Odaklanılan Dört Alan

| ODAKLANMA ALANLARI | | BİRLİKTE ELE ALMA | |
|---------------------------------|---------------------|--|---|
| | | SİSTEMLER VE YAPILANLAR | STİL VE PAYLAŞILAN DEĞERLER |
| Y Ö N E L İ M | KİMİZ | I. TEMEL İNANÇLAR | III. KÜLTÜR |
| | NASIL BAŞAR IYORUZ? | II. STRATEJİK YÖNETİM VE PERFORMANS İYİLEŞTİRME | IV. ÖRGÜTSEL GELİŞİM VE DEĞİŞİM UZMANI |

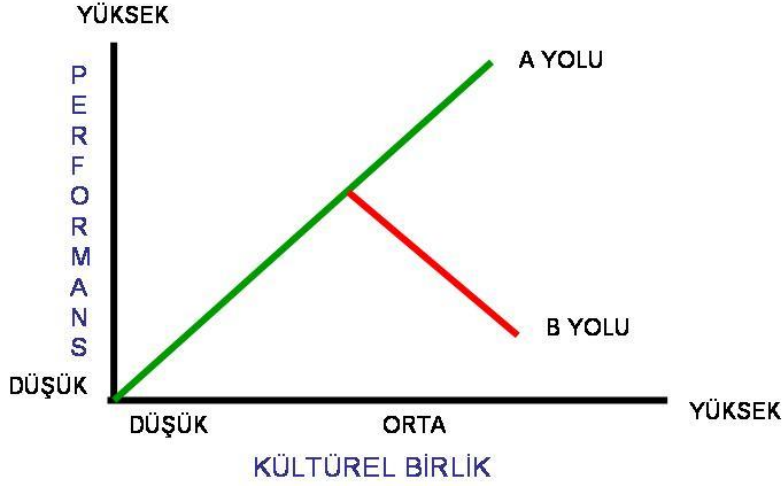
Kaynak: Roberts and Hirsch,2005; 174

Ulrich'e göre başarılı kültür değişiminde insan kaynakları profesyonellerinin rolünün temelini yansıtacak beş adım bulunmaktadır;

- 1.Kültür değişimi kavramını tanımlamak ve netleştirmek
- 2.Kültür değişiminin iş başarısında neden merkez bir rol oynadığını duyurmak
- 3.Mevcut kültür, arzulanan gelecekteki kültür ve arasındaki farkı değerlendirmek için bir süreç tanımlamak
- 4.Alternatif yaklaşımlarla kültürel değişimi oluşturmak
- 5.Çoklu yaklaşımları kültürel değişimle bütünleştirerek eylem planı oluşturmak.

Şekil 5'de kültürel birlik ve performans arasındaki ilişki görülmektedir.

Şekil 5. Kültürel Birlik ve Performans



Kaynak: Ulrich,1997;175.

B yolundaki firmada güçlü/bütünleşik bir kültür olmasına rağmen performans düşerken, A yolundaki firmada güçlü bir kültürle artan performans görülmektedir. Kültürel ortak görüş yeterli değildir, doğru kültürün olması da gerekir. B yolundaki firma yeni biçimlere yönelmeden ziyade gelenekseli onurlandıran ve sürdüren kültüre yanlış biçimde odaklanmıştır. içsel süreçlere ağırlıklı biçimde yönelirken, müşteri ihtiyaçlarına her boya uyan yaklaşımlar getirmeye cesaretlendirilmiştir. A yolundaki firma daha fazla görüş birliği ve daha fazla performansı temsil ederken kültür yeniden yapılandırılmakta ve sürekli olarak değerlendirilmekte, çeşitlilik değerli kılınmakta, değişen müşteri

beklentileri karşılanmakta ve tepki verilmeye odaklanılmaktadır. B yolundaki firma geçmişe sapanıp kalmıştır. Ters A yolundaki firma ise yeni kültürleri yaratmakla, değişimle ve yenilenmekle uğraşmaktadır. Kültürel birlik çalışanların dikkatlerini doğru konulara odaklanmalarını sağlaması nedeniyle performansı etkiler. Firmaların kültürü müşteri beklentileri ile birlikte ele alındığında çalışanlar doğru konulara odaklanacaklar ve iş performansını iyileştireceklerdir.

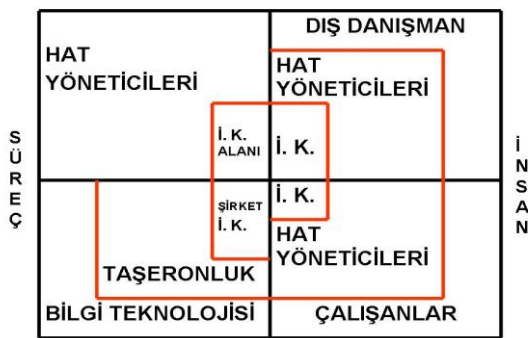
İnsan kaynakları profesyonellerinin diğer bir rolü **işbirliğini kolaylaştırmaktır**. Losey, Meisinger ve Ulrich (2005;201-205) insan kaynaklarının rolünü kritik örgütsel yapabilirliğe katkıda bulunucu olarak örgütlerin içindeki birimlerin karşılıklı işbirliği yapmasının önemi üzerinde durmuşlardır. Yazarlara göre roller ne yapıldığını, yetkinliklerle nasıl yapıldığını ifade eder. İnsan kaynakları profesyonelleri aşağıdaki rolleri oynamalıdır;

- Bütünleştirici baş icra sorumlusu; bir şirket içerisindeki farklı birimlerin birbirleriyle bağlantılandırılmasından sorumlu.
- İş başarısını sağlayıcı; girişimin başarısına katılan.
- Çeşitlilik yöneticisi; Çeşitlikle yönetimde yöneticilere yardımcı olmaktan sorumlu.
- Çalışanları şampiyonu; İnsan sermayesinden sorumlu.
- Etkinlikten sorumlu veya uzman.

Bu roller insan kaynakları profesyonellerinde daha fazla görünür/somuttur. Özellikle Ulrich:

İş Ortağı=Stratejik Ortak+Yönetmel Uzman+Çalışanları Şampiyonu+Değişim Ajanı gibi bir formülle çoklu role dikkat çekmiştir. Şekil 6'de rekabetçi bir örgüt yapılandırılmasında insan kaynaklarının rolü görülmektedir.

Şekil 6. Rekabetçi Bir Örgütü Yapılandırmada İnsan Kaynaklarının Rolü: Paylaşılan Sorumluluk

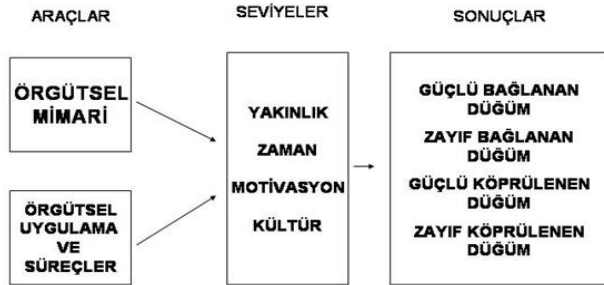


Kaynak: Ulrich, 1997;43.

İnsan kaynaklarının rolüne Gratton (2005;151-158) "**Bağlantılar üzerinde duran model**" ile ayrıntılı yaklaşmıştır. İşbirliği yoluyla bütünleşmeyi yönetmek isimli makalesinde kısaca Gratton değer yaratma fırsatlarına odaklanmanın insanların kritik örgütsel yapabilirliklere katkıda bulunmada karşılıklı birimlerde işbirliği halinde çalışınca ulaşılabileceğini ifade etmiştir. Buna ek olarak Gratton insan kaynaklarının karşılıklı örgütsel gruplar ve içerisinde uygun sosyal bağların gelişimini beslemede temel bir rol oynayacağını öne sürmüştür.

Fonksiyonlar, işler ve coğrafyalar arasındaki yönetim şirketlerinin topografyasındaki temel bir özelliktir ve bunların yönetimi rekabetçi avantajın temel kaynağıdır (Ghoshal and Gratton,2002:31-38). İnsan kaynakları fonksiyonları bu yatay çalışma seviyelerini yaratan uygulamalar, süreçler ve yapıların tasarlanmasında hayati bir rol oynar. Fakat bunun yaparken insan kaynakları profesyonelleri şirketlerine bakmanın yeni yollarını ve yeni ifadeleri öğrenmelidir. Gratton'un modeli sosyal ağ analizinin uygulanması yoluyla araştırılmıştır. İşbirliği halinde karşılıklı birimlerin çalışmasının anlaşılmasında sosyal sermaye teorisine yakından bakmamız gerekir (Adler and Kwan,2003:17-40; Kilduff and Tsui,2003). Karşılıklı çalışma insanlar arasındaki ilişkilerin içeriği/kapsamı ve kalitesi üzerine oturur. Yapıların oluşturulması iki insan arasındaki başlangıçta geliştirilecek ilişkileri düğümler. Zaman içerisinde bu bağlantıların/düğümünün bazıları zayıflayabilir, diğerleri kuvvetlenebilir, insanlar birbirlerine güvendikçe, hoşlanmaya başladıkça paylaşılan sorumluluğu cesaretlendirmede zaman harcadıkça insanlar bu bağları güçlendirirler. Gruplar içerisinde bu ilişki ağı bağlantıları köprülendirmek ismini alır. İnsan kaynakları yönetimi takımları ilişki ağı bağlantılarının yaratılmasında şirketlerde önemli rol oynarlar. Bu düğümler zorlanmamalıdır. İnsan kaynakları takımları görev güçlerinde insanları hep birlikte bir araya getireceği açıktır, şu anda görev güçleriyle zorunlu sonuçlar yaratmayabilir, ancak gelecekte işbirliği halinde çalışmaya hazır olunması gerekir. Beklenmedik önemli roller oynamayı öğrenirler. Bu anlamda insan kaynaklarının rolü oluşacak bu beklenmedik durumlar için hacim ve koşulları yaratmak olabilir. Aşağıdaki Şekil 7'de bu bağlantı modeli görülmektedir.

Şekil 7. Düğümler Üzerinde Duran Model



Kaynak: Gratton,2005;154.

Yönetim takımı ve insan kaynakları grubu bu dört seviye ile nasıl çalışır?

Birincisi, şirketin örgütsel mimarisi ile. Şirketin güç ve karar verme yapısını oluşturan kimin kimlere raporlama vereceğini gösteren yapısal mimarisi motivasyon düzeylerini etkiler. Böylece yapısal mimari takımların ve görev güçlerinin biçimini(yakınlık derecesini) etkiler. Sonuçta örgütsel mimarideki değişimlerin sıklığı takımların ve karşılıklı işbirliğinin yeniden şekillendirilmesindeki hızı belirler. İnsan kaynakları yönetimi araçlarının **ikinci kümesi** günlük rutinlerini oluşturan şirketin uygulamaları ve süreçleridir. Bunlar paylaşılan ve heyecanlı hedefler yoluyla motivasyonu oluşturur ve yakınlığı tesis ederek görev güçleri ve proje takımlarını yaratır.

İlişki ağı düğümünü yapılandırmaya kalkışan insan kaynakları yöneticileri iki mücadele türüyle yüzleşirler. Birincisi, müdahale için şablon oluşturacak ideal bir ilişki ağı yapısı bulunmamaktadır. Şebeke ağını şirket hedefleri ve sorumluluklarını eş zamanlı yürütmede kapsamlı düşünmek gerekir. Güçlü ve zayıf köprüleme bağlantısının bileşiminin dinamik çevrelerde çalışan şirketler için başarılarında önemli bir yer tuttuğunu bilmemiz gerekir. İkinci mücadele yaratılan ilişki düğümleri ve sosyal sermayenin yapısıdır.

Verilen bu mücadele alanlarına dayanarak örgütsel yetkinliklerin önemli alanlarında fark yaratmak isteyen yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine hangi fırsatlar açıktır? **Sosyal sermayenin** ne olduğunu anlamayla başlamalıyız. İnsan kaynakları yöneticileri aşağıdaki soruları da aynı zamanda tartışmalıdır;

- Başlangıç noktası olarak şirket hedeflerini aldığımızda ilişki ağlarının düğümünün bu hedefleri karşılamadaki yararını şekillendiren bir yol haritasıyla başlanabilir. Önemli olan uzun vadeli düğüm sarmalı şirketin sorumluluğu olabilir.
- Daha sonra kullanılabilir dört kaldıraç noktasına dikkat etmemiz gerekir.
- Son olarak sonuçlar ve seviyelerin anlaşılması ışığında şirketin uygulamaları ve süreçlerine bakmamız gerekir.

İnsan kaynakları fonksiyonu örgütsel performansın önemli alanlarında fark yaratmak için;

- Üstünlüğe öncülük eden düşünceleri başlangıçta benzer kılmak, daha sona ayırtmalıdır.
- Şirket hedeflerine doğru yönelmeli ve **"her boya uygun"** yaklaşımlardan ziyade bunları bir başlangıç noktası olarak üstlenmelidir.
- Diğer şirketlerin iyi yapabildiklerinden ziyade örgütün şu anki yapabilirliğini oluşturma ve zenginleştirmeye odaklanmalıdır.

3. İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİKLERİ

İnsan kaynakları profesyonelleri konusunda yazılmış makalelere baktığımızda (Losey, Meisinger and Ulrich,2005;201-206) insan kaynakları profesyonellerinin sahip olması gereken yeni yetkinlikler sıralanmıştır. Yetkinlikleri geliştirmek eski ve yeni rollerin oynanmasını gerektirmektedir. Bilgi ise bu süreci daha fazla karmaşıklaştırmıştır. Bundan dolayı da insan kaynakları profesyonelleri bunlara tepki vermeye daha fazla çaba göstermelidir. Bu çalışmanın temelinde insan kaynakları profesyonelleri aşağıdaki yetkinlikleri geliştirmelidir:

- İnsan kaynakları alanında karar vermede ustalaşma
- İnsanları anlama ve yönetme
- Kültür veya düşünme biçimlerini iş koşullarından ayırt etmek, yaratmak ve uyarlamak
- Yapı anlamında değil yapabilirlik anlamında örgütleri yeniden düşünmek, kritik yapabilirliklerin çevikliğinden emin olmak
- İşbirliği yoluyla örgütün her tarafında ortak çalışmaya sağlamak
- Değerleri sağlamak/garanti altına almak amacıyla kamu politikaları ve sosyal beklentilere yanıt vermek
- Yeni rolleri oynamayı öğrenmek

Bu yetkinlikleri sergilemede insan kaynakları profesyonelleri aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (Meisinger, 2005;189-194);

- Yetkinlik; insan kaynakları temelleri konusunda bilgi
- Meraklı; yeni şeyleri araştırmaya ve denemeye istekli
- Cesur; atılgan davranışları üstlenmede gönüllü ve belli bir bakış açısına sahip olan
- İlgili; insanları geliştirmeye ve insanlar üzerine düşünmeye istekli

SHRM'nin (Society for Human Resource Management) 2002 yılı raporuna göre beş kritik kabiliyet;

- İş kabiliyetleri
- Liderlik kabiliyetleri
- Danışmanlık kabiliyetleri
- Teknoloji kabiliyetleri
- Küresel düşünme

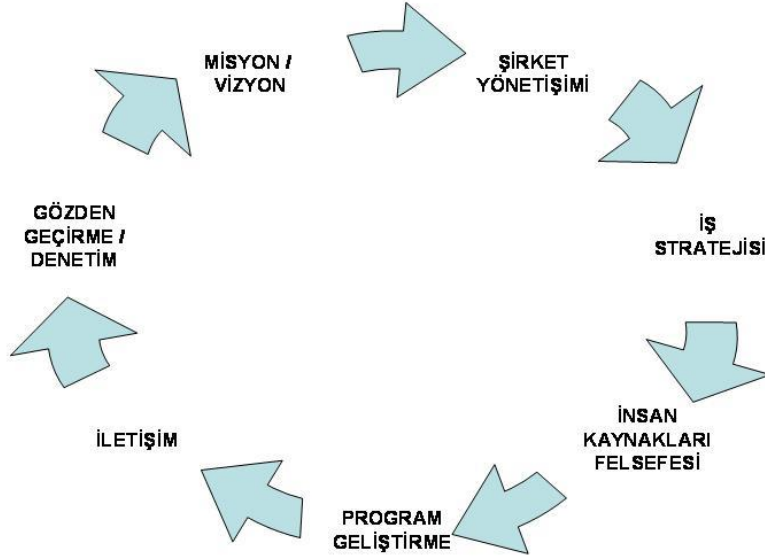
Yapılan tespite göre çoğu insan kaynakları profesyoneli eylemsel seviyede çalışmakta olup daha stratejik çalışma ve düşünmeye doğru yönelmelidir. İnsan kaynakları iş ortakları için ihtiyaçları doğrultusunda sunulmak üzere insan stratejileri yarattığında ve işin ihtiyaçları ve önceliklerini anladığında stratejik olarak katkıda bulunmada gerçek fırsata sahip olacaktır. İş ortaklığı kabiliyetleri yönetim takımına geribildirim veren, doğru sorular soran ve aktif dinlemeyi içeren gerçek danışmanlık kabiliyetleridir. Bu hızlı biçimde rolün

algılanmasındaki değişimi başlatır ve insan kaynakları için farklı bir davranış seviyesidir. İş ortaklığı için yetkinlikler etkin insan stratejileri içerisine iş ihtiyaçlarını dönüştürme, işin dilini konuşma ve iş için tutkulu olmayı içerir. İnsan stratejilerini yönlendirme için sorumluluk üstlenme ve iş liderliğiyle mücadele etme kabiliyeti esastır. İnsan kaynakları değişimi etkilemeli ve yönetmelidir. Etkin insan kaynakları stratejileri içerisine iş stratejilerini dönüştürme kabiliyeti ve iş bilgisi insan kaynakları ortaklarının iş liderleri tarafından çoğunlukla arzulanan kabiliyetlerdir. **SHRM** tarafından gerçekleştirilen odak grup çalışması sonucunda aşağıdaki yapabilirlikler ortaya çıkmıştır;

Liderlik kabiliyetleri, işin anlaşılması, kolaylaştırıcılık ve müzakere kabiliyetleri, analitik kabiliyetler, alıcıların perspektifinden programları tasarlama ve yönetme kabiliyeti, sürekli öğrenmeye yönelme, esneklik, teknoloji ve bilgi sistemlerinden kaldırmaç olarak yararlanma kabiliyeti.

Hem işin derinliğine ve hem de fonksiyonel uzmanlığı bütünleştiren çok az insan kaynakları profesyoneli bulunmaktadır. Burada ciddi bir fark mevcuttur. Aşağıdaki Şekil 8'de görüldüğü üzere insan kaynakları profesyonelleri işin her cephesindeki rollerini ve şirket yönetimini içeren bu içsel bağımlılığı anlamaya ihtiyaç duyacaklardır.

Şekil 8. İş ve fonksiyonel uzmanlığı bütünleştirme



Kaynak: SHRM, 2002;7.

2003 yılında **Mercer**'in 200 üst düzey yönetici üzerine yaptığı gözlemlerde,%92'sinin insan sermayesi yönetiminin müşteri tatminini büyük ölçüde etkilediğini,%82'si karlılığa pozitif etkide bulunduğunu,%72'si ise yeni

ürün geliştirme ve buluşculuğa etkisi olduğuna inandığını ifade etmiştir (Mercer, 2003). Bunlar insan kaynakları profesyonellerinin geleceği için iyi haberlerdir. Meisinger yetkinliğin yalnızca kendi alanında değil aynı zamanda iş profesyoneli olmaları gerektiğini de ifade etmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri değer sunan bireysel yetkinlikleri sergileyerek stratejik masada oturmaya hak kazanmalıdırlar. Brockbank ve Ulrich (2003) tarafından geliştirilen insan kaynakları yetkinlik çalışmasında beş alan tanımlanmıştır;

- 1.Stratejik katkı, stratejik ortaklık, sorunları tanımlama, stratejileri oluşturma, alternatifleri çözümlenme, değişimleri tahmin etme, değişimlere uyarlanma ve değişimlere hızlı tepki verme için sistemleri oluşturma
- 2.İş bilgisi; insan kaynakları profesyonelleri yalnızca işin dilini anlamalı ve konuşmamalıdırlar, aynı zamanda strateji masasında ki konuşulanlara da katkıda bulunmalıdırlar.
- 3.İnsan kaynaklarını sunma; örgüte stratejik katkıyı gerçekleştirmeden önce insan kaynakları hizmetlerini dikkatlice sunmalıdır.
- 4.Kişisel güvenilirlik; insan kaynakları profesyonelleri sonuçlar sağlamalıdır. Gerçek ve güvenilir anlamda kişilerarası kabiliyetlere sahip olmalı ve etkin olarak iletişim geçmelidir.
- 5.İnsan kaynakları teknolojisi; insan kaynakları profesyonelleri stratejik odaklanmayı bizlere serbestçe sunma potansiyeline sahip olmalı ve teknoloji hakkında bilgili olmalıdır.

Yapılan araştırmalar geniş ölçüde genelleştirilebilen temel insan kaynakları yetkinlikleri üzerine odaklanmıştır. Bazı araştırmalar ise değişik ortamlarda ihtiyaç duyulan kritik insan kaynakları yetkinlikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bazı araştırmalar ise değişik ortamlarda ihtiyaç duyulan kritik insan kaynakları yetkinlikleri üzerinde durarak **farklılaştırma** yoluna gidilmiştir. Özellikle Lawler'in (2005;165-169) makalesi insan kaynakları yönetiminden örgütsel etkinliğe doğru yol alışını gündeme getirmiştir. Lawler'in görüşleri de diğer yazarlardan farklı değildir. İnsan kaynaklarının şirkete katma değer yaratması gerektiği, bunu gerçekleştirmenin en iyi yolunun ise bir stratejik ortak olmaktan geçtiği yönündedir. İş performansının doğrudan iyileştirilmesi yoluyla katma değer yaratan geleneksel personel fonksiyonlarının yer aldığı idari ve yasal sorumlulukların dönüştürülmesinin ötesine geçmektir. Örgütsel etkinliği etkileyen yüksek katma değerli faaliyetlere ev sahipliği yapma, iş stratejilerini etkileme, değişim yönetimiyle yardımcı olma ve etkin kabiliyet yönetimiyle bunların gerçekleştirilebileceği üzerine mutabık kalınmıştır. Birçok firma rekabetçi avantajları için insan sermayelerine geniş ölçüde bağımlıdırlar. Pazar değerleri örgütsel yapabilirlikler, temel yetkinlikler ve bilgi gibi soyut varlıklara bağımlı olma kavramı yükseliş eğilimindedir (Ulrich and Smallwood,2003).

Buna ek olarak günümüz dünyasında değişim sürekli olarak görülmektedir, bundan dolayı örgütler yeni iş politikaları, uygulamaları ve stratejilerinin hayata geçirilmesi ve değişim yönetiminde uzmanlığa duyulan ihtiyaç seviyesi artmaktadır. İnsan kaynakları hizmetlerini dağıtan bir tür stratejik ortaklık için duyulan ihtiyaç açıkça kendini göstermiştir. **Buradaki sorun insan kaynaklarının**

iş ortağı olarak bu pozisyon için kendini yeterli görmemesidir. Yapılan çalışmalarda katma değer yaratan stratejik fonksiyondan ziyade maliyet merkezli bir anlayışı temsil eden yönetsel bir fonksiyon olmaya daha fazla çaba gösterdikleri bulunmuştur (Lawler and Mohrman,2003). İnsan kaynaklarını sorunlarını analiz etmenin faydalı yolu işi düşünme biçimlerindeki yeni bir yola geçmektir. Büyük şirketlerdeki insan kaynakları fonksiyonu işin karakterinin büyük bir kısmını oluşturur. Soru; insan kaynakları hangi ürünler sunmalıdır. Aşağıdaki Şekil 9'da bir iş ortağı olarak üç potansiyel ürün hattını insan kaynakları sunmalıdır.

Şekil 9. İş Ortağı



Kaynak: Lawler, 2005;166.

1. Ücretleme, işe eleman alma, eğitimle içeren temel yönetsel hizmetler ve eylemler
 - Kaynak etkinliği ve hizmet kalitesi düşüncesiyle
2. İş planları, kabiliyet yönetimi uygulamalarına yardımcı olma, etkin insan kaynakları yönetim sistemlerini geliştirmeyi içeren iş ortaklığı hizmetleri
 - İhtiyaç duyulan yetkinlikleri garanti edecek etkin sistemleri tasarlamak, sorunları çözümlenerek etkileri sınamak ve işi bilmek üzerinde durulur.
3. Stratejik farklılaştırıcı olarak insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek, hazır olmak, örgütsel yapabilirlikler ve insan sermayesi üzerinde duran iş stratejisine katkıda bulunan stratejik ortaklık rolü
 - İş, rekabetçi pazar, iş stratejilerinin ve insan kaynaklarının derinliğine ve geniş bilgisi üzerinde durulur.

Şekil 10'da stratejik ortaklık görülmektedir.

Şekil 10. Stratejik Ortaklık



Kaynak: Lawler, 2005; 166

İnsan kaynakları temel yetkinlikleri, örgütsel yapabilirlikler ve insan sermayesi üzerine analitik verilere ve iyi sayısal değerlere sahip olmalıdır. İnsan kaynaklarının işi desteklemek ve yönetmede üzerinde durduğu hizmetleri sunmada ihtiyaç duyulan kabiliyetleri personel hizmetleri ve insan kaynaklarını idare etmek için duyulan ihtiyaç da ki kabiliyetlerden önemli ölçüde farklıdır. Bunun nedeni farklı insanların yer almasının gerektiği ve örgütlerin yapılarının bu hizmetleri sağlayacak biçimde tasarlanmasının zorunluluğudur. Yapısal özellik olarak çoğu örgütler insan kaynakları iş ortağı örgütlerin temel iş birimlerindeki yönetici olarak isimlendirilen tecrübeli insan kaynakları yöneticilerini içerir. Bu kişiler insan kaynakları örgütü ve iş birimleri arasında önemli bir ara kesittir. İş birimlerini etkin olarak yönetmek ve stratejilerini uygulamaya çabalayan hat yöneticilerine örgütsel etkinlik konuları, kabiliyet geliştirme ve diğer insan kaynakları konularında danışmanlık yapmak, değişim yönetimi stratejilerini geliştirme ve doğru insan kaynakları uygulamalarını seçmede yardımcı olmak için bu tip kişilerden yararlanılabilir. İş birimi yöneticilerine raporlama görevidir. Bu rolü etkin olarak yerine getirmede desteğe ihtiyaç duyarlar.

Stratejik ortaklıkta çoğunlukla değer katma potansiyeline sahip olunur. İnsan ve soyut sermayenin öneminin artması nedeniyle stratejik ortaklığında değeri artmaktadır. Temel olarak şirketin üst düzey tecrübeli yöneticilerince sağlanır ve örgütlerin stratejik hazırlığının analizi, stratejilerin hayata geçirilmesi ve iş stratejilerine girdi vermeyi içerir. İnsan kaynakları fonksiyonunun yapısındaki değişim stratejik ortak olmak için yeterli değildir. Yeni kabiliyetler ve yetkinlikler geliştirilmelidir. Sayısal değerler ve analitik araçlar kullanılmalı, bunlar genişletilmeli ve iyileştirilmelidir. Daha da önemlisi yönetici bir stratejik ortak olmak yapabilirliğine sahip olduğunu kendisini görmelidir.

4. AÇMALIK (YETKİNLİKLERDEN ÖRNEKLER)

4.1. Analitik Düşünme

Sorun veya konuların belirlenmesi için yaklaşımlar getirmek, önemlerini belirlemek, verileri toplamak, akış diyagramları, balık kılıcı ve Pareto yaklaşımlarından yararlanma,

- İnsanları, olayları etkileyen oluşumları görmek,
- İki veya daha fazla alternatifin sistematik karşılaştırılmasını yapmak,
- Yararlanılabilir bilgilerdeki tutarsızlık ve farklılıklara dikkat etmek,
- Karar verme veya bir durumu analiz etmede hesaba katılacak özellikleri, parametreleri veya düşünceler kümesini belirlemek,
- Her parçadaki ayrıntılar üzerinde durma, parçalara ayırarak karmaşık görev veya soruna yaklaşım getirmek,
- Bir karar vermede başarı için şans, maliyetler, faydalar ve riskleri ağırlıklandırmak,
- Bir sorunun çok sayıda olası nedenlerini belirleme,
- Gerçekleştirdiklerinin önceliklerini dikkatlice ağırlıklandırmak.

4.2. Değişim Yönetimi

- Örgütlerin etkinliğini iyileştirmede ihtiyaç duyulan örgütsel değişimler ve buluşculuk için destek sergilemek,
- Örgütsel değişimi başlatmak, teşvik etmek ve uygulamak,
- Örgütsel değişimi başarıyla yönetmede diğerlerine yardımcı olma.
- İşyeri içerisinde değişimin uygulanması ve kabul edilmesini kolaylaştırmak,
- Değişim şampiyonu olarak davranma,
- Değişimi başlatma yoluyla geliştirme, planlamak ve izlemek,
- Değişim faaliyetleriyle gelen belirsizlikleri kabul etmek,
- Sorunlara ve fırsatlara dikkat çekmede farklı ve buluşçu yaklaşımlar için fırsatları araştırmada diğerlerini cesaretlendirme,
- Değişimlere uygun kesimleri dahil etmek,
- İş süreçleri veya varsayımları sorgulamak konusunda diğerlerini cesaretlendirmek,
- Değişim dirençlerine dikkat çekmek ve değişimin bir sonucu olarak kayıp hisseden insanlara empati gösterme,
- Buluşçu çözümler üretmede diğerleriyle işbirliği halinde çalışmak,
- Yeni yaklaşımlar, sistemler, yapılar ve yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına öncülük edecek yaratıcı düşünme süreçleri ve sorun çözme yoluyla grupları ve takımların önünü açmak,
- Değişik değişim yönetim faaliyetlerini (iletişim, eğitim, takım geliştirme, koçluk) uygulamak veya desteklemek,

- Değişimin düzenli uygulanmasını planlama ve yönetmede yapıları ve süreçleri oluşturmak,
- Örgütteki değişimlerin bir sonucu olarak farklılaştırmaya neden ihtiyaç duyulduğunu açıkça anlaşılması konusunda çalışanlara yardımcı olma.

4.3. Sürekli Öğrenme

- Yeni bilgilerin anlaşıldığını sergileme,
- Yeni teknikler, örgüt kavramları ve bilgiler konusunda ustalaşma,
- Kuvvetli yönleri yapılandırma ve zayıf tarafların üstüne gitme,
- Meraklı,
- Kendi gelişimini izleme,
- Diğerlerinden geri bildirim almayı araştırma ve yeni fikirler ve perspektiflerin alıcısı olma.
- Yeni bilgi ustalığının fırsatlarını anlama.

5. SONUÇ

Gelecekte insan kaynakları profesyonellerinin mücadele edeceği konular;

- Kabiliyetlerin cezbedilmesi ve elde tutulması(liderlik geliştirme)
- İşgücünü planlama ve kabiliyetleri değerlendirme
- Teknolojiden yararlanma
- Küreselleşme
- Müşteri tatmini ve çalışan tatminiyle ilişkisi
- İş sonuçlarının etkilerini ölçme yeteneğini içeren insan kaynakları faaliyetlerini stratejiyle birlikte ele alma ve operasyonel etkinliği sağlama

Bu konularda başarılı olma bir işletmeyi ekonomik sonuçlar açısından katma değer yaratma ifade eden insan kaynakları için temel amaçtır. İnsan kaynakları işletmenin bir bütün olarak işbirliği halinde çalışmasını garanti eden yapıştırıcılardan birisidir ve öyle kalmalıdır. İnsan kaynakları işinin anlaşılması, yönetilmesi ve iyileştirilmesinde fonksiyona destek vermeye odaklanmalıdır. Bir iş insanı olarak kendini ifade etme, kavramsal ve stratejik olarak düşünme ve işi anlama kapasitesine sahip bireyleri cezben profesyonellekle bunlar gerçekleştirilmelidir. İnsan kaynakları nereye yönelmektedir ve fonksiyon nasıl tasarlanmalıdır? İnsan kaynakları uzmanları için gereksinim duyulan kabiliyet kümesinde neler yer almalıdır? Bunlar cevaplanması gereken kritik sorulardır.

İnsan kaynakları gelecek 10 yıl içerisinde şekil değiştirerek yaşayacaktır. Düşük seviyeli kabiliyetler ve operasyonel faaliyetler teknolojiyle yer değiştirmelidir. Kabiliyet yönetimine duyulan ihtiyaç stratejik, işe odaklanmış kabiliyetler için taleplerle yürütülen içsel, yönetsel insan kaynakları fonksiyonlarından

teknolojinin yürüttüğü stratejik insan kaynakları fonksiyonlarına doğru süreklilik çizgisi boyunca hareket etmeyle gerçek değişimi yaratmada olağanüstü fırsatlar sağlanacaktır. İnsan kaynakları içerisindeki geleneksel fonksiyonlar kalmalıdır. İç ve dış kaynaklar yoluyla sunulan teknolojiye güvenmelidir. Yönetmelik rol içerisinde daha fazla bütünleştiren insan kaynakları olmada insan kaynakları ve hat yönetimi arasındaki bulanıklık sürmelidir.

İnsan kaynakları personel idaresinden iş mimarisi ve ortağına doğru ilerlemelidir. İnsan kaynakları tüm liderlerin sorumluluğu içerisinde bütünleştirilmeli ve tüm kaynakları uyumlu şekilde çalıştıracak bir yapıya kavuşmalıdır. İşletmelerin gerçek başarı kabiliyetlerinin altında etkin insan kaynakları yatmaktadır. İnsan kaynakları profesyonellik için performans standartları oluşturmaya ihtiyaç duyar. İnsan kaynaklarının görünürlüğü ve etkinliğini artırmak ve standartları oluşturmada işbirliği halinde çalışan profesyonel örgütlerdeki insan kaynakları için gerçek bir fırsattır. İş içerisinde doğru bir stratejik ortak olmalıdır. Bunun içinde insan kaynaklarından gerçek değerini sergilemesi beklenir. Değişim yönetiminde bir uzman olarak önemli bir rol oynamalıdır. Yönetim Kurulunda tartışılan yatırım geri dönüş oranını sayısallaştırma yeteneğine sahip olmalıdır.

Lawler ve Mohrman (2003) örgütlerdeki insan kaynakları fonksiyonunun geleceğini çok belirsiz olarak görmektedirler. Mevcut eğilim sürmesi durumunda yönetmelik fonksiyonların geniş ölçüde son bulacağını, alternatif olarak örgütsel etkinlik ve iş stratejilerini bir yürütücüsü olacağını ifade etmektedirler. Rekabetçi avantajın temel belirleyicilerinin çoğu etkin insan sermayesi yönetimine bağlı olmaları nedeniyle bu fırsatlar şu anda mevcuttur (Jackson; Hitt and Denisi, 2003). Bundan daha önemlisi örgütlerin etkinliği tümü insan kaynakları fonksiyonunun nüfuz alanına giren bilgi yönetimi, değişim yönetimi ve yapabilirliği oluşturmak gibi konularla ilgilenme yeteneğine bağlıdır. Gelecekte örgütsel etkinliğe olan katkılarındaki artış insan kaynakları profesyonellerinin yeni örgütsel biçimler ve iş stratejileriyle günümüz ekonomisine nasıl katma değer yaratabileceklerine işaret eden fonksiyonların stratejilerini, hizmetler ve programları üzerine yeniden düşünmesini sağlar. Katma değer ve örgütlenmeyi nasıl sağlarımlar üzerine odaklanma yetkinliklerin iyileştirilmesi ve yeni yetkinlikler geliştirilmesini gerektirir.

Değişen çevrede bir iş ortağı olma ve işle birlikte ele almayı gayret gösteren insan kaynakları fonksiyonundan yeni yetkinlikler istenmektedir (Smith and Riley,1994; Csoka,1995; Eichinger and Ulrich,1995; Ulrich,1997; Csoka and Hackett,1998). Bu yetkinliklerin belirlenmesi birinci adımdır. Bütün örgütsel mimari ve stratejiyi değiştiren örgütler olarak katma değer anlamında hizmetler sunma ve bu yetkinlikleri geliştirmede insan kaynakları fonksiyonunun örgütlenmesi gerekir. Bunu geliştirmede insan kaynakları fonksiyonu kontrol ve gözetleme rolünü üstlenmelidir. Lawler (1995) insan kaynakları fonksiyonunun bir iş ortağı olması yaklaşımını üstlenmesi gerektiğini savunmaktadır. İş ortağının amacı, hat yöneticileri rollerinin bir parçası olarak insan kaynaklarını sahiplenmek, insan kaynaklarını yönetim takımlarının bütünleşik bir üyesi

olması, firmanın kültürünün strateji ve vizyonla uyumlaştırmak. Süreçlere baktığımızda; çalışma etrafında insan kaynakları esnekliği sağlayacak çalışmaları yürütmek, insan ve örgütlerin gelişmeleri üzerine odaklanmak(yol haritaları, takımlar ve örgütsel tasarım),yetkinlikleri kaldıraç olarak kullanmak, örgütteki çalışmaları yeniden tasarlama yapabilirliğini oluşturmak ve liderliği geliştirmeyi görmekteyiz.

İş ortağı yaklaşımı insan kaynakları fonksiyonunun rolü şirket çalışanlarının etkin olarak performans göstermesini motive etmek ve ihtiyaç duyulan yetkinlikleri garanti altına alacak sistemleri ve uygulamaları geliştirmeyi içermesi üzerinde durur. Bu yaklaşım örgüte katma değer bir parçası olarak insan kaynaklarını görür. İnsan sermayesinin etkin olarak yönetilmesiyle iş performansına önemli katkıda bulunmaktadır. Yalnız bu yaklaşım değer yaratan olarak insan kaynakları fonksiyonlarına öncülük yapmamaktadır. Bir stratejik ortak olunmasıyla insan kaynakları fonksiyonu daha fazla değer katma potansiyeline kavuşacaktır. Stratejik ortaklığın amacına baktığımızda; insan kaynakları iş stratejileri üzerine önemli etkisi bulunur, insan kaynakları sistemleri iş performansını yürütür. Süreçleri; bilgi yönetimi, taşeronlaştırma, örgüt geliştirme üzerine odaklanma, değişim yönetimi, insan kaynakları süreçleriyle iş stratejilerini birbirlerine bağlama. İnsan kaynakları stratejik planlama ve değişim yönetimindeki ana katkıcıdır. Kendisini dönüştürme ve geliştirmenin ötesinde örgütü de geliştirmeye yardımcı olur.

Bilgi ekonomisinde bir firmanın stratejisi insan kabiliyetiyle yakından bağlantılı olmalıdır. İnsan kaynakları fonksiyonu kritik önemdeki insan sermayesinin cezp edilmesi, elde tutulması, geliştirilmesi ve motive edilmesinde uzman olması nedeniyle hem strateji formülasyonu ve hem de yaşama geçirilmesinde bir stratejik ortak olarak pozisyonlanmalı ve tasarlanmalıdır. İdeal olarak insan kaynakları fonksiyonu örgütsel ve iş tasarımı konularında uzman ve iş üzerinde bilgili olmalıdır, böylece şirketin yeni fırsatlara karşı hızlı değişimine ve ihtiyaç duyulan örgütsel yapabilirliklerin geliştirilmesine yardımcı olur. Bir stratejik ortak olması insan kaynakları yöneticisinden örgütsel tasarımlar ve stratejileri destekleyecek insan kaynakları uygulamaları ve stratejilerinin bütünleştirilmesi, değişim yönetimi, örgütsel tasarım,iş stratejilerini anlamada uzman olmaya ihtiyaç duyulur.

Kravetz'in (1988) yaptığı çalışmada;

- Her insan kaynakları programı ya örgütsel etkinliği veya performansı iyileştirme ya da dışsal gereksinimleri karşılamayı üstlenmelidir.
- Örgütsel performans örgüt içerisindeki bireylerin performansının toplamı oluncaya kadar bireylerin performansını iyileştirme çabaları örgütsel performansı iyileştirmelidir.
- Performansı iyileştirmek için tasarlanan insan kaynakları programları iyileştirmeyi ölçmede zorlanmaktadır.
- Örgütsel performans insan kaynakları performansı ile muhtelif derece önemli değişkenlerin bir fonksiyonudur.

- Bir örgütten diğer bir örgüte insan kaynakları performansındaki tutarsızlık ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.
- Çoğu örgüt insan kaynakları fonksiyonlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde geniş kapsamlı yaklaşımlar takip etmemektedir.
- İnsan kaynakları bölümü değerlendirme faaliyetleriyle birlikte giden faaliyetlerden daha fazla dikkat göstermelidir.

KAYNAKÇA

Adler, P. And Kwan, S.W., (2003), "Social Capital:Prospects for a New Concept", Academy of Management Review, 27:17-40.

Armstrong, G., (2005), "Differentiation through people: How can HR Move Beyond Business Partner?", Human Resource Management,Summer, 44(2):195-199.

Brockbank, W., And Ulrich,D., (2003), Competencies for the New HR.University of Michigan Business School, SHRM and Global Consulting Alliance.

Carrig,K.A (2002), Revised Value-Profit Chain Model, Unpublished Manuscript,

Cascio,W., (2005), "From Business Partner to Driving Business Success:The Next Step in the Evolution of HR Management", Human Resource Management, Summer , 44(2):159-163.

Csoka, L.S., (1995) "Rethinking Human Resources", Report Number 1124-95, New York:Conference Board,

Csoka, L.S. and Hackett,B. (1998), "Transforming the HR Function for Global Business Success", New York:Conference Board.

Eichinger, B. And Ulrich, D., (1995), "Human Resources Challenges:Today and Tomorrow", The First Annual State-of-the-Art Council Report from the Human Resources Planning Society, New York: Human Resource Planning Society..

Fitz-enz,J., (1990), "Human Value Management", San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Gratton,L. (2005), "Managing Integration Through Cooperation",Human Resource Management, Summer, 44(2):151-158.

Ghoshal, S., and Gratton, L., (2002), Integrating The Enterprise", Sloan Managemnt Review, 44.

Jackson,S., Hitt, M. And Denisi,(eds), (2003), "Managinig Knowledge for Sustained Competetive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management", San Francisco:Jossey-Bass.

Kilduff, M. and Tsai, W., (2003), "Social Networks in Organizations", London: Sage.

Kravetz, D., J., (1988), "The Human Resources Revolution: Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success", San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E. and Mohrman, S.A. (2003), "Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions", Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Lawler, E.E., (2005), "From Human Resource Management to Organizational Effectiveness", Human Resource Management, Summer, 44(2):165-169.

Losey, M., Meisinger, S. and Ulrich, D., (2005), "Conclusion: Reality, Impact and Professionalism", Human Resource Management, Summer, 44(2):201-206.

Meisinger, R.S., (2005), "The Four Cs of the HR Profession: Being Competent, Curious, Courageous and Caring About People", Human Resource Management, 44(2):189-194.

Mercer, (2003), "The CFO's Perspective", Capital Management, Retrieved March 1, 2004.

Pfeffer, J., (2005), "Changing Mental Models: HR's Most Important Task", Human Resource Management, Summer, 44(2):123-128.

Robert, V. Mark, et al., (2005), "The Future of HR Management: Research Needs and Directions", Human Resource Management, Summer, 44(9):207-216.

Robert, R. And Hirsch, P. (2005), "Evolution and Revolution in the Twenty-first Century: Rules for Organizations and Managing Human Resources", Human Resource Management, Summer, 44(2):171-176.

Smith, L.H. and Riley, C.F., (1994), "Human Resources Alignment Study, Best Practices Report: Achieving Success Through People", Houston: American Productivity and Quality Center.

SHRM, (2002), "The Future of the HR Profession".

Ulrich, D., (1997), "Human Resource Champions", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Ulrich, D. and Smalwood, F., (2003), "Why The Bottom Line Isn't! How To Build Value Through People And Organization", Hoboken, NJ: Wiley.

Ulrich, D. And Lake, D., (1990), "Organizational Capability", New York: John Wiley and Sons.