

DIŞ MÜŞTERİ ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN ROLLERİ VE YETKİNLİKLERİ

Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk ÜNAL
Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F.
Sosyal Hizmet Bölümü
omerunal@sdu.edu.tr

ÖZET

Müşteri odaklı insan kaynakları yönetimi insan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe doğrudan katkı yapacağı stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşımda insan kaynakları hem çalışanlar hem de müşteriyle doğrudan ilgilenmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi müşterinin kurumsal faaliyetlere katılımını sağlayarak müşterinin organizasyon için değer üretmesini amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin müşteri odaklı olabilmesi için insan kaynakları profesyonellerinin müşteri odaklı roller benimsemesi ve müşteri odaklı yetkinlikler geliştirmesi gerekmektedir. Çalışmada müşteri odaklı insan kaynakları anlayışı ve bu anlayışın gerektirdiği roller ve yetkinlikler ilgili yazından faydalanılarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Dış Müşteri Odaklılık, İç Müşteri Odaklılık, Yetkinlikler.

EXTERNAL CUSTOMER ORIENTED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: COMPETENCIES AND ROLES OF HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS

ABSTRACT

Customer oriented human resource management is a strategic approach human resource management directly contributes organizational effectiveness. In this approach human resource department develops relationship with both internal and external customers. In this context human resource management aims to create values for the organization making customers participate in organizational activities. To have customer oriented human resource management human resource professionals should adapt customer oriented roles and develop customer oriented competencies. In this study approach of customer oriented human resource management and roles and competencies for this approach are evaluated by using related literature.

Keywords: Human Resource Management, External Customer Orientation, Internal Customer Orientation, Competencies.

1. Giriş

Planlama, kadrolama, performans değerlendirme, sosyalleştirme ve ücretlendirme gibi geleneksel insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonlarının amacı nitelikli çalışanları işletmeye çekmek, elde tutmak ve motive etmek olarak görülmektedir. Nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve motive edilmesi sonucunda karlılığın artması, iş gücü devir oranının düşmesi, ürün kalitesinin artması, maliyetlerin azalması ve işletme stratejilerinin daha hızlı kabul görmesi ve uygulanması öngörülmektedir. Ayrıca rakipler bu uygulamaları yapmıyorlarsa o zaman işletme için sonuçlar daha da mükemmel olabilmektedir (Schuler & MacMillan, 1984:241-256). İKY bu şekilde doğru kabul edilen davranışları üreten bir sistem oluşturarak değer oluşturmakta ve statükonun devamını sağlayarak itibar elde etmektedir. Ancak geleneksel bürokratik organizasyonlar sona ermektedir. İstikrarın yerini değişim, innovasyon ve yeni organizasyonel tasarımlar almaktadır (Mohrman & Lawler III, 1997:157-162).

İK alan uzmanları, yukarıda ifade edilen geleneksel rolün ötesinde, İKY'nin rolünün organizasyona gerçekten değer katacak şekilde genişletilmesi gerektiği noktasına gelmiş bulunmaktadır (Dyer, 1999:119-124). Günümüzde İK uygulamaları ile dış müşteri tatminini geliştirme, organizasyonların başarısı için en temel vasıta olarak görülmektedir (Bowen, 1986:371-383; Brockbank vd., 2003). Çalışanların ihtiyaçlarını belirleme, onları tatmin etme ve bu ihtiyaçların ne düzeyde tatmin edildiğini belirlemenin yanında "dış müşterinin" ihtiyaçlarını da dikkate alma İKY süreçlerine dahil edilmiştir. Bu düşünce, İKY fonksiyonunun kurumsal performansta önemli bir fark oluşturması için önemli bir fırsat olarak görülmektedir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Dış müşteri odaklılık İKY için yeni bir çıkış yolu olarak görülmektedir. Dış müşteri odaklı İKY yaklaşımı, dış müşteriyi İK faaliyetlerinin odağına alarak organizasyonun performansının ve rekabet edebilirliğinin güçlendirileceğini kabul etmektedir. Bu görüşe göre, çalışanlar İKY için sadece direk müşteri değil aynı zamanda İKY'nin etkisini organizasyonun geleneksel sınırları dışına genişletmede bir araç olmaktadır. Dış müşterilerden beklenen rollerin gerçekleşmesi için organizasyonun gerekli yapılabirliklere sahip olması gerekmektedir. İK profesyonelleri dış müşteriyi organizasyonun yetenek havuzunun potansiyel üyesi olarak kabul etmedikçe gerekli yapılabirlikleri geliştirme ihtimali bulunmamaktadır (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Dış müşteri odaklı İKY, İKY'nin örgütsel etkinliğe doğrudan katkı yapacağı stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Dış müşteri odaklı İKY, İKY fonksiyonlarının dış müşteri için değer oluşturmaya ve dış müşterinin örgütsel performansa katkı yapmasına odaklanmaktadır. Ancak, dış müşteri odaklı İKY iç müşteriyi yani çalışanları yadsımaz, onları da müşteri olarak görmektedir.

İK profesyonellerinin şirketin yaptığı işin temelini iyi kavramaları, İKY bölümünü iç ve dış müşterilerin taleplerine göre düzenlemeleri ve en önemlisi sonuç olarak organizasyona değer katacak hizmetleri üretmeleri ve sunmaları beklenmektedir (Kaufman, 1996:540-548). Bu bakımdan, İK profesyonelleri yaptıkları işten daha yaptıkları işin oluşturduğu değere odaklanmalıdırlar. İKY; ne yaptığı ile değil dış

müşteri, yatırımcı ve çalışanlar için organizasyonun değerini arttıran hangi sonuçları ürettiğine göre tanımlanmalıdır (Ulrich, 1998:124-134).

İKY fonksiyonu öncelikli olarak organizasyonun yapılabirliklerini (capability) güçlendirerek organizasyona değer katmalıdır. Organizasyonel yapılabirlikler organizasyonun rekabetçi üstünlük kazanabilmesi için insanları yönetebilme becerisidir. Organizasyonel yapılabirliklere sahip olmak için işin değişen müşteri ve stratejik ihtiyaçlara uyum göstermesi gerekmektedir. Bunun için de organizasyon üyelerinin organizasyona özgü yetkinlikler geliştirmesini etkileyecek iç süreç ve yapıları kurmak gerekmektedir (Ulrich & Lake, 1991:77-92). Legnick-Hall ve Legnick-Hall'a göre organizasyonel yapılabirlikler; dış müşterinin organizasyona stratejik olarak önemli kaynakları sağlaması, organizasyonel aktivitelere doğrudan katkı yapması, organizasyonla karşılıklı ortaklık kurması, kendi tatmin düzeyini etkilemesi ve organizasyonun ürün ve hizmetlerini kullanarak kendini daha verimli yapmasıdır (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Bu çalışmanın amacı ilgili yazından faydalanarak dış müşteri odaklı İKY oluşturma sürecini ve bu kapsamda İK profesyonellerinin rollerini ve yetkinliklerini incelemektir.

2. İç ve Dış Müşteri Kavramı

Organizasyon ya da fonksiyonel birimlerce üretilen mal veya hizmetleri satın alanlar müşteri olarak adlandırılmaktadır. Müşteri; bireyler, gruplar (takımlar, bölümler, birimler vs) ya da organizasyonlar olabilir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214). Müşteri, bir iş sürecindeki çıktıları kullanan kimse olarak da tanımlanmaktadır (Schoonover, 2003:1-23). Kesler'e göre gerçek müşteri kurumun dışında yer almaktadır (Kesler, 1995:229-252). Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre "iç müşteri" kavramı kurumun işgörenlerini, "dış müşteri" kavramı da kurumun ürünlerinden (mal veya hizmet) yararlananları ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile dış müşteri hizmetin satıldığı kesimi, iç müşteri de işletmede çalışanları ifade etmektedir (Bardakçı & Ertuğrul, 2004, 207-218).

Çalışanlar, hat yöneticileri ve kurmay birimler İKY bakış açısından iç müşteri olarak kabul edilmektedir. Firmanın ürünlerini satın alan bireyler ve organizasyonlar, kamu kurumları, hissedarlar vb. ise dış müşterilerdir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214). Schuler ve MacMillan'a göre rekabetçi üstünlük elde etmek için İK uygulamalarının dört hedef kitlesi vardır. Bunlardan birincisi organizasyonun kendisidir. Diğerleri ise müşteriler, dağıtıcılar/servis sağlayıcılar ve tedarikçilerdir. Organizasyonlar kendileri için olduğu gibi diğer organizasyonlar (müşteri, tedarikçi ya da dağıtıcı/servis sağlayıcılar) için de kendi İK pratiklerini uygulayarak rekabetçi üstünlük elde edebilirler (Schuler & MacMillan, 1984:241-256).

Bölümün başında verilen tanımda görüldüğü gibi müşteri kavramı genel olarak tek başına kullanıldığında aslında dış müşteri kavramına referans göstermektedir. Örnek olarak pazarlama bölümü için müşteriden konu açıldığında kurumun ürünlerini satın alan veya kullananlar anlaşılmaktadır. Geniş bir bakış açısından ise işletmenin tüm paydaşları müşteri olarak kabul edilebilir. İç müşteri kavramı çalışanları da kurumun müşterisi olarak görme gereğine yapılan vurgunun sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Diğer

bir ifadeyle müşterinin işletme için önemini artmasına paralel olarak işletmenin tüm paydaşlarının müşteri olarak görülme eğilimi ağırlık kazanmaya başlamıştır.

3. Müşteri Odaklılık ve Önemi

Müşteri odaklılık, konuları müşteri perspektifinden görmedir (Yeung vd., 1996:48-58). Schoonover'a göre "müşteri odaklılık", müşteri ihtiyaçlarını katma değer üretecek ve müşteri tatminini sağlayacak şekilde karşılamaktır (Schoonover, 2003:1-23). Narver ve Slater müşteri odaklılığı alıcılar için sürekli üstün değer oluşturma anlayışı olarak tanımlamaktadır (Narver & Slater, 1990:20-35). Desphande vd. göre müşteri odaklılık müşterinin menfaatlerini birinci planda tutan inançlar setidir, ancak müşteri odaklılık uzun dönemde karlı bir işletme oluşturulmasında sahipler, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer paydaşları dışlamaz (Desphande vd., 1993:23-37).

Müşteri odaklı olma müşteriyi daha iyi tanımaktır. Diğer bir ifadeyle müşterinin ihtiyaçları konusunda daha açık olmak, ilgilerinin farkında olmak ve gelecekteki ihtiyaçlarını hissetmektir. Müşteri odaklılık, müşteriye odaklanarak kendi güçlü yönlerimizi ve zayıf yönlerimizi tanımlayabilmemiz ve rekabet açısından performansımızı değerlendirebilmemiz demektir (Zairi, 2000:389-394).

Müşteriye odaklanmak bir şirket için en doğru ve en önemli iş olarak kabul edilmektedir. Çünkü performans, karlılık ve büyüme gibi işletmenin hedeflerinin ve iş güvenliği, tatmin edici ücret, terfi ve iyi bir gelecek gibi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, büyük ölçüde organizasyonun müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin edebilmesine bağlıdır. Karlılığı ve satışların artışını müşteri tatminine bağlayan birçok araştırma vardır. Diğer taraftan müşteri tatmininin kurum imajı ve yeni müşterilerin kazanılmasında da önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Zairi, 2000:389-394).

Müşteri bakış açısından işletmenin ne kadar iyi iş yaptığı konusunda doğrudan geri bildirim alınması işletme açısından çok önemli görülmektedir. Çünkü bazen karlılık ve iş hacminin artması tesadüfi sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Bu bakımdan müşterilerden alınan geri bildirimler şirketin doğru işler yapıp yapmadığının ve çalışanların performansının göstergesi olmaktadır (Zairi, 2000:389-394).

Müşteri odaklılık anlayışı; kurumları, müşterileri ile ana faaliyetleri arasındaki engelleri ortadan kaldırmaya yönelmektedir. Bu anlayışta, şirketler müşterileri de tıpkı hisse sahipleri gibi bilgilendirmeyi kamusal bir misyon olarak kabul etmekte, müşterinin bilgi düzeyini yükseltecek uygulamalara yönelmekte ve müşterileri önemli bir ortak olarak görmektedir. Böylece müşterinin uzmanlığı arttıkça, üretim faaliyetlerine etkin katkı yapma yetkinliği de gelişmektedir (Akgeyik, 2006:853-875).

4. Dış Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

Schuler ve MacMillan'a göre, İK uygulamalarından organizasyonun rekabetçi üstünlük elde etmesi için iki temel yön bulunmaktadır: Bunlardan birincisi İKY'nin kurum içine faaliyet göstermesi diğeri ise kurum dışına faaliyet göstermesidir (Schuler & MacMillan, 1984:241-256).

4.1. İç Müşteri Odaklılık

Schneder'e göre (1994), İKY içsel standartlara dayanan performansa odaklı endüstri devrimi modeline bağlı kalma eğilimindedir. İK uygulamalarının etkililiği içsel standartlar (devamlılık gibi) tarafından belirlenmektedir. İK uygulamaları nadir olarak dışsal standartlara (müşterinin kalite algısı gibi) göre değerlendirilmektedir. İKY bölümleri birçok organizasyonda tek taraflı hizmet sağlayıcısı olarak çalışmakta ve hizmet kullanıcılarını pazar kontekstinde görmemektedir (Bowen, 1996:31-47).

Bowen'e göre yukarıda ifade edilen içsel standartlara bağlı kalma bakış açısı; toplam kalite yönetimi anlayışının yaygınlaşması, hizmet sektörünün büyümesi ve yönetimin çalışanlara bakışının değişmesi gibi bir kısım faktörlerin etkisi ile değişmektedir (Bowen, 1996:31-47). Özellikle, insan unsurunun ön plana çıktığı hizmet sektöründe çalışanların (iç müşteri) beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak, onların rahat, sağlıklı ve güvenilir bir ortamda çalışmalarını sağlamak ve maddi ve moral açıdan onları tatmin etmek dış müşterinin tatmini üzerine etki eden önemli bir unsur olmaktadır (Naktiyok & Küçük, 2003:225-243).

Yapılan araştırmalar İK uygulamalarının örgüt iklimini etkilediğini, örgüt ikliminin de müşteri tatmini etkilediğini göstermektedir. Sonuçta İK uygulamaları örgüt iklimi ve müşteri tatmini üzerinden organizasyonel çıktıları etkilemektedir (Rogg vd., 2001:341-449). Ayrıca hizmet sektöründe iç ve dış müşterinin memnuniyetleri arasında korelasyon olduğu ortaya konmuştur (Bowen, 1996:31-47). Strong ve Harris'in küçük ölçekli işletmeler üzerinde yapmış oldukları bir araştırmaya göre İK taktikleri (müşteri odaklı eğitimler, çalışanların müşteri odaklı olup olmadıklarına göre değerlendirilmesi ve çalışanın güçlendirilmesi) müşteri odaklılıkla olumlu ve önemli derecede ilişkili bulunmuştur (Strong & Harris, 2004:183-204). Sears şirketinde yapılan yeniden yapılanma sonucunda çalışan tatmininde meydana gelen % 4'lük bir iyileşmenin müşteri memnuniyetine yaklaşık olarak % 4 yansıdığı, bunun da şirkete yıllık 200 milyon dolarlık ek kazanç sağladığı belirtilmektedir (Rucci vd., 1998:82-97). Üst düzey finans yöneticileri ile yapılan başka bir araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların % 92'si insan sermayesi yönetiminin müşteri tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, % 82'si etkili insan sermayesi yönetiminin karlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve % 72'si insan sermayesi uygulamalarının inovasyon ve yeni ürün geliştirmeye etkisi olduğunu düşünmektedir (Meisinger, 2005:189-194).

Günümüzde İK'nın en önemli faaliyet alanlarından biri de yüksek düzeyde müşteri sadakati oluşturmaktır. Müşteri sadakati çalışanların kurumda çalışma süreleriyle doğru orantılıdır. İş tatmini, gelişim ve ilerleme imkanları, başarının takdir edilmesi, teşvik edici bir iş ortamı ve adil ve rekabetçi bir ücretlendirme çalışan sadakatini güçlendirmektedir. Bu sadakat güdüleyicileri doğal olarak İKY'nin ilgi alanına girmektedir (Roberts & Hirsch, 2005:171-176).

4.2. Dış Müşteri Odaklılık

Geleneksel anlayışta İK yöneticileri; istihdam, eğitim, ücret, sosyal yardımlar gibi geleneksel fonksiyonlarla ilgilenmekte ve kurumda daha çok yönetici rolleriyle algılanmaktadır. Bu anlayışta, İKY iç müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları yerine getirmekle sorumlu bir görev alanına sahiptir. İKY'nin sunmuş olduğu

hizmetlerin değeri belirli bir dönemde kaç kişinin işe alındığı veya çalışanların maliyeti gibi faaliyetlerin miktarı veya maliyeti ile ölçülmektedir (Ulrich vd., 2008:829-850).

Dış müşteri odaklılık yaklaşımı yeni bir anlayışı temsil etmektedir. Bu yaklaşımda dış müşteri merkezli rekabet stratejileri, etkin ve proje odaklı iş yerleri ve takım çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım İKY'nin de yeniden dizayn edilmesini ve sadece iç müşteriye değil aynı zamanda dış müşteriye de katkı yapmasını gerektirmektedir (Akgeyik, 2006:853-875).

Ulrich'e göre İK bölümünün yeni vizyonu "temel paydaşlar" için değer üretmek olmalıdır. Dış müşteriler için değer üretmek aşağıdaki sonuçları doğurmaktadır (Ulrich vd., 2008:829-850):

-Müşteri sadakati ve müşteri katılımının (customer share) artması dış müşterilerin daha fazla ürün ve hizmet satın almasına sebep olmaktadır.

-Organizasyonun soyut paydaş değerinin (intangible shareholder value) ölçülmesi şirketin gelişim prospektini ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede oluşan yatırımcı güveni şirketin pazar değerini arttırmaktadır.

-Organizasyonun içinde bulunduğu toplumun, organizasyonun sosyal sorumluluklarını yerine getireceğine olan güveni artmaktadır.

İKY'nin öncelikli amacı insanlar aracılığı ile organizasyonun yapılabirliklerine katkı sunmaktır. Diğer bir ifade ile insanların ve grupların yetenekleri, tutumları, davranışları, etkileşimleri ve başarıları İK aktivitelerinin son ürünüdür. Bu bakımdan İKY ne yaptığı ile değil, dış müşteriler, yatırımcılar ve çalışanların gözünde organizasyonun değerini attırmada elde ettiği sonuçlar bakımından değerlendirilmelidir. İKY'nin her bir faaliyeti müşterilere daha iyi hizmet sunmak ya da paydaşlara değer oluşturmak için odaklanmalıdır (Ulrich vd., 2008:829-850; Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214; Kesler, 1995:229-252). Çizelge 1'de geleneksel İKY ve dış müşteri odaklı İKY'nin amacı karşılaştırılmalı olarak gösterilmektedir.

İKY bölümünün başarısı, şirketin hedeflerini destekleyen sonuçları gerçekleştirmesine göre değerlendirmelidir. Bu sonuçlar, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için pazara hızlı girmek ve önemli müşterilerle ilişkileri derinleştirmek gibi, organizasyonun başarısını sürdürme stratejisi için ihtiyaç duyduğu yapılabirlikler olarak tanımlanmaktadır (Ulrich vd., 2008:829-850). Örnek olarak, organizasyon dış müşterinin performansını güçlendirmek için kendi ürün ve hizmetlerinin etkin kullanımı konusunda müşterilerini eğitebilmelidir. İKY'nin, herhangi bir ürünle ilgili problemlerin çözümünde, çalışanlara dış müşteriye nasıl yardımcı olunacağı konusunda eğitim vermesi müşteri şikayetlerini azaltacaktır. İK hem iç hem de dış müşteriye odaklanarak rekabetçi avantaj oluşturabilir ve organizasyonel performansı güçlendirebilir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Çizelge 1: İç ve Dış Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

İK Fonksiyonu	İç Müşteri Odaklılık	Dış Müşteri Odaklılık
Kadrolama	Spesifik işleri yapacak kişilerin istihdam edilmesi	İşe odaklanmanın ötesinde dış müşterilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi
Ücretlendirme	Ücretin, görevin etkin bir şekilde tamamlanmasına bağlanması	Ücretin, müşteri memnuniyeti ve sadakatinden kaynaklanan satış artışına bağlanması
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanları firmanın problemlerini nasıl çözeceği konusunda eğitmek	Çalışanları dış müşterinin nasıl eğitileceği konusunda eğitmek
Performans Değerleme	İç müşterilerin değerlendirmesini kapsayan bireysel performans değerlendirme	Dış müşterilerin değerlendirmelerini kapsayan bireysel performans değerlendirme
Çalışan ilişkileri	İş yavaşlatmaları ve iş durdurmaları asgariye indirmek için çatışmayı azaltma	Ürün ve hizmetlerin devamlılığı konusunda müşteri güvenini sağlamak için yönetim ve çalışanlar arasında işbirliğini geliştirme

Kaynak: Legnick-Hall, M. L & Legnick-Hall, C. A. (1999). Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*, 38(3), 201-214.

İK faaliyetlerinin odağını, dış müşteriyi içine alacak şekilde genişletmek organizasyonun önemli sonuçlar elde etmesine yardımcı olacaktır. Birincisi, dış müşteri kurumsal kaynakları ve yapılabirlikleri arttırmak için harekete geçecektir. İkincisi, müşteri ve organizasyon arasındaki ilişki firmaya ve dış müşteriye karşılıklı değer katacaktır. Ayrıca İKY ve rekabetçi kurumsal performans arasında direk bir ilişkinin kurulması, organizasyonun içinde ve meslek olarak İKY'nin itibarını güçlendirecektir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

4.3. Dış Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Oluşturma Süreci

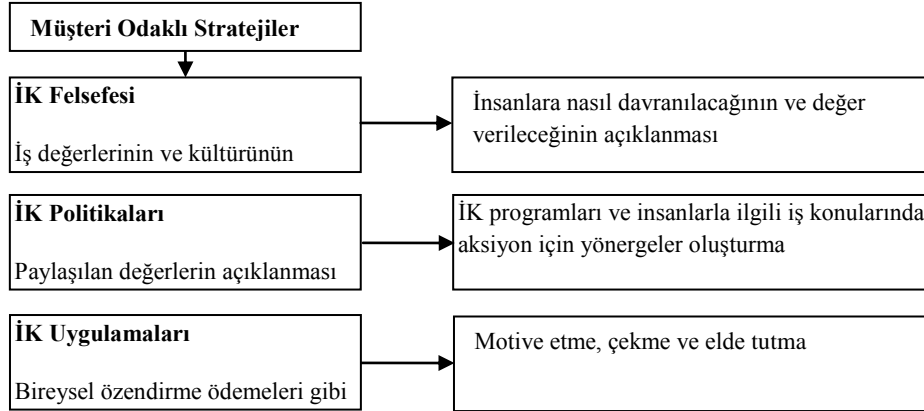
Dış müşterilerle olan ilişkileri tam olarak anlamak ve güçlendirmek için İK profesyonelleri yeni bir düşünce tarzı benimsemelidir. Bu yeni düşünce tarzı İKY'nin ürünlerini ve hizmetlerini kullanan bilindik iç müşteri anlayışından daha kapsamlıdır. Bu yaklaşıma göre, müşteriler etki potansiyellerine göre önceliklendirilmektedir. Dış müşteri odaklı İKY yaklaşımı; dış müşterilerin stratejik olarak önemli kaynakları sağlamaları, ortak üretici olarak hizmet sunmaları, organizasyonla ittifak kurmaları, organizasyonun ürünlerinin etkili kullanıcıları olmaları ve organizasyonla olan etkileşimlerinin değerini ve faydasını gösterebilmeleri için organizasyonel yapılabirliklere odaklanmaktadır (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Müşteri ile geliştirilecek işbirliği; sürekli olarak müşteri görüşlerini araştırarak, müşteriden geri bildirim alacak, müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarını değerlendirecek, aksiyon planlarını uygulamaya koyacak, müşterinin tatmin düzeyini takip edecek, bağlılık faktörlerini güçlendirecek ve müşteriyi elde tutacak güçlü bir siteme dayanmak zorundadır (Zairi, 2000:389-394). İKY müşteri odaklı organizasyon oluşturmak için çeşitli aşamaları takip edebilir. Bunlardan bu çalışma kapsamında önemli görülenler aşağıda incelenmektedir.

Aşama 1: Hizmet stratejisinin belirlenmesi: Bütün olarak organizasyonu kapsayacak köklü değerler seti ve inançları dikkate almadan sadece mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili bilgilere odaklanmak müşteri odaklılığı güçlendirmek için yeterli değildir (Desphande vd., 1993:23-37). Müşteri ve organizasyon arasında karşılıklı saygı ve güven atmosferinin oluşturulması uzun dönemli bir strateji gerektirir (Lovelock & Young, 1979:168-178). Dış müşteri odaklı bir İKY için öncelikle vizyon, amaçlar ve hedeflere uyumlu bir hizmet stratejisi belirlenmelidir. Bu süreç bir kısım temel soruların sorulması ile başlayabilir. Örnek olarak: Niçin bu hizmetleri sunuyoruz? Bu hizmetleri nasıl sunmayı planlıyoruz? Bu hizmetleri sunmaya nasıl başlayacağız? vb. (Zairi, 2000:389-394). Bu bakımdan İKY ile ilgili düşüncelerin strateji oluşturma aşamasında yer alması, uygulama aşamasında yer almasından daha önemlidir (Schuler & MacMillan, 1984:241-256).

Schuler'e göre, müşteri odaklı yönetim stratejileri için gerekli rol davranışlarını sağlama ve güçlendirmede İK uygulamalarının dikey entegrasyonu gerekmektedir (Şekil 1).

Şekil 1: İK Uygulamaların Dikey Entegrasyonu



Kaynak: Schuler, R. S. (1996). Market-focused management: human resource management implications. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 13-29.

İK uygulamaları vasıtasıyla rekabet edebilmenin iki stratejik yolu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi maliyet/etkililik (efficiency) stratejisidir. Örnek olarak Unifi, McDonald ve Honda gibi organizasyonlar üretimin etkinliğini artırarak maliyetleri düşük tutmak için müşterilerinin, dağıtıcılarının ve tedarikçilerinin İK uygulamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yol ise İK uygulamaları ile ürünlerin ya da organizasyonun rakiplerden farklılaşmasını amaçlamaktadır. Örnek olarak IBM kendisini diğer rakiplerinden farklı kılmak için müşterilerinin çalışanlarını eğitmektedir (Schuler & MacMillan, 1984:241-256).

Aşama 2: Dış müşterilerin ve ihtiyaçlarının tanımlanması: İK bölümünün görevi, amaçlar ve hizmet ettiği kesimlerin beklentileri bakımından organizasyonun diğer birimlerinden farklıdır. Örnek olarak, örgüt yönetimi, İK fonksiyonunun kapasiteli ve motive olmuş işgücü sağlamasını beklemektedir. Çalışanlar İKY'nin kariyer geliştirme ve gelişim fırsatları sunmasını ve iyi bir iş yaşamı sağlamasını beklemektedirler.

Hissedarlar ise İKY'nin organizasyonun karlılığını arttırmalarını beklemektedirler. İKY aynı anda farklı beklentileri olan ve bazen de beklentileri birbirleriyle çatışan farklı müşteri guruplarını tatmin etmek zorunda olan bir görevdir (Tsui, 1990:458-483; Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214). Bu bakımdan, önemli paydaşlar ve yönetim kurulu üyeleriyle güvене dayalı bir ilişki kurma İK yöneticilerinin yeni ajandadaki sorumluluklarındandır (Brockbank, 1997:65-69).

İKY, dış müşteri odaklı kültür geliştirme sürecini desteklemek için firmanın ürünlerini satın alan ya da kullanan bireyler, guruplar, organizasyonlar ya da iş şebekelerinin kim(ler) olduğunu belirlemeli ve bu müşterilerle ilgili bilgi edinmelidir (Zairi, 2000:389-394; Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214). Bu aşamada müşterinin temel ihtiyaçlarına odaklanmak (Schoonover, 2003:1-23) ve pazar dinamikleri, rekabet, tehditler ve fırsatlar konusunda bilgi sahibi olmak, diğer bir deyişle gerekli olanları bilmek ayrıca önemlidir (Zairi, 2000:389-394).

Bowen'e göre, İKY'nin iç odaklılıktan müşteri odaklılığa geçmesi dış müşterinin tatminine azami düzeyde fayda sağlaması için yeterli değildir. İKY, pazar segmentinde de müşterileri tatmin etmek için çalışmalıdır. İKY uygulamaları pazar segmentine uymalıdır. Pazar odaklı firmalar müşterilerinin beklentilerini karşılamak için pazar segmentine uygun insan istihdam etmeli, ona göre çalışanları eğitmeli ve çalışanları ödüllendirmelidir. Aynı şeyler ücretlendirme planı, kariyer planı ve denetim için de geçerlidir. Bu nedenle her bir İKY çalışanının hangi uygulamaların dış müşteriyi tatmin etmede kritik başarı faktörü olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Jenerik (genel) İKY uygulamaları uygun olmayabilir. Farklı organizasyonlar farklı İKY uygulamalarına ihtiyaç duyabilir (Bowen, 1996:31-47, 1996).

Aşama 3: Dış müşteri rolünü ve işini belirlemek: Müşteri odaklılığı anlamak için müşterilerin rolünü anlamak gerekmektedir. Firmanın performansını potansiyel olarak etkileyecek dış müşterilerin belirlenmesi için öncelikle dış müşterinin rolü belirlenmelidir. Dış müşteri; kaynak, üretici, satın alan, kullanıcı ve ürün olarak değişik rollerinden birini veya bir kaçını oynayabilir (Çizelge 2). Buradaki temel sorun müşterinin firmanın stratejik kaynaklarını attırmak için soyut ve somut hangi spesifik katkıları sağlayacağıdır. Daha değerli, kıt, taklit edilemez ve stratejik kaynakları sağlayan müşteri daha önemli müşteri olarak kabul görmektedir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Çizelge 2: Dış Müşteri Rollerini

	Rol Tanımı	Kurumsal Örnek	İK Fonksiyonu Örneği
Kaynak	Rekabet açısından firma için önemli bilgi, finans ve fiziki girdi sağlar	Dış müşteri iyi bir örgüt vatandaşı gibi davranır; diğer müşteri ve çalışanlar için çekici bir hava oluşturur.	Dış müşteri; iş tanımları, seçme metotları, ücretlendirme programları, üretim planları ve ürün geliştirme için esas oluşturacak bilgiler sağlar
Ortak Üretici	Firmanın işlerinin bir kısmını bağımsız olarak veya takımın bir üyesi olarak tamamlar. Karar verme ya da kurumsal faaliyetlerin yönetilmesine katılarak firmaya dolaylı katkıda bulunur.	Dış müşteri yeni ürün tasarımlarının değerlendirilmesine katılır.	Dış müşteri danışma kurulu önemli yöneticilerin seçimine yardımcı olur.

Alıcı	Bir ürünün veya hizmetin alınıp alınmayacağı ve değişim şartlarına karar verir.	Dış müşteri, şirket ziyaretlerinde gördüğü çalışan profesyonelliğinden dolayı firmanın ürünlerini rakip ürünlere rağmen satın almaya karar verir.	Dış müşterideki kendini yöneten iş takımlarının bir İK kolaylaştırıcı istihdam etmesi dış müşterideki takım geliştirme aşamalarını hızlandırır.
Kullanıcı	İKY ürünlerini, ürün performansını ve servis tecrübesinin beklentileri karşılamasına göre değerlendirir. Geleneksel bir roldür ve tatmin düzeyi ile ölçülür.	Çalışanların sundukları hizmetlerde duyarlı davranmaları, tekrarlanan satışları önemli derecede attırır.	Dış müşteri 360 derece geri bildirim programlarıyla bilgi sağlar
Ürün	Hangi İKY ürünlerinin müşterinin durum ya da yeteneklerini ne derece değiştirdiğini gösterir.	Dış müşteri firmanın müşteri destek programlarını kullanarak elde ettiği faydaları gösterme bakımından firmaya benchmarking tarafı olarak hizmet sunar.	Yeni teknolojilerin işyerinde güvenli bir şekilde uygulanması ile ilgili eğitimi alan dış müşteri kendi işyerindeki kazaları önemli oranda (%23) azaltır.

Kaynak: Legnick-Hall, M. L & Legnick-Hall, C. A. (1999). Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*, 38(3), 201-214.

Bazı hizmetlerin satın alınmasında müşterinin hem üretici hem de tüketici olarak işin içine girmesi gerekebilir. Müşterinin sorumluluğu oynamış olduğu role göre değişmektedir. Bu bakımdan yöneticiler, müşterilerinden hangi davranışları beklediklerine ve bu beklenen davranışların nasıl yerine getirileceğine karar vermeleri gerekmektedir. Çünkü sadece çalışanların değil aynı zamanda müşteri davranışlarının da yönetilmesi gerekmektedir. Örnek olarak, danışmanlık firmaları müşterilerinin eğitim programlarının tasarımına ve sunulmasına yardımcı olmalarını beklemektedirler. Banka çalışanları müşteri için yapılacak işlerin önemli bir kısmını kendileri yapmaktadırlar. Ancak, süper market müşterileri yapılacak işlerin önemli bir kısmını kendisi yapmaktadır, çalışanlar sadece kontrol işlemi yapmaktadır. Diğer bazı hizmetlerde ise, müşteri kısmi çalışan olarak ortak üretici gibi rol almaktadır. Self servis restoranlar, self servis benzin istasyonları, self servis çamaşır yıkama yerleri, ATM bankacılığı ve internetten yapılan rezervasyonlar müşterinin kendisinin yapmış olduğu işlere örnek olarak verilebilir (Bowen, 1986:371-383; Bowers & Martin, 2007:88-98; Lovelock & Young, 1979:168-178).

Self servisin ötesinde müşterinin yapacağı birçok iş vardır. Birçok durumda müşterinin iş sorumlulukları satış ve reklam unsurlarını kapsayabilmektedir. Örnek olarak, emlak ya da finans kurumlarının yeni bir iş fırsatına referans olan müşterilerini ödüllendirmesi gösterilebilir. Müşteri diğer müşteriler için hizmetin veya ürünün üretilmesinde ve kolaylaştırılmasında etkili de olabilir. Örnek olarak, günlük bakım merkezinde veya huzur evlerinde yeni müşterileri hizmet ortamına alıştırmak için tecrübeli müşteriler rehber olarak görevlendirilebilir. Burada müşterinin rolünün, işletmeye yeni alınan birinin oryantasyon programında görev alan İK çalışanın rolüne benzer olduğuna dikkat edilmelidir (Bowers & Martin, 2007:88-98).

Aşama 4: Dış müşterilerin stratejik önemine göre önceliklendirilmesi: Tsui müşterileri dolaylı ve dolaysız olarak sınıflandırmaktadır. Dolaysız müşteriler İKY'nin görev çevresinde yer alan öncelikli müşterileridir. Bunlar İKY bölümüyle sürekli etkileşim

içindedirler ve organizasyonun mal ve hizmet üretiminde merkezi ve kritik bir rol üstlenmektedirler. Çalışanlar İKY'nin dolaysız müşterileridir. Dolaylı müşteriler ise İKY'nin acil görev çevresinde yer almazlar ve İKY ile daha az etkileşim içindedirler. Organizasyonun ürünlerini satın alanlar geleneksel olarak dolaylı müşteri kabul edilmektedir (Tsui, 1990:458-483).

İK yöneticileri dış müşterilere daha fazla dikkat göstermeli ve onları organizasyonun içine çekmenin yollarını araştırmalıdır (Ulrich vd., 2007:1-12). Bazı dolaylı müşterilerin dolaysız müşteri grubuna transfer edilmesi; stratejik olarak değerli dış müşterilerin doğrudan İKY'nin görev çevresine alınması, organizasyonun performansını güçlendirebilir. Dış müşteri odaklı İKY yaklaşımına göre müşteriler öncelikle etki potansiyellerine göre yüksek öncelikli ve düşük öncelikli olarak sınıflandırılabilir. Hangi müşteri stratejik olarak daha değerlidir sorusuna Legnick-Hall ve Legnick-Hall aşağıdaki cevabı vermektedir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214)

- Daha değerli, kıt, taklit edilemez ve stratejik olarak faydalı kaynaklar sağlayan,
- Organizasyonun işini daha etkili, uzmanca, yaratıcı ve esnek yapmasına katkı sağlayan.
- Organizasyonla uzun süreli ve karşılıklı fayda esasına göre ortaklık kuran (organizasyonun ürün ve hizmetlerini bir kez alan müşteriye göre).
- Yüksek tatmin düzeyine sahip olan.

Aşama 5: Organizasyonel yapılabirliklerin belirlenmesi: Dış müşteriler stratejik etki potansiyellerine göre yüksek öncelikli ve düşük öncelikli olarak gruplandıktan sonra dış müşterilerin stratejik olarak önemli kaynakları sağlaması, üretici olarak hizmet sunması, firma ile işbirliği geliştirmesi, organizasyonun çıktılarının etkili bir kullanıcısı olması ve firma ile ilişkisinin değerini ve faydasını göstermesi için dış müşteriye yardımcı olacak organizasyonel yapılabirliklere odaklanılmalıdır (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Dış müşteri ile ilişkide olan çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesi ve müşterilerin katılımının sağlanması maliyetlerin aşağı çekilmesine, sunulan hizmetlerin kalitesinin artmasına ve sonuç olarak hem dış müşterinin hem de çalışanların tatmin seviyesinin yükselmesine katkı sağlayabilir (Bowers & Martin, 2007:88-98). Ancak, dış müşteri tatmini organizasyonun çıktılarının veya İK aktivitelerinin nihai değerlendirmesinden öte ara amaç olarak düşünülmelidir. Şöyle ki, araştırmalar müşteri tatmini ve algılanan kalite arasında açık bir ilişkiyi göstermektedir. Bundan başka, yüksek derecede müşteri tatmini müşterinin üretici veya servis sağlayıcı ile olan ilişkisini devam ettirme ihtimalini arttırmaktadır. Diğer bir ifadeyle İKY'nin ilgi odağı dış müşteriye kaydığı zaman, müşteri tatmini, müşteri ve firma arasındaki ilişkiyi ilerletmede bir araç olmaktadır (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Çalışanlar beklenen müşteri davranışlarını tanımlayabilmeli ve müşteri tarafından adapte edilecek doğru davranışları gösterebilmelidir. Çalışanlar dış müşteri ve organizasyon arasında organizasyonel yapılabirlikleri geliştirmek için nasıl ilişki kurulacağını bilmelidirler (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Aşama 6: Gerekli İK uygulamalarını belirlemek: Bu aşamada İK fonksiyonu öncelikli olarak dış müşteri rollerini genişleterek organizasyona değer katacak yeni fırsatlar oluşturabilir. Bu aşamanın iki öncelikli amacı bulunmaktadır. Birincisi, İK uygulamaları uzun dönemde dış müşterilerin organizasyonel aktivitelere katılmalarını sağlamada gerek duyulan organizasyonel yapılabirlikleri geliştirmek için iç müşterileri teşvik eder. İkinci olarak, İK uygulamaları dış müşteriler tarafından yapılacak katkılardan azami düzeyde faydalanmak için gerekli olan yapılabirlikleri geliştirir. Süreçteki bu son aşama benzer İK politikaları, pratikleri ve uzmanlıklarını bir araya getirerek yetenekleri organizasyonel amaçlara yönlendirir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Schoonover'e göre, İKY dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve onlara mükemmel ürün ve hizmet sunmak için spesifik metotlar oluşturulmasında ve sürdürülmesinde organizasyona yardımcı olmalı ve müşteri hassasiyetlerine daha fazla odaklanmalıdır. Müşterinin temel ihtiyaçlarına odaklandıktan sonra müşteri tatminini ve değişen ihtiyaçlarını yakından takip etmek ve alınan geri bildirimlere göre yeni yaklaşımlar geliştirmek gerekmektedir (Schoonover, 2003:1-23)

İKY ürün ve hizmetleri her bir müşteri rolüne odaklanabilir. Örnek olarak, dış müşteriden kaynak olarak faydalanmak için İK pratikleri müşterilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılmalarını teşvik edecek tarzda tasarlanabilir. İKY müşteri güvenini güçlendirmek ve kurumsal öğrenmeyi ve işbirliğini teşvik etmek için müşterilerden gelecek teklifleri değerlendirecek organizasyonel süreçler geliştirebilir. Bundan başka, İK pratikleri müşterileri bilgi sağlamaya ve değerli, kıt, taklit edilemez ve faydalı kaynakları firmaya sağlayacak şekilde davranmaya teşvik edebilir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

İKY, çalışanların dış müşterinin organizasyonel aktivitelerinin son çıktısı olduğunu kavramalarını sağlamalıdır (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214). Bunun için yapılabilecek İK uygulamaları aşağıda açıklanmaktadır:

1. Çalışanları eğitmek ve yetkinliklerini geliştirmek: İKY, dış müşterilerin daha önce belirtilen rollerini güçlendirmek amacıyla bazı çalışanları görevlendirebilir ve bu çalışanları eğitebilir. Çalışanların gözlemsel, teşhis edici ve kavramsal yeteneklerini geliştirici İK uygulamaları onlara dış müşteriler için önemli olan çeşitli ürün ve hizmetlerin spesifik kalite boyutlarını kavrama, anlama ve tanımda yardımcı olmaktadır. İKY aynı zamanda dış müşterilerin organizasyonel faaliyetlere katkı sağlaması ve problemlere daha iyi çözümler bulması için örgütün potansiyel imkanlarıyla ilgili çalışanların farkındalığını arttırmada yardımcı olabilir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

2. Dış müşterileri güçlendirmek ve eğitmek: Müşteri firmaya katkı sağlaması için ne yapacağını biliyor mu? Müşteri gerekli bilgi, yetenek ve kabiliyetlere sahip mi? Müşterinin örgütsel faaliyetlere katılım için motivasyonu var mı? Eğer bunlardan herhangi biri yoksa İKY dış müşterinin motivasyonunu güçlendirmek, yetenek ve becerilerini geliştirmek için imkanlar oluşturabilir mi? (Bowen, 1986:371-383; Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214)

İK profesyonelleri uzmanlıklarını organizasyonun geleneksel sınırlarının ötesinde kullanmak durumundadırlar. Müşterilerin organizasyon tarafından sağlanan

hizmet ve ürünlerden tam olarak faydalanabilmeleri için İK profesyonelleri iç müşterilere paralel olarak dış müşterilere eğitim sağlamaları gerekmektedir (Bowers & Martin, 2007:88-98; Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Dış müşterinin kendi iş süreçlerini geliştirmesi ve karar vermede kullanacağı anlamlı bilgilere ulaşması ve yorumlaması için müşteriye yardımcı olunabilir (Schoonover, 2003:1-23). İK profesyonelleri müşterilerin yeni teknoloji, ürün ve bilgilerden tam olarak faydalanabilmeleri için müşterilere kendi organizasyonel politikalarını, yapılarını ve uygulamalarını yeniden canlandırmaları için yardımcı olabilir. Aynı zamanda İK profesyonelleri dış müşterilerin kendi çalışanlarının seçme, eğitim, ücretlendirme ve mesleki uzmanlık konusunda yetkinliklerini geliştirmeleri için ihtiyaç duydukları yardımı sağlayabilir (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Dış müşteri uygun bir oryantasyona sahip olmalıdır. Oryantasyon eksikliği müşterinin fazla ya da gereksiz soru sormasına sebep olur. Bu da çalışanların bu hizmeti sunmaları sırasında harcadıkları zamandan daha fazlasını müşterilerin sorularına cevap verme sırasında harcaması demektir. Bu bakımdan hizmet organizasyonları sadece çalışanlarına değil aynı zamanda dış müşterilerine de oryantasyon uygulama mecburiyetiyle yüzleşmektedirler (Bowen, 1986:371-383).

3. Ürün geliştirme: İK uzmanları dış müşteriler için azami düzeyde etki ve tatmin oluşturacak özel alanlarda ürün geliştirmeli ve sunmalıdır (Schoonover, 2003:1-23). Müşterilerin hizmet üretimine daha yakın bir ilgi göstermeleri için bazı hizmet organizasyonları müşteriler için el kitapçıkları ve diğer bilgi materyalleri geliştirmektedirler. Örnek olarak, bazı hastaneler hastaneye hastaların getirmesi gerekenler ve ayrılırken yapması gerekenler konusunda hasta el kitabı geliştirmektedirler (Bowers & Martin, 2007:88-98). Dış müşterilere yönelik eğitici ve geliştirici faaliyetler hem kurum hem de dış müşteri nezdinde İKY'nin etkisini artırabilir.

4. Dış müşteri katılımını sağlamak: Müşterinin katılımı müşterinin hizmetlerle ilgili bilgisini artırmakta, operasyonları kolaylaştırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Müşteri katılımının net etkisi; kalite, değer, tatmin, sadakat, geri dönüşüm, yetkinlikler ve ilgi olarak ortaya çıkmaktadır (Bowers & Martin, 2007:88-98).

5. Dış müşteriye ödüllendirme: Müşteriler de çalışanlar gibi bir kısım durumsal ödüllerle motive edilebilmektedir. Ancak, yöneticiler ödülleri bilinir yapmazsa müşteriler bu faydaların farkına varamayabilirler. Bu bakımdan yöneticiler müşteriler için durumsal performans ödüllerini açıkça belirlemelidirler (Bowen, 1986:371-383). Mükemmel müşterilerin ödüllendirilmesinde birçok yol bulunmaktadır. Örnek olarak, daha iyi müşterilerin çalışanlar gibi terfi ettirilmesi, bankanın kredi kartı müşterisini bir üst kategoriye yükseltmesi gibi (Bowers & Martin, 2007:88-98).

Brockbank'a göre İKY dış müşteri odaklı değer sisteminin oluşturulmasında bir kısım faaliyetlerde bulunarak merkezi bir rol oynamaktadır. Bu faaliyetler şunlardır (Brockbank, 1999:337-352).

1. Müşteri ziyaretleri, müşteri odak grup çalışmaları ve pazar araştırmaları gibi faaliyetlere çalışanların katılımını teşvik ederek organizasyona müşterilerden doğrudan bilgi akışını sağlamak.

2. Müşterinin cüzdanını, aklını ve kalbini kazanmada bütünleşmiş kurumun önemini anlatacak kapsamlı iletişim programları düzenlemek.

3. Müşteri odaklılığın önemini güçlendirecek ölçmeler yapmak, ödül vermek, eğitim ve teşvikler sağlamak.

4. Müşteri ihtiyaçları çerçevesinde takım çalışmalarını kolaylaştıracak şekilde kurumsal ve fiziki yapıyı tasarlamak.

5. Dış Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Rollerini

İKY'nin rolleri işletme çevresinde meydana gelen bir kısım değişimlere (küreselleşme, artan rekabet, müşteri beklentilerinin ve müşteri öneminin artması, teknolojik gelişmeler vs.) bağlı olarak değişmektedir. Geleneksel İK yaklaşımında İK profesyonelleri daha çok idari ve düzenleyici rollerle tanımlanırken günümüzde İK profesyonelleri daha çok strateji geliştirici, değer katıcı ve kolaylaştırıcı rolleri ile ön plana çıkmaktadır.

Organizasyonlarda insan sermayesinin artan önemine paralel olarak İKY'den beklentilerde artmaktadır. Diğer bir ifadeyle İKY'den beklenen roller değişmekte veya dönüşmektedir. Brockbank'a göre bu yeni durumda İKY'nin temel sorumluluğu rekabetçi kurum kültürü belirlemek ve oluşturmaktır. İKY'nin; organizasyonel tasarım, yeniden yapılanma, iş tasarımı ve bilgi sistemleri tasarımı gibi uygulamaları, ideal insan organizasyonu oluşturulmasına katkıda bulunacak şekilde bütünleştirmesi ve düzenlemesi gerekmektedir (Brockbank, 1997:65-69). İKY, kurumun iş stratejilerinin uygulanmasına yardımcı olmak için kendi rolünü yeniden tasarlamak durumundadır (Kesler, 1995:229-252).

İKY'nin bu yeni rolü organizasyona değer katmaya ve işletmenin rekabet edebilme gücünü attırmaya odaklanmaktadır. Literatürde, İKY'nin müşteri odaklılık olarak adlandırılan rolü olmamakla birlikte İKY'nin iş stratejilerine katkı sağlaması, müşteriye değer katması ve organizasyonel yapılabirlikleri arttırması farklı roller altında incelenmektedir. Aşağıda bu bağlamda rollere örnekler verilmektedir.

Willey'in İKY'nin stratejik rolleri kapsamında ele aldığı danışmanlık, değerlendirici ve değişim ajanı rolleri, iş ilişkileri ile ilgili unsurları içine almaktadır. Danışmanlık rolü gereği İK profesyoneli stratejik planlama sürecinde yönetime yardımcı olmaktadır. Bu rol gereği İK profesyoneli yönetime tavsiyede bulunur ve spesifik iş stratejilerini destekleyecek planlar geliştirir. Değerlendirici rol iş çevresindeki iç ve dış faktörlerin iş gücü bakımından analiz edilmesini gerektirmektedir. Örnek olarak, eğer kurum küresel ölçekte pazarlama yapmak istiyorsa İK profesyoneli yöneticilerin eğitimlerini, yabancı dil düzeylerini ve uluslararası tecrübelerini değerlendirmeye almak durumundadır. Bu değerlendirmenin sonucunda kurumun dışa açılmaya hazır olup olmadığı ortaya çıkacaktır. Mucit/değişim ajanı kurumu etkileyecek dış trendleri ve dalgalanmaları tahmin etmek için kurumun problemlerini analiz eder. İK yöneticisi tarafından toplanacak bilgiler stratejik planlamanın temelini oluşturacak programların ve prosedürlerin geliştirilmesinde kullanılır (Willey, 1992:27-29).

Mohrman ve Lawler'in strateji geliştirme olarak ifade ettiği İKY rolü iş stratejilerine katkı sağlamağa odaklanmaktadır. İK profesyonelleri; kurumun yapılabirliklerini, yetkinlik seviyelerini, farklı stratejilerin gerektirdiği organizasyonel

değişiklikleri ve kurumun insan kaynakları sisteminin imkanlarını ve kısıtlarını anlayarak iş stratejilerine katkı sağlamalıdır (Mohrman & Lawler III, 1997:157-162). Ramlall'a göre İK yöneticileri için stratejik rolün iki önemli yönü bulunmaktadır: Birincisi, İK yöneticileri kurumun İK yapısının kurum stratejisini uygulayacak nitelikte olmasını sağlamalıdır. İkincisi, İK programları ve faaliyetleri kurumun stratejisini etkin bir şekilde uygulayacak yönde olmalıdır. Bu ihtiyaçların karşılanmış olması yanında İK profesyonellerinin strateji geliştirme, uygulama ve değerlendirme konusunda tam yetkin olmaları gerekmektedir (Ramlall, 2006:32-43).

Brockbank İKY'nin rollerine stratejik-operasyonel ve proaktif-reaktif olma yönünden ele almaktadır. Brockbank'ın belirttiği operasyonel reaktif, operasyonel proaktif, stratejik reaktif ve stratejik proaktif roller İKY'nin kuruma rekabetçi üstünlük sağlamasındaki yaklaşımını yansıtmaktadır. Stratejik reaktif role sahip İKY iş stratejilerine uyumlu kültürün ve yetkinliklerin tanımlanması ve geliştirilmesine odaklanmaktadır. Stratejik proaktif roldeki İKY ise geleceğe yönelik stratejik alternatifler oluşturmaktadır. Yenilikçi kültürün oluşturulması ve dahili yapılabirliklerin dış pazar ihtiyaçları ile ilişkilendirilmesi çabaları bu rolü sahiplenmiş İKY profesyonelinin faaliyetleri kapsamındadır. Operasyonel reaktiflikten stratejik proaktifliğe geçtikçe İKY'nin rekabetçi avantaja katkısı artmaktadır. Bu nedenle İKY daha fazla stratejik ve daha fazla proaktif olmalıdır (Brockbank, 1999:337-352).

Brockbank'a göre İK'nin en temel ve önemli kurumsal rolü, işin insan yönünü optimize etmektir; dışsal insan ihtiyaçlarının dahili insan yapılabirlikleri ile bağlantısını kurmak, diğer bir ifadeyle ikisini de optimize etmektir. Brockbank buradan hareketle İKY'nin müşteri odaklı rolleri ile ilgili bir takım çıkarsamalar yapmaktadır (Brockbank, 1999:337-352):

Birincisi: İKY'nin amacı çalışanları mutlu ve tatmin etmek değildir. İKY'nin amacı, "müşteriyi mutlu ederek mutlu olan çalışanları mutlu etmek" olmalıdır. Bu bakımdan organizasyonlarda görünen "insan bizim en önemli varlığımızdır" ifadesinin yerine "müşteriyi mutlu ederek mutlu olan insan bizim en önemli varlığımızdır" ifadesinin yer alması daha anlamlı olacaktır.

İkincisi: İKY, müşteri odaklı kurum kültürü oluşturduğunda önemli derecede katma değer oluşturmaktadır. İKY'nin önemli bir yönü her çalışanın pazar anlayışını güçlendirmektir. Bu şekilde İKY pazar taleplerine kısa dönemde tepkisel cevap verilmesini kolaylaştırmakla kalmaz aynı zamanda pazarın gelecekteki gidişatının proaktif olarak takip edilmesi için yapılabirliklerin oluşturulmasına da yardımcı olur.

Üçüncüsü: İK profesyoneli pazarla ilgili sermaye, ürün ve hizmetler hakkında önemli ölçüde bilgi sahibi olmalıdır. Eğer İKY müşteri odaklı bir organizasyon oluşturulmasına katkı sunacaksa dış müşteriler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Pazarlama, satış, rakipler ve müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak İK profesyonellerinin bilgi temelini kritik yönünü oluşturmaktadır.

Ulrich İK profesyonellerinin stratejik rollerini ortaklıktan-oyunculuğa geçiş bağlamında değerlendirmektedir. Stratejik ortak rolü İK stratejilerinin ve uygulamalarının iş stratejileri ile birlikte yürütülmesine odaklanmaktadır (Conner & Ulrich, 1996:38-49). İKY, yönetimin stratejik iş ortağı olabilmek için İK kavramları ve pratikleri konusunda temel bilgilere sahip olmanın yanında bu bilgidan rekabetçi

üstünlükler elde etmek için dış çevre gerçekleri (teknolojideki ilerlemeler, ekonomik ve düzenleyici türbülansların sebepleri ve etkileri, iş dünyasının küreselleşme dinamikleri ve nüfus yapısında meydana gelen değişiklikler) hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. İşle ilgili bu temel bilgiler ve destekleyici veriler sayesinde İK profesyonelleri işle ilgili tartışmalara stratejik katkı yapabileceklerdir. Bu sayede kurumsal kapasite oluşturacak proaktif İK uygulamaları gerçekleştirilebilir (Brockbank & Ulrich, 2005:489-504). İKY, stratejik oyuncu olabilmek için ise insan odaklı ve düzenleme odaklı rolünün ötesine geçip kurum stratejilerinin yürütülmesine değer katmalıdır. İK yöneticileri bunu sağlayabilmesi için iş bilgisine ve temel İK uzmanlığına sahip olmalıdırlar (Ulrich & Beaty, 2001:293-307).

İKY'nin rollerinde gerçekleşen bu değişimler değişen piyasa taleplerinden kaynaklanmaktadır. Bu yeni ortamda İK profesyonelleri yetenek ve entellektüel sermaye konularıyla ilgilenmeye devam etmelidirler. Çalışanlar geçmişe göre değil, işletmenin gelecekteki ihtiyaçları ve stratejilerine göre temin edilmelidir. İK profesyonelleri, kurumun hızlı değişimi, yeniliklerin yapılması, liderlik açıklarının kapatılması, şeffaflığın sağlanması, öğrenme, küresel bilginin yönetilmesi, stratejilerin anlaşılabilirliğinin sağlanması, müşteri mahremiyetinin korunması gibi konularda yönetime yardımcı olmalıdır. Bu yüksek beklentilerin sağlanabilmesi için İK profesyonelleri ortak olma rolünün ötesine geçebilmeli, oyuncu olmalıdır (Ulrich & Beaty, 2001:293-307).

İKY'nin dış müşteri odaklı olması diğer bir ifadeyle dış müşteri odaklı bir rol üstlenmesi önceki bölümde açıklanan dış müşteri odaklı İKY oluşturma sürecinin ilk aşaması olan strateji oluşturma aşamasıyla ilgilidir. Dış müşteri ile olan ilişkileri tam olarak anlayabilmek için İK profesyonelleri dış müşteri ve onların İKY ile olan ilişkileri hakkında yeni bir düşünce tarzı benimsemelidirler. Bu düşünce tarzı iç müşteri anlayışından daha kapsamlıdır.

6. Dış Müşteri Odaklı İnsan Kaynaklarının Yetkinlikleri

Müşteri odaklılık, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayarak ve müşteri tatmini sağlayarak artı değer oluşturma olarak tanımlanmaktadır (Schoonover, 2003:1-23). Günümüzde İKY'nin "dış müşteri" odaklı olması beklenmekte (Schoonover, 2003:1-23; Giannantonio & Hurley, 2002:491-511) ve "müşteri odaklılık" temel İKY yetkinliği olarak kabul edilmektedir (Schoonover, 2003:1-23). Örnek olarak, Giannantonio ve Hurley'in 1100 İK yöneticisi üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada "müşteri hizmetleri yetenekleri" İKY programı mezunlarından beklenen on yetenek (skill) arasında yer almaktadır. İKY çalışanlarının sahip olması gereken 28 yetkinlik arasında "müşteri hizmetleri yeteneği" önem sırasına göre altıncı sırada yer almaktadır. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, İK profesyonellerinin müşteri odaklılık yetenekleri büyük işletmelerde ve servis sektöründe üretim ve küçük işletmelere göre daha önemli olarak kabul edilmektedir (Giannantonio & Hurley, 2002:491-511). Stratejik İnsan Kaynakları Topluluğu (SHRM) tarafından 1998 yılında yapılan yetkinlikler araştırmasının sonuçlarına göre müşteri odaklılık ve teknoloji uzmanlığı temel İK yetkinliği olarak yer almaktadır (Bell vd., 2006:1-26).

Brockbank'a göre dış müşteri ve paydaşlar için daha büyük değer oluşturacak konularla ilgilenmek İK profesyonellerinin başlıca görevleri arasında yer almaktadır ve yönetim masasında yer almaları için gereklidir (Brockbank, 1997:65-69). İK

profesyonelleri, örgütün çalışanlarla yapmış olduğu psikolojik sözleşmeye benzer bir sözleşmenin müşterilerle de yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olabilir. İKY; yapılabilecek işler, kimlerle irtibat sağlanacağı, nasıl çalışılabileceği ve geleceğe yönelik beklentiler konusunda müşterilerin bilgilendirilmelerini sağlayacak bir ajandanın oluşturulmasında yöneticilere tavsiyede bulunabilir. İKY; oryantasyon programları, tanıtım kitapçıkları ve sosyal etkinlikler gibi birçok yöntemi yeni müşterilerin örgütsel uygulamalarla uyum sağlaması için kullanabilir. Bu sayede müşterilerin firma ile daha etkin ve etkili bir ilişki geliştirmeleri sağlanabilir (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003:53-63).

İKY, çeşitli İK uygulamaları vasıtasıyla çalışanların bireysel bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirerek ve organizasyonel yapılabirlikleri oluşturarak ürün ve hizmetlerle ilgili doğrudan dış müşteri memnuniyetini arttırabilir. Bu hem İKY'nin hem de firmanın imajının güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1999:201-214).

Dış müşteri odaklı İKY rollerinin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için müşteri odaklı yetkinliklere gerek duyulmaktadır. Kesler'in de belirttiği gibi yetkinlikler olmadan yeni roller işlevsiz kalabilir. Çünkü yeni bir rol çok farklı bilgilerin elde edilmesini ve yeteneklerin geliştirilmesini gerektirebilir (Kesler, 1995:229-252) Hangi yetkinliklere ihtiyaç duyulduğu müşteri odaklı İKY oluşturma sürecinin beşinci aşaması olan organizasyonel yapılabirlikleri belirleme ve altıncı aşaması olan İKY uygulamalarını belirleme aşamaları ile ilgilidir. Çünkü müşteri odaklı rolleri tanımlamak veya diğer aşamalarda belirtilen müşterilerle ilgili mevcut durumun tespiti ve gelecekle ilgili hedefleri ortaya koymak müşteri odaklı bir İKY olması için yeterli değildir. Bunun için genelde organizasyonel yapılabirliklere özelde ise İKY'nin yapılabirliklerine odaklanılmalıdır. Mevcut yapılabirlikler belirlenen rolleri ve uygulamalarını mevcut durumda veya gelecekte başarmak için yeterli görülmebilir. Bu durumda istenilen yapılabirlik düzeyine ulaşabilmek için tespit edilecek yetkinlik açıklarının giderilmesi gerekecektir.

İK profesyonellerinin yetkinlikleri ile ilgili akademisyenler ve çeşitli kurumlar (SHRM, Deloitte, Boston Consulting Group vs.) tarafından yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Çeşitli kurumların yapmış olduğu periyodik çalışmalar ve akademisyenler tarafından yapılan bağımsız çalışmalar İK profesyonellerinin sahip olması gereken yetkinlik listesini sürekli kabartmakta, önlerindeki çitayı yükseltmektedir. Kısacası İK profesyonelleri için tam bir "yetkinlik enflasyonu" yaşanmaktadır. Aşağıda müşteri odaklı bir İKY oluşturulması için gerekli görülen bazı yetkinlikler açıklanmaktadır.

6.1. Teknoloji Yetkinliği

Teknoloji giderek artan bir hızla iş yerinin ayrılmaz bir parçası ve İK hizmetlerinin sunulmasında bir araç olmaktadır (Ulrich, 1997:175-197). Bilgi teknolojilerinin yaygınlaştırılması, İK uygulamalarında web tabanlı sistemlerden faydalanma, uzaktan öğretim ve İKY kararlarında veri analizi yöntemlerinin kullanımı İK profesyonellerinin yetkinliklerini etkilemekte ve bilgi sistemleri tasarımı ve işletilmesi hızlı bir şekilde İK topluluğunun yetkinliği olmaktadır (Quinn & Brockbank, 2006:477-494; Schoonover, 2003:1-23). Bu nedenle İK profesyonellerinin bilgi

teknolojileri alanında daha önce sahip olmadığı yeni yetenekler öğrenmeleri, teknolojinin sunmuş olduğu imkanlar hakkında bilgi sahibi olmaları ve teknoloji ile barışık olmaları gerektirmektedir (Gardner vd., 2003:159-179; Kaufman, 1996: 40-548). Bu durum değişen çevreye uyum sağlamak ve rekabet edebilmek için gerekli görülmektedir (Lin, 2011:235-257; Meisinger, 2005:189-194).

İK profesyonelleri, bilgi teknolojilerini veri toplamada kullanabilme ve bu verileri stratejik olarak değerli bilgiye dönüştürebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. İK profesyonellerinin teknoloji ihtiyaçlarını belirlemeleri, teknoloji tedarikçilerini yönetmeleri ve İK fonksiyonlarını desteklemede teknolojileri mobilize etmeleri beklenmektedir (Bell vd., 2006:1-26). İK profesyonelleri elektronik İK ve web tabanlı kanalları müşterilere değer sağlamada da etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Ulrich, 1997:175-197; Brockbank vd., 2003). İK profesyonelleri, müşteri ihtiyaçlarını değerlendirerek ve teknolojiyi uygulayarak neler yapılması gerektiği veya neler yapılabileceği konusunda karar vermek zorundadırlar. Örnek olarak, teknoloji satın almalarında hizmet sağlayıcıların yönetilmesi, hizmetlerin sağlıklı olarak sunulması için önem taşımaktadır. İK profesyonellerinin bu konuda bilgi teknolojileri bölümüne güvenmesi yeterli değildir (Schoonover, 2003:1-23).

6.2. İş Bilgisi Yetkinliği

Stratejik ortak olmak (Lawler & Mohrman, 2003:15-29), ortaklıktan oyunculuğa geçmek (Ulrich & Beaty, 2001:293-307) ya da operasyonel reaktiflikten stratejik proaktifliğe geçmek (Brockbank, 1999:337-352) için İK profesyonelleri iş hakkında temel bilgilere sahip olmalıdır.

İK profesyonelleri organizasyonda önemli bir oyuncu olabilmek ve kuruma değer katabilmek için şirketin faaliyet alanını, endüstriyi, iş stratejilerini ve kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü anlamalıdırlar. Bunun için finans, pazarlama, değer zinciri yönetimi, üretim, lojistik, müşteri, rakipler, sermaye piyasası ve küreselleşme gibi konularda bilgi sahibi olmalıdırlar (Quinn & Brockbank, 2006:477-494; McEvoy vd., 2005:383-402; Yeung vd., 1996:48-58). Bu kapsamda, İK profesyonelleri müşteriler ve yatırımcıları da içine alan dış paydaşların talepleri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Ancak, İK'nın dahili yapılabirliklerle pazar gerçeklerini birleştirmede sadece paydaşlar hakkında spesifik bilgilere sahip olmaları yeterli değildir. İK aynı zamanda toplumun önemli kesimi tarafından paylaşılan temel sosyal trendler, değişen değerler, önemli problemler ve satın alma sürecini etkileyen kişiler arası ilişkilerin yapısı gibi makro düzeyde sosyal çevre hakkında da bilgi sahibi olmalı, bu trendlerin bağlamsal dinamiklerini kavrayabilmeli ve yapılan İK faaliyetleri ile bağlantısını kurabilmelidir (Brockbank, 1999:337-352; Brockbank & Ulrich, 2005:489-504). Diğer bir ifadeyle İK profesyoneli faaliyet gösterdikleri iş çevresinin sosyal bağlamını ya da düzenlemelerini bilerek işin başarısına katkı sunmalıdır (Ulrich vd., 2007:1-12).

İK profesyoneli aynı zamanda işin değer zincirini bilmelidir; müşterilerimiz kimler? Niçin bizim ürünlerimizi alıyorlar? (Ulrich vd., 2007:1-12). Brockbank vd.'ne göre, İK profesyonelleri, değer zincirinin dış müşteriler ve rakiplerle başlayan ve e-ticareti de içine alacak şekilde dağıtım kanallarıyla son bulan unsurlarına daha büyük önem vermelidirler. Geçmişte İK profesyonellerinin değer zincirinin her bir unsuru hakkında bilgi sahibi olması yeterli görülmekteydi. Ancak, yeni İK ajandası değer

zincirinin unsurlarını stratejik ve operasyonel olarak bütünleştirecek daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Brockbank vd., 2003). Hansen'e göre, İK fonksiyonlarının organizasyonun başarısındaki rolünün algılanmasının önündeki en önemli engel İK yöneticilerinin temel işletme konularını bilmemesidir. Bu nedenle İK yöneticisi organizasyonun ürünleri, müşterileri ve pazardaki yeri hakkında bilgi sahibi olarak merkezi bir rol oynamalı ve stratejik planların ve süreçlerin hazırlanmasında değişimi kolaylaştırarak işletmeye değer katmalıdır (Hansen, 2002:513-538). Ancak, İK profesyonellerinin ihtiyaç duyduğu iş bilgisi bütün iş fonksiyonlarını gerçekleştirme kabiliyeti değil onları anlama kabiliyetidir (Ulrich vd., 1995:473-495).

6.3. Yetenek Yöneticisi Yetkinliği

Geçmişte insan kaynakları doğrudan çalışanların ihtiyaçlarına odaklanmaktaydı. Rekabetçi baskıların örgütleri değişime zorlamasıyla birlikte, örgütler giderek artan oranda başarıyı sağlayacak temel yapılabirliklere odaklanmaya ve insan sermayesini stratejik hedefler ve amaçlarla uyumlaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu değişim İK fonksiyonuna kurumsal stratejileri desteklemesi ve bireysel yetkinliklerle temel stratejiler ve amaçlar arasında açık bir bağlantı kurabilmesi için kurumsal yapılabirlikleri geliştirmesi yönünde önemli görevler yüklemektedir. Kurumsal yapılabirlikler açısından İK profesyonellerinin ihtiyaç duyduğu yetkinlikler önem arz etmektedir. Bu bakımdan İK profesyonellerinin performans karnesi (balanced scorecard) gibi stratejik tekniklerde ve 6 Sigma gibi kalite metodlarında uzman olmaları artık yeterli görülmemektedir. İK profesyonelleri aynı zamanda yetkinlik yönetiminde de uzman olmalıdırlar (Schoonover, 2003:1-23).

İK profesyoneli "yetenek yöneticisi" olarak tüm kurumda önemli yeteneklerin (key talents) işe alınması, uygun pozisyonlarda istihdam edilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulması için tutarlı yaklaşımlar geliştirir (Schoonover, 2003:1-23). Bunun için İK profesyonelleri yetenek yönetimi konusunda teori, araştırma ve pratikleri öğrenmelidirler (Ulrich vd., 2007:1-12). Çalışanların yetkinlikleri ve adanmışlığı uzun dönemde işletmenin tek sürdürülebilir rekabetçi avantajıdır (Sydanmaanlakka, 2000: 1-6). İKY, rekabetçi avantajın en önemli kaynağının insan olduğu konusunda üst yönetimi ikna etmelidir (Brockbank, 1997:65-69). İyi bir yetenek, organizasyonun desteği olmadan korunamaz. Aynı şekilde doğru yetkinliklere sahip olmadan kritik rollerde sonuç alınmaz (Ulrich vd., 2007:1-12).

6.4. Strateji Konumlandırma Yetkinliği

İK profesyonelinin organizasyonun gelecekteki başarısına dair bir vizyonu olmalıdır. İK profesyoneli aynı zamanda bu vizyonun nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgili stratejilerin yapılmasında aktif rol almalıdır. Bunun için İK profesyoneli iş trendleri ve bu trendlerin iş üzerindeki etkilerini kavramalı, başarının önündeki engelleri öngörmeli ve strateji geliştirme sürecini kolaylaştırmalıdır. İK profesyonelleri bütün stratejilerin dahili organizasyonun dış müşteri beklentilerini karşılamak üzerine kurulmasına yardımcı olmalıdırlar (Ulrich vd., 2007:1-12). İK profesyonelleri hedef müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını karşılamak için müşteri segmentlerini ve müşteri beklentilerini bilmeli ve örgütsel faaliyetleri bu segmentlere göre organize etmelidir (Ulrich vd., 2011, 1-14). Bu durum aynı zamanda müşteri odaklı iş stratejilerinin şirketin çalışanları için anlamlı olmasına yardımcı olacaktır (Ulrich vd., 2007:1-12).

6. 5. Organizasyonel Yapı ve Yapılabilirlik Oluşturma Yetkinliği

Organizasyonlar yapı ve süreçlerin ötesinde farklı yapılabilirliklerden oluşmaktadır. Yapılabilirlikler kurum kültürüne, süreçlerine ve kimliğine atıfta bulunmaktadır. Müşteri hizmetleri, hız, kalite, etkinlik, yenilikçilik ve işbirliği kurum kimliğini oluşturan yapılabilirliklerdir. Etkin bir İK profesyoneli organizasyonel yapılabilirliklerin araştırılmasına, tanımlanmasına ve oluşturulmasına yardımcı olur ve bireysel yetenekleri organizasyonla bütünleştirir (Ulrich vd., 2011, 1-14).

İK profesyonelleri aynı zamanda rekabetçi bir organizasyonun yapılandırılmasında yönetime yardımcı olmalıdır (Ulrich & Beatty, 2001:93-307). Küreselleşmenin rekabeti arttırdığı bir ortamda İK profesyonelleri kurumun hem müşterilere hem de pazara cevap verebilmelerini sağlamalıdır. Bu bakımdan, İK profesyonelleri şirketin rekabetçi avantaj elde edebilmesi için kendilerini yardımcı olarak görmeli ve faaliyetlerinin müşterilerin hizmet ya da ürünleri satın almasına ve paydaşlara kazanç sağlamasına nasıl katkı sağladığını bilmelidirler (Quinn & Brockbank, 2006:477-494).

Yapılabilirlik oluşturma yetkinliği yetenek yönetimi ve organizasyonel tasarım yetkinliği ile yakından ilişkilidir. Şöyle ki, İK profesyonelleri organizasyonel tasarım ve yeniden yapılanma sürecinde iç danışman rolü oynamalı (Mohrman & Lawler III, 1997:157-162) ve organizasyonun yapılabilirliklerinin yapı, süreç ve politikalara entegre edilmesine katkı sunmalıdır. İK profesyonelleri aynı zamanda kurumun yetenek yönetiminin ve organizasyonel yapılabilirliklerinin müşterilerin ihtiyaç ve stratejilerine göre düzenlenmesini, birbirleriyle entegre olmasını ve etkin ve etkili çalışmasını sağlamalıdır (Ulrich vd., 2007:1-12).

7. Değerlendirme ve Sonuç

İK fonksiyonunun dış müşteri için değer oluşturmasının iki alternatif yolu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, İK fonksiyonunun iç müşteriye odaklanarak onların dış müşteriye odaklanmalarını sağlamaktır. Bu yaklaşım geleneksel İKY yaklaşımı olarak dış müşteriye ulaşmada dolaylı bir yol olarak görülmektedir. İkinci alternatif yol ise İK fonksiyonunun doğrudan dış müşteriyle ilişkide olmasını öngörmektedir. Dış müşteri odaklılık olarak ifade edilen bu yaklaşım stratejik bir bakış açısını yansıtmakta ve İKY için yeni bir çıkış yolu olarak görülmektedir. Dış müşteri odaklı İKY iç müşteriyi yani çalışanları yadsımaz, onları da müşteri olarak görmektedir. Ancak bu görüşte, çalışanlar İK için sadece müşteri değil aynı zamanda İKY'nın etkisini organizasyonun geleneksel sınırları dışına genişletmede bir araç olmaktadır.

Dış müşteri odaklı İKY iki esasa dayanmaktadır: Birincisi, insan kaynakları fonksiyonlarının dış müşteri için değer oluşturmasıdır. Bunun için İK profesyonellerinin öncelikle örgütün yaptığı işi ve bağlamını anlamaları, bölümün yapısını iç ve dış müşterilerin taleplerine göre düzenlemeleri ve sonuç olarak örgüte değer katacak hizmetleri üretmeleri ve sunmaları gerekmektedir. Bu bağlamda İK profesyonelleri, yaptıkları faaliyetlerin oluşturduğu değere odaklanmalıdırlar ve İK uygulamalarını tasarlarlarken ve sunarken dış müşteri odaklılığı esas almalıdırlar. Bundan dolayı İKY dış müşteri, yatırımcı ve çalışanlar için organizasyonun değerini arttıran hangi sonuçları ürettiğine göre değerlendirilmelidir. İkincisi, dış müşterinin örgütsel performansa katkı yapmasıdır. Dış müşteriye yönelik İK uygulamaları ile müşteri tatminini sağlayarak dış

müşteriyi organizasyonel faaliyetlerin içine çekme, organizasyonların başarısı için en temel vasıta olarak görülmektedir. Dış müşteri odaklı İKY oluşturmak bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu süreç; dış müşteriye yönelik stratejilerin belirlenmesi, dış müşterilerin ihtiyaçlarının tanımlanması, rollerinin belirlenmesi, önceliklerine göre sınıflandırılması, karşılıklı yapılabirlik düzeylerinin tespit edilmesi ve gereken İK uygulamalarının tasarlanması gibi aşamalardan oluşabilir. Dış müşteri oynayacağı role göre organizasyona çeşitli katkılar sunabilir. Bu kapsamda dış müşteri iş analizleri ve performans değerlendirme gibi İK aktivitelerine önemli girdiler sağlayabilir, personel seçme kararlarına katılabilir ve eğitim faaliyetlerinde gerek katılımcı gerekse sunucu olarak yer alabilir. Böylece İKY dış müşteriyi organizasyonun yetenek havuzunun ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir.

İKY'nin, İK faaliyetleri ile örgütsel performans arasında doğrudan bağlantı kurarak müşteri ve organizasyona karşılıklı değer katması organizasyon içinde ve meslek olarak İKY'nin itibarını güçlendirebilir. İKY'nin örgütsel performansa doğrudan katkı sağlayabilmesi için İK profesyonellerince müşteri odaklı roller benimsenmelidir. Bu rolleri yerine getirebilmek içinse teknoloji, iş bilgisi, yetenek yöneticisi, strateji konumlandırma ve organizasyonel yapı ve yapılabirlik oluşturma gibi yetkinliklere sahip olunmalıdır. Bu bağlamda İK profesyonelleri;

-Pazar, ürünler, müşteri rol ve beklentileri hakkında önemli ölçüde bilgi sahibi olmalıdırlar,

-Kurumun yetenek yönetiminin ve organizasyonel yapılabirliklerinin müşteri ihtiyaç ve rollerine göre düzenlemesini, birbirleriyle entegre olmasını ve etkin ve etkili çalışmasını sağlamalıdırlar,

-Stratejilerin dış müşteri beklentilerini karşılamak üzerine kurulmasına yardımcı olmalıdırlar,

-Müşteri odaklı kurum kültürü oluşturması için çalışanların müşteri anlayışını güçlendirmelidirler,

-e.İK/web tabanlı kanalları müşterilere değer sağlamada etkin bir şekilde kullanabilmelidirler,

-Kurumun rekabetçi avantaj elde edebilmesi için faaliyetlerinin müşterilerin hizmet ya da ürünleri satın almasına ve paydaşlara kazanç sağlamasına nasıl katkı sağladığını bilmelidirler,

-Toplumun önemli kesimi tarafından paylaşılan temel sosyal eğilimler ve değişen değerler gibi makro düzeyde sosyal çevre hakkında da bilgi sahibi olmalı, bu eğilimlerin bağlamsal dinamiklerini kavrayabilmeli ve yapılan faaliyetlerle bağlantısını kurabilmelidirler.

İç müşteriye yönelik İK uygulamaları ile kurumsal performans, müşteri memnuniyeti ve karlılık arasında ilişkileri gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Ancak dış müşteriye yönelik İK uygulamalarının organizasyonel yapılabirlikler üzerindeki etkisi konusunda ampirik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynakça

- Akgeyik, T. (2006). Müşteri odaklı insan kaynakları yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 853-875.
- Bardakçı, A., & Ertuğrul, İ. (2004). Toplam kalite yönetiminde hedef müşteri tatmini: Ama müşteri kim? *Review of Social, Economic & Business Studies*, 2, 207-218.
- Bell, B. S., Lee, S. W., & Young, S. K. (2006). The impact of eHR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Working Paper Series*. Cornell University School of Industrial and Labor Relations Center for Advances Human Resource Studies, 1-26, Retrived date: 30.10.2012, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1402&context=cahrswp>
- Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25(3), 371-383.
- Bowen, D. E. (1996). Market-focused HRM in service organizations: Satisfying internal and external customers. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 31-47.
- Bowers, M. R., & Martin, C. L. (2007). Trading places redux: Employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 21(2), 88-98.
- Brockbank, W. (1997). HR's future on the way to a presence. *Human Resource Management*, 36(1), 65-69.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38 (4), 337-352.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2005). Higher knowledge for higher aspiration. *Human Resource Management*, 44 (4), 489-504.
- Brockbank, W., Ulrich, D. & Yakanich, D. (2003). The new HR agenda: 2002 human resource competency study (HRCS) executive summary. University of Michigan Business School, Retrived date: 11.27.2010, <http://webuser.bus.umich.edu/Programs/hrcs/HRCS2002ExecutiveSummary.pdf>
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dyer, G. W. (1999). Training human resource champions for the twenty-first century. *Human Resource Management*, 38(2), 119-124.
- Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource Professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 159-179.

- Giannantonio, C. M., & Hurley, A. E. (2002). Executive insight into HR practices and education. *Human Resource Review*, 12(4), 491-511.
- Hansen, W. L. (2002). Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 513-538.
- Heinsman, H. (2008). The competency concept revealed: Its nature, relevance, and practice. Academisch Proefschrift, Vrije Universiteit, PrintPartners Ipskamp BV, Enschede Retrieved date: 22.10.2012, <http://dare.uvu.nl/bitstream/1871/13216/5/7960.pdf>
- Kaufman, E. B. (1996). Transformation of the corporate HR/IR function: Implication for university programs. *Labor Law Journal*, Ağustos, 540-548.
- Kesler, G. C. (1995). A model and process for redesigning the HRM role, competencies and work in a major multi-national corporation. *HRM Journal*, 34(2), 229-252.
- Lawler III, E. E., & Mohrman, S. (2003). A HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?. *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- Legnick-Hall, M. L., & Legnick-Hall, C. A. (1999). Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*, 38(3), 201-214.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 53-63
- Lin, L. H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: The roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235-257.
- Lovelock, C. H., & Young, R. F. (1979). Look to customers to increase productivity. *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran, 168-178.
- McEvoy, G. M., Hayton, J. C., Warnick, A. P., Mumford, T. V., Hanks S. H., & Blahna, M. J. (2005). A competence-based model for developing human resource professionals. *Journal of Management Education*, 29(3), 383-402.
- Meisinger, R. S. (2005). The four Cs of the HR professions: Being competent, curious, courageous, and caring about people. *Human Resource Management*, 44(2), 189-194.
- Mohrman, S. A., & Lawler III, E. E. (1997). Transforming the human resource function. *Human Resource Management*, 36(1), 157-162.
- Naktiyok, A., & Küçük, O. (2003). İşgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkileri: Ampirik bir değerlendirme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 225-243.
- Narver, J. C., & Stanley, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Quinn, R. W., & Brockbank, W. (2006). The development of strategic human resource professionals at BEA system. *Human Resource Management*, 45(3), 477-494.

- Ramlall, S. J. (2006). HR competencies and their relationship to organizational practices. *Performance Improvement*, 45(5), 32-43.
- Robert, R., & Hirsch, P. (2005). Evolution and revolution in the twenty-first century: Rules for organizations and management. *Human Resource Management*, 44(2), 171-176.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431-449.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quin, R. T. (1998). The employee- customer - profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat, 82-97.
- Schoonover, S. C. (2003). Human resource competencies for the new century. 1-23, Retrieved date: 22.10.2012, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.169.8862&rep=rep1&type=pdf>
- Schuler, R. S. & MacMillan, I. C. (1984). Gaining a competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-256.
- Strong, A. C., & Harris, L. C. (2004). The drivers of customer orientation: An exploration of relational, human resource and procedural tactics. *Journal of Strategic Marketing*, 12, 183-204.
- Sydanmaanlakka, P. (2000). The new challenges, roles and competencies of human resource management. Keskusteluaiheita-Discussion Papers, 742, ETLA, 1-6, Retrieved date: 22.10.2012, <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/63768/1/324284144.pdf>
- Tsui, A. S. (1990). A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 458-483.
- Tyson, S. (1987). The management of the personnel function. *Journal of Management Studies*, 24(5), 523-532.
- Ulrich, D. (1997). HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, 36(1), 175-197.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat, 124-134.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 77-92.
- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From partner to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293-307.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). The state of the hr profession. 1-14, Retrieved date: 13.05.2012 <http://www.hrnorge.no/filestore/TheStateoftheHRProfession.pdf>

- Ulrich, D., Brockbank, W., Jahnsen D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increase expectations. *Employment Relation Today*, 34(3), 1-12.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management Journal*, 34, 473-495.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organizations. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Willey, C. (1992). A comprehensive view of roles for human resource management in industry today. *Industrial Management*, 34(6), 27-29.
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future. *Human Resource Planning*, 19(4), 48-58.
- Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: A best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12(6), 389-39.

