



İNSAN KAYNAKLARINA DEĞER YARATMA

Tamer KEÇECİOĞLU *

Mustafa Kemal YILMAZ **

Öz

Küreselleşen dünyada ortaya çıkan sert rekabet koşullarında işletmeler geleceğe hazırlanmada ayakta kalabilmek için temel faktörün “insan“ olduğu gerçeğinde birleşmişlerdir. Bu bağlamda, işletmeler sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlamak için temel faktör olan insanın yeteneği ve geliştirilmesi açısından “yetenek” ve “yetenek yönetimi” kavramlarına önem vermeye başlamışlardır. Bu çalışmada, ilk olarak yetenek ve yetenek yönetimi kavramları anlatılmış, sonrasında kaynak temelli bakış açısına değinilmiş ve son olarak yetenek yönetimi kavramıyla kaynak temelli bakış açısı kavramı ilişkisine değinilerek, kavramlar arasında ilişkinin niteliği uygulamacı ve araştırmacıların bulgularından hareketle teorik çerçevede ele alınmıştır. Sonuç olarak; kaynak temelli bakış açısından esinlenerek insan kaynaklarının temel yetenekler ve yetenek yönetimi kavramına önem vermesi gerektiği söylenebilir. Aynı zamanda yetenek ve yetenek yönetimini kavramları örgüt içinde bir felsefe haline getirilerek, bir rekabetçi avantaj unsuru olarak ön planda tutulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Yetenek, Yetenek Yönetimi, Kaynak, Kaynak Temelli Bakış Açısı

HUMAN RESOURCES VALUE CREATION

Abstract

Firms who are affected by globalization and the strict conditions of competition, are agreed about the importance of human being to be affective and to get ready for the future. Because of that companies started to attach importance to talent and management of talent to get a competitive advantage. Firstly, it is explained that talent and the concepts of talent in this study and the second part includes the resource based perspective. Lastly, according to the theoretical framework and the studies of the researchers and some application results, relations of talent management and the concepts of research based perspective are analyzed.. In Conclusion, we can say that after inspiration of resource-based view, human resources bases should give the more importance to talent management and basic skills. Also, talent and talent management concepts should be kept in the organization as a philosophy and in the forefront as an element of competitive advantage.

Keywords: Human Resources, Talent, Talent Management, Resource, Resource-Based Perspective

GİRİŞ

Bir örgüt çevresindeki kaynaklar ve stratejileri ile birlikte üstün performansa ulaşmaktadır. Stratejik uyum ve stratejik esnekliğe eş zamanlı olarak ulaşılması, sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olup, örgütün çevredeki değişimlere uyarlanma yeteneği olarak stratejik esnekliğine işaret etmektedir (Winfrey, Michalisin ve Acar,1996). Stratejik uyum

* Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yar. Doç. Dr., tamer.kececioğlu@ege.edu.tr.

** İzmir Büyükşehir Belediyesi, Organizasyon Performans Şube Müdürlüğü, Bilim Uzmanı, mkemalyilmaz@izmir.bel.tr



kavramı ile tutarlı olarak örgütlerin rekabetçiliği için kaynak profili ise pazar gereksinimleri karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirme, kararsız ve kararlı çevrelerde birbirinden farklıdır. Hiper rekabetçi çevrede örgüt yapısı örgütlerin rekabetçi avantajlarını geliştirmede ve sürdürmede önemli bir rol oynamaktadır (D’Aveni, 1994: 22).

Çalkantılı çevrede görevlerin belirsizliği yüksek derecede olup, bilgi paylaşımının hızını kolaylaştırıcı, çalışanların performanslarını artırıcı ve teşvik edici bir örgüt yapısı oluşturmalıdır. Örgütlerin de stratejik esnekliğin geliştirilmesinde yöneticiler bireyselliği, yaratıcılığı ve hızlı tepki vermeyi sağlayacak bir kültür oluşturmalıdır. Kaynak temelli bakış açısına göre, bir işletmenin karlılığı kaynaklarının bir fonksiyonudur. Karlılık, sahip olunan kaynaklarla pazar gereksinimi arasındaki uyumu temel almaktadır. Rekabetçi avantaj kazanmada örgüt pazar gereksinimini karşılamak için özgün varlıkları ele geçirmesine bağlıdır. Yaklaşımına göre stratejik varlıklar fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel kaynakların bileşiminden oluşur ve bu varlıkların hiçbiri tek başına özgün olmayan varlıklardır. Bileşim özgün hedeflere ulaşmada özgün koalisyonun oluşturulmasına gündeme getirir. Rekabetçi değer teorisinde ise tüm örgütlerdeki en önemli varsayım rekabete duyulan ihtiyaç, görevler, değerler ve algılar arasında yaşanan gerilim olarak görmektedir. Model insanların örgütleri içerisinde bu gerilimi nasıl algılaması gerektiğini anlamalarına yardımcı olur (Thompson, Grath ve Whorton, 1981). Andersen (1981) örgüt içerisindeki bireyler ve koalisyonların davranışlarını temel alarak örgütsel yaşam eğrisi ile rekabetçi değer yaklaşımını bir model etrafında bütünleştirmiştir. Büyüme sürecinde bir aşamadan diğerine geçerken örgütün başarı ölçütlerinin nasıl değiştiğini göstermiştir. Böylece örgütün büyüme ve olgunluk aşamalarının daha iyi anlaşılması için tamamlayıcı bir araç kümesini sunmaktadır. Coff (1997) insani varlıkların sürdürülebilir avantaj yaratmasındaki zorlukların analizi ve ortadan kaldırılması için bir çerçeve sunmuştur. Yazara göre, varlıkların özgünlüğü, sosyal karmaşıklık ve nedensel belirsizlik insani varlıklara yapılan atıflar olurken, yaşanacak moral ve motivasyon sıkıntıları, akılcılığın sınırlanması, işe alım ve devir hızı tehditleri, yönetim çelişkileri içerisinde yer alırken, elde tutma örgütsel tasarım ve mevcut çalışanlar hakkında bilgi ve emek pazarındaki adaylar hakkındaki bilgilerde bununla başa çıkma stratejileri yer almaktadır.

GENEL ÇERÇEVE

Genel anlamda insan kaynaklarının örgüt performansının artırılması veya iyileştirilmesinde önemli bir rol oynayarak sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olması istenmektedir. Bu istem/arzu ile gerçekleşen arasında ciddi bir uçurum bulunmaktadır. Bu uçurumun temel felsefesi insan kaynakları yöneticilerinin iç ve dış müşterilerden gelen talepler doğrultusunda aşırı ölçüde kısa vadeli yönetsel işlere odaklanmaları, stratejik öngörü ve vizyon eksikliği göstererek insan kaynaklarının aslında açık sinir uçlarına dokunulmaktadır. Fitz-enz (1990: xiii, 3-9) insan değer yönetimi ile çalışanlar için olduğu kadar örgüt için değer yaratma biçimi olarak örgütlerdeki “insan” yönünü yönetmeye başlaması gerektiğini, insan kaynaklarının kendi algısını değiştirmesi gerektiğini, bunun içinde örgüt içerisinde yeniden konumlanarak stratejik kararların bir parçası olması gerektiğini ifade etmektedir. İnsan kaynakları örgüt içerisindeki iç ve dış paydaşları etkileyen altyapı yaratır. Bu altyapıya yapılan yatırım (Ulrich ve Smallwood’a (2003) göre örgütlerin rekabetçi avantaj yaratmanın temelinde yatan örgütsel yapabilirliklerini oluşturur. Christensen



(2001), her ürün veya hizmetin katma değer yaratan faaliyetler zinciri tarafından üretildiğini, rekabetçi avantajın ölçek ekonomisi ve faaliyet alanı ile birlikte gittiğini ve Pazar konumu içerisine yerleştiğini, her rekabetçi avantajın belirli nedenlerle belirli bir zamanda mevcut olan belirli koşullar kümesi içerisinde tahmin edildiğini ifade etmiştir.

Örgütsel yapabilirlikler örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur. Amit ve Belcourt (1999), insan kaynakları yönetiminin firmaların finansal performansına olan katkısına yeni bir perspektif getirerek, piyasa stratejilerine yürütmeye insan kaynaklarının önderliğinde geçmiş deneyimler, mevcut kültür ve sosyal normları da dikkatte alan özgün bir yaklaşım önermişlerdir. Ulrich ve Lake (1990:40) örgütsel yapabilirliği örgüte özgü yetkinlikler yaratılmasında çalışanlarını etkileyecek kurum içi yapı ve süreçlerin oluşturulmasında çalışanların yapabilirliği olarak tanımlarken, bunun da değişen müşteri ve stratejik ihtiyaçlarına uyarlanma da işletmeleri kuvvetlendireceğini ifade etmiştir. Örgütsel yapabilirliklerin sürdürülebilir rekabetçi avantajın özgün kaynağı olduğu belirtilmiştir. Konumuzla ilgili olarak rekabetçi avantajın iki önemli ölçüt içerdiğini; müşterilere algıladığı değeri sunması ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen özgün teklifler sunmak bu çalışmanın ana çerçevesini oluşturmaktadır. Bizim açımızdan her ikisine ulaştığımızda örgütsel yapabilirliğin içeriğini doldurmuş oluruz, bu iki kavramın ortak paydasına yetenek yönetimini oturtmamız çalışmanın özünü oluşturmaktadır. Yetenek kavramının soyut varlık olarak almamız savı ile örgütsel yapabilirlikler soyut varlıklarca yaratılan pazar değerini oluşturur. Brockbank (1999) örgütsel yapabilirliklerin insan kaynaklarının sundukları olduğunu öne sürmektedir, bu önerim Ulrich ve Brockbank (2005:1-3) tarafından da savunulmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerinden ziyade sonuçlar üzerine odaklanmanın özellikle rekabetçi avantaj yaratmada önemli rol oynayan örgütsel yapabilirliğin oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Bunun yanında insan kaynakları uygulamaları paydaşların görüşleri ve istekleri doğrultusunda değer yaratması gerekir.

Bu noktada karşımıza “mimari” sorunsalı ya da eğritilmesi çıkmaktadır. Mimari; Becker ve Gerhart (1996), Becker ve Huselid (2006), Kang, Morris ve Snell (2007), Lepak ve Snell (1999), Wright, Dunford ve Snell (2001), Wright ve McMahan (1992), Ulrich ve Brockbank (2005) gibi çok çeşitli yazarlar tarafından kullanılmaktadır ve stratejik insan kaynakları yönetiminde değer yaratma kavramının altını doldurmaktadır. Bu kavramı daha sonra konumuz olan yetenek yönetimi mimarisine indirilirse, örgütçe yetenek yönetiminin etkin olarak yönetilmesini garanti etmek için önceden tasarlanarak ve planlanarak geliştirilen sistemler ve süreçler bileşimidir. Kaynak temelli yaklaşımın özünü oluşturan, katma değer yaratması, nadiren bulunması, taklit edilememesi ve ikamesinin olmaması olarak tanımladığımız yetenek, sürdürülebilir rekabetçi avantaja ulaşma ve değer yaratan stratejileri yaratmada örgütü güçlendirecektir. Yetenek kavramına stratejik varlık olmanın yanında potansiyel anlamda değer yaratmaya katkıda bulunmada işlenebilir bir olgu olarak bakılmaktadır. Schiemann (2014) yetenek mimarisine yetenek yaşam eğrisinin etkin olarak yönetilmesine dikkat çekmektedir. Sparrow ve Makram(2015), örgütsel seviyede değerinin örgütlerin performansını artırma ve ekonomik değer yaratmak için örgütün Pazar fırsatlarına tepki vermede güçlendirici stratejileri hayata geçirme yapabilirlikleri ve kurum içi kaynakları araştırıldığında yaratıldığını ifade etmektedir. Yetenek yönetimi açısından değer yaratma, stratejiye ulaşmanın temelini oluşturan örgütsel yapabilirlikleri geliştirecek özgün yetenekleri bulma, elde tutma ve motive etmede planlanmış süreçleri ifade eder.



Yaratılan bu süreçlerden örgüt için yeni değerler yaratması beklenmektedir. Rappaport (1980) değer kavramını bir firmanın ekonomik başarısı olarak ifade ederken, Whiteley (1993), değere bir firma ile etkileşim içerisindeki müşterilerin algıladıkları olarak bakmakta, Quinn ve Rahrbaugh (1981) kişisel değerler ve bireylerin fikirlerini örgütlerin değerleri içinde biçimlendirmektedir. Hultman ve Gellerman (2002:3) ise ihtiyaç duyulan ilişkiler anlamında bizlere yardımcı olduğunu, temel tercihin yaşamda önemli olduğu hakkındaki inançlarımızı yansıttığını, temel fonksiyonunun ihtiyaçlarını karşılamamız gerektiğini ifade etmiştir. Değer kavramını insan kaynaklarından ziyade paydaşların istemleri doğrultusunda oluşturulması ise pazarda “sürdürülebilir” olmanın en önemli koşulu olan “yetenek” düşüncesinin yerleştirilmesi önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan en iyi çalışma, Rucci ve arkadaşlarının (1998) gerçekleştirdiğidir. Yazarlar çalışan-müşteri-kar modelini geliştirmişler, toplam performans göstergesindeki % 4 lük bir artışın müşteri tatmininde % 4 lük, 12 ayda ise 200 milyon dolarlık ek bir ciro kazanç artışı, finansal tablolar üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Değer yaratma etkisinin ilk önce paydaşlardan gelmesi için yetenek kavramının katma değer yaratması, nadiren bulunması, taklit edilememesi ve ikamesinin olanaksızlığını gündeme taşımak gerekir. Bunun içinde insan kaynaklarının işinin odağına yeteneği yerleştirirken, ihtiyaç duyduğu yetenek profilini stratejik ihtiyaçları ile birlikte yürütmelidir. Ana bakış açısı olarak yeteneği rekabetçi avantajın kaynağı olarak görmelidir. Paydaş beklentileri ile örgütsel yetkinliklerin iliştilmesi değer yaratma açısından doğru olarak belirlenmesi ile paydaş beklentilerinin yerine getirilmesini amaçlamaktadır (Rucci, 1998:91).

KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISI

Daha önce Rappaport'ta ifade ettiğimiz değer kavramına “ekonomik” açıdan yaklaşım karşılığını Barney ve Clark'da (2007:122) bulmuştur. Yazarlar insan kaynakları fonksiyonunun gelirleri nasıl artıracığı ya da maliyetleri nasıl azaltmaya odaklanması ile “nasıl” sorusunu yanıtlaması gerektiğini öne sürmektedirler. Yazarlar gelir artışının insan kaynakları açısından ulaşılmaması daha uzak bir hedef olarak görmektedirler. Kaynak temelli bakış açısı konusunda; Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Barney (1986), Barney 1991, Dierickx ve Cool (1989), Corner (1991), Kogut ve Zander (1992), Amit ve Schoemaker, (1993), Peteraf (1993), Teece, Pisano ve Shuen, (1997) gibi çok sayıda yazar rakipler karşısında sürekli olarak üstün bir kazanç sağlamanın yolları üzerinde durmuştur Genel anlamda firmaların insan kaynaklarının değerinin rekabetçi avantaj için zorunlu fakat yeterli olmadığı görüşü hakimdir. İnsan kaynaklarının yapısının diğer rakip firmalarda olmaması istenir. Bu nadirliğin en önemli deseni örgütün sahip olduğu yetenek profilleridir. Wright, McMahan ve McWilliams (1994) bu durumu firmaların çalışan temininde kullandığı emek havuzunun “homojenliğine” bağlamaktadır.

Kaynak temelli bakış açısı örgütlerin özgün varlıkları ve yapabilirliklerini bir avantaj kaynağı olarak görme üzerine oluşturmuştur. En önemli avantaj kaynağı da yeteneklerin derinliği ve kalitesidir. Çoğu firma örgütlerdeki görevleri için temin edilecek emek havuzunu homojen olarak görür. Yetenek yönetimi kavramı ile birlikte giden aday toplama, seçme, ücret uygulamaları ve kültürün de oluşturacağı farklılıklar emek pazarındaki heterojenliği artırmaya yardımcı olacaktır. Yetenek yönetiminin örgüte nasıl katma değer yaratacağını farklılaştırarak



anlamada yardımcı olur. Elit anlamda bulunmasının zorluğu, yerine kişilerin bulunması zorluğu ile iş anlamında diğer çalışanlarla karşılaştırıldığı da örgüte orantısız bir katkıda bulunduğu varsayımı temel alınır. Bu varsayımı temel alan çok sayıda yazar bulunmaktadır; Axelrod, Handfield-Jones ve Michaels (2002), Axelrod, Handfield-Jones ve Wwelsu (2001), Chambers, Forlon, Handfield-Jones, Hankin ve Michaels (1998), Guthridge, Komm ve Lawson (2006), Luthans, Hodgetts ve Luthans (1997: 73-81) bu yazarların başlıcalarıdır. Farklılaştırma ve sınıflandırma özellikle 1990'ların sonlarında ortaya çıkmıştır. İnsanlara farklılaştırılmış yaklaşım kavramı stratejik portföy kavramından geliştirilmiştir. Kaynak temelli yaklaşımda özgün yapabilirliğin biricik doğası örgüt içerisinde oluşturulması arzulanır. Örgütler arasındaki oluşturulacak yetenek farklılıkları, bunun iş modelleri üzerindeki etkileri, bu etkinin rekabetçi avantaj oluşturan yapabilirlikleri gündeme taşır. Örgütlerin insan kaynağının derinliği ve kalitesi kısa vade de bu yetenek yönetimi uygulamalarının rakiplerce taklit edilebilirliği söz konusudur. Bu noktada devreye yeteneğe saygı duyan, elde tutulmasını sağlayan özgün bir kültür anlayışı devreye girmektedir. Stratejik hedeflerle birlikte giden firmaya özgün yetenek kültürü anlayışı ve işleyişi taklit edilemezliği sağlamaktadır.

YETENEK YÖNETİMİNE KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM İLİŞKİSİ

Temel çıkış noktalarına baktığımızda; yetenek kalitesi ve derinliği yolu ile katma değer yaratmak ve rekabetçi avantaj ve üstünlük sağlamanın kaynak temelli yaklaşım ilişkisini tamamladığını ifade edebiliriz. Dierickx ve Cool (1989), yapabilirlikler ve varlıkların bileşiminden türeyen avantajın karmaşık sosyal süreçlere iştirilmesinin zamanla oluşacağını ifade etmişlerdir. Yetenekli yöneticilerin takım içerisindeki pozitif etkisi ile değer yaratılması yine önem taşımaktadır. Bu konuda Alchian ve Demsetz (1972:777-795) takım üretimi konusunda tanımlarken, rakiplerce taklit edilmesi zor, nedensel belirsizlikler olarak ifade edilirken, takım üyelerinin sosyal anlamda karmaşık ilişkileri içermesi nedeni ile örgütler arası transferleri imkânsız haline getirmekte, bu işe örgütlere ek bir fayda sağlarken takım oryantasyonunun önemi vurgulanmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve benimsenmesinde yetenek yönetimi kavramı önemli bir rol oynamaktadır. Yetenekli yöneticiler genel yetkinlik ve yapabilirliklere sahiplendikleri insan sermayesi teorisi insan kaynaklarının genel yetkinlikleri ve firmaya özgü yetkinlikleri arasında bir ayrıma gitmiştir (Flamholtz ve Lacey, 1981). Genel yetkinliklerin bir başka firmaya da transfer edilebilir özelliklerini de içinde barındırmaktadır. Genel yetkinlikler ve bununla bağlı yetenek yönetimi uygulamaları tüm firmalarda eşit değer yaratmamaktadır. Rekabetçi avantaj kaynağı yaratmakla beraber “sürdürülmesi” için zorunlu olabilir. Rousseau ve Greller, 1994 ve Kissler, 1994 in bahsettiği “yeni psikolojik sözleşme” karşılıklı olarak çalışma garantisi değil, çalışabilirlik garantisi verebilmektedir. Diğer örgütlerde kullanılabilir yetkinliklerin temelini oluşturan zorunlu eğitimlere yapılacak yatırımlar emek pazarındaki yetkin kişilerin cezp edilmesi ve elde tutulmasını sağlamayabilir. Firmaya özgü rakiplerce taklit edilmesi zor, katma değer yaratan daha davranışsal ve psikolojik yapımızda gizli yetkinliklere yapılacak yatırımlar rekabetçi üstünlük elde edilmesine yol açacaktır.

Yüksek potansiyelli çalışanların kariyerlerinin erken aşamalarında ortaya çıkarılmaları, yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi kavramları da yetenek yönetim süreçleri içerisinde yer almaktadırlar. Yetenek kavramına nasıl bakıldığı ve bu kalitenin nasıl



yaratılacağına anlaşılmaması konusunda örgütte ortak bir anlayışın benimsenmesi gerekir. Bu noktada Cappelli (2008:122) yetenek yönetimini insan sermayesi için duyulan ihtiyaçları işverenler açısından karşılayacak bir süreç olarak tanımlamaktadır. İnsan sermayesinden nasıl değer yaratırız sorusunu yanıtlamak isteyen, Boudreau ve Ramstad (2006, 2007) yeteneklerin gruplanması ve kümelenmesini temel alan “temel yetenek havuzları” kavramını ortaya atmışlardır. Yazarlara göre havuzlardaki insan sermayesi yatırımları çoğunlukla örgütsel yapabilirliği, stratejik başarı ve rekabetçiliği iyileştirmek içindir. Stratejik portföy mantığı ile hareket edilerek farklılaştırılan yatırımların yine orantısız ölçüde farklılaşan bir kazanç getireceği, stratejik değer için bir “havuzlama” sisteminin tanımlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bowman ve Hird (2014:78) bunu sınırlı sayı da sınıfı geçen yeteneklere uygulanması nedeni ile yetenek havuzlarına girişin kısıtlanmasını bir tehlike olarak görerek, çeşitli yazarları (Collings ve Mellahi, 2009; Schuler, Jackson ve Tarique, 2011 ve Scullion ve Collings, 2011) yeteneğe daha eşitlikçi, universal ve kapsayıcı yaklaşımları ile kültürel anlamda bir tezatlık teşkil etmektedir.

Kariyerlerinin erken aşamasında yetenekleri belirlemek, firmaya özgü yetkinliklere sahip olmasını bu da sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük kazanmasını engelleyici bir durum yaratabilir. Bu ise firma içerisindeki yetenek yönetim süreçlerini istemeyerek “homojenleştirme”sini sağlamaktadır. Çalışanlara belirli şablonlarla veya örgütün yeteneğe nasıl bakılacağı konusundaki katı inanç kümesi ile yaklaşarak çalışanları işe almak ve geliştirmek, yine bir tehlike olmasının yanında farklı bakış açılarının gelişmesini engellemekte, dışarıdan oluşabilecek tehlike ve fırsatlara tepki verme kapasitemize de ciddi bir darbe vuracağı konusunda bir takım görüşler bulunmaktadır. Havuz felsefesi yeteneklerin elde tutulması ve geliştirilmesi ile birlikte giden maliyetlere bir yatırım gözü ile bakılmasını gerektirmiştir. Bu bağlamda, Bowman ve Ambrosini (2000) stratejik yönetimin bir değer teorisine duyduğu ihtiyacı ilk defa ortaya koyan yazarlardır. Stratejik varlıkların katma değer yaratırken bunların rakiplerce taklit edilmesinden kaçınmanın yollarının çok hızlı bulunması önerilmektedir. Barney’e (1991) göre insan sermayesi kaynaklarının firmanın çalışanlarının bilgisi, yetkinlikleri, yapabilirlikleri, zekâsı, ilişkileri ve deneyimleri ile temsil edildiğini ifade etmektedir.

Konuya insan kaynakları açısından bakıldığında, Barney ve Clark (2007:134) insan kaynakları yönetimi içerisinde bireysel uygulamaların (eğitim, ödül, seçme sistemleri, performans yönetimi gibi) sürdürülebilir rekabetçi avantaja öncülük etmeyebileceği, insan kaynakları yöneticilerinin değişik insan kaynakları uygulamalarının her biri için tanımlamayı ihmal ettiğini savunmaktadırlar. Çeşitli yazarlara göre (Wright ve Snell, 1991; Lado ve Wilson, 1994; Becker ve Gerhart, 1996) insan kaynakları için zorluk, insan kaynaklarının birbirinden bağımsız en iyi uygulama kümelerini geliştirmekten ziyade bir sinerjik etki yaratacak insan kaynakları uygulama sistemlerini geliştirmektir. İnsan kaynakları alt sistemlerinin yüksek derecede içsel ilişkilendirilmesi ile önemli bir mantıksal değişime gidilirken bunun rakiplerce tanımlanması ve kopyalanması zordur. Bu tür tutarlılık ve tamamlayıcılık sürdürülebilir rekabetçi avantaj kaynağı oluştururken, bu konu da yapılan bir takım çalışmalar (MacDuffie, 1995; Delery ve Doty, 1996; Youndt ve arkadaşları, 1996) insan kaynakları alt süreçlerinin birbirleri ile bütünleşik olması gerektiği savını desteklemektedir. Bartlett ve Ghoshal (2002) şirketlerin yetenek savaşlarını ve özgün bilgi, yetkinlik ve deneyimli bireylere doğru yönelmesi ile kıt stratejik kaynak olarak tanındığını,



çalışanlara bir “yetenek yatırımı” olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu kaynakların kullanımını değer yaratan stratejilerce yararlanılması “heterojen” olmalı ve bir firmadan diğerine transfer olmamalıdır. Değer açısından ise örgütlerin temel yapılabirliklerine önemli katkı sağlaması noktasında insan sermayesine ve yetenekli kişilere bakılmaktadır. İnsanlara ister kapsayıcı, isterse dışlayıcı açıdan yaklaşılsın bunların potansiyelini ortaya çıkaracak yetenek süreçlerinin mutlaka organize edilmelidir.

Genel yapılabirliklere sahip yüksek potansiyelli olanlar değerlidir, bundan dolayı ödüllendirilmeli ve adanmışlıkları sağlanmalıdır. Kaynak temelli yaklaşımda ise firmalar arasında eş değerde olan ve kolaylıkla kazanılan herhangi bir varlık veya yapılabirlik Rumelt’e göre (1984) bu tip yönetsel yetenekler dışarıdan alınırken, örgüt içerisinde oluşturulmaz. Firmaya özgün teknik bilgiye sahip bireyler en değerli olanlardır. Bunların yetkinliklerine yapılırken firmada farklılık yaratacak öngörüye sahiptirler. Bu bilgi destekleyici sistemler, yapılar ve süreçlerce desteklenir ve örgüt içerisinde içselleştirilen yetenekler arasında içsel ilişkinin oluşturulması ile dışarıdan temininden ziyade içeriden oluşturulması daha kolaylaşır. Bu bilgi insan kaynakları yöneticilerinin bir stratejik ortak olarak davranması için zorunlu bir başlangıç noktasıdır.

Ayrıca nasıl bir pozisyon niteliği konusunda da karar vermek gerekir. Firmayı rakiplerden ayırıcı ana temaları, bu farklılaştırmaya ulaşmak için değer zincirinin yeniden kurgulanması önem taşımaktadır. Bazı firmalarda değerli ve taklit edilemeyen varlıklar örgütlerin hislerine, kısaca firmanın kültürüne iliştilmiştir. İşte tam da bu noktada, örgütlerin özgün koşulları ile uyumlu bir gelişim yaklaşımına da ihtiyaç vardır. Gelişimde firma performansına pozitif etki, rekabetçi avantaj sağlayacak geliştirme ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yapılabirlikleri belirlemek başlangıç noktamızı oluşturacaktır. Dış çevrelerin dinamik ve önceden tahmin edilemezliği ihtiyaç duyabilecek iş bilgisi ve yapılabirlik çeşitlerinde önceden tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu zorluk daha fazla çeşitliliğe olanak tanımaya ve esnekliğe duyulan ihtiyacı da körüklemektedir. Firmaların başarısındaki nitelikler, kişilikler, özgün koşullar ve belirli öngörülere dayanması nedeni ile yargılara dayanılması kaçınılmazdır. Elit yüksek potansiyelli kişilerin belirlenmesi için temel ölçütlerin önerilmesi gerekir. Bu ise yukarıda da ifade edildiği üzere iş modellerinin akışının düşük (stratejik kararlılık) olduğu durumlar da gerekli olup bir risk ve tehlikeyi de beraberinde taşımaktadır. Martin ve Schmidt’in (2010) yaptığı araştırmada yüksek potansiyelli olanlardaki ölçütler olarak yapılabirlik, tutku ile bağlanmak/adanmışlık ve arzu/heyecan ortaya çıkmıştır. Sorun ise, bu evrensel ölçütlerin her şirketin ihtiyaçları ile örtüşmemesidir. Hemen iş oyununa girmeye hazır olanların beklediği “benchin” kuvvetlendirilmesi firmaların değer süreçlerine dâhil olması, firmaya özgü deneyim yaşamamış kişilerin işe alınması rekabetçi avantajın elde tutulmasında yıkıcı etkiye sahip olabilir. Sıklıkla, iki veya üç yıl da bir görev rolleri yolu ile yüksek potansiyelli olmaya yönelten yetenek sistemlerine kaynak temelli bakış açısı eleştirisi getirilirse, bu sürede gerçekten değer yaratacak bilgi ve deneyim yönelimli öngörülerini geliştiremeyebilirler.

Bireylerin uzun vadeli görevlerde kalmaları rekabetçi avantajı destekleyebilir. İnsan kaynakları uygulamaları örgütler de insan sermayesi ve çalışanların bağlılığını geliştirme de önemli bir kaldıraçtır. İnsan kaynakları uygulamaları örgüte değer sunan işgücünün yetkinliklerini doğrudan etkilerken yetenek yönetimi geniş bir perspektiften değer kaldıraç



etkisini gösterir. İnsan kaynakları rekabetçi avantajın bir kaynağı olan insan varlığının geliştirilmesindeki etkinliği yolu ile performansı etkiler (Ulrich, 1997: 28). İşe alım, seçme, eğitim ve kariyer geliştirme süreçlerinin etkin kullanılması ile maliyetlerde bir azalma, yetkinliklerin kazanılmasındaki hız artışı ihtiyaç duyulan görev performansının ötesinde kişiyi bütün olarak değerlendirildiği savunulmaktadır (O’Leary vd. 2002). Paydaş beklentilerini artırmak ve değerli sonuçlar üretmek için bireysel yetkinlikler ve örgütsel yapabilirliklerin bütünleştirilmesi bir tür kaldıraç mekanizmasıdır. Değer yaratma da insan kaynakları için bir parçası olan paydaşları tanımalıdır. Paydaşların olması istediği hedefler ve değerler nelerdir? İnsan kaynaklarının sunduğu hizmetler iş paydaşlarımızın maliyetlerini veya gelirlerini nasıl artırıyor? Bu hizmetler dış paydaşlara etkin olarak sunuluyor mu? İnsan kaynakları için parçası değil, kendisidir. İnsan kaynakları yaptığı her işin odağına paydaşlarının taleplerini yerleştirmelidir. İnsan kaynakları örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratmasının temelini ve DNA’sını oluşturan örgütsel yapabilirliğin geliştirilmesinde mimar ve mühendis rolünü üstlenmelidir. Çünkü genel anlamda insan kaynakları ve yetenek yönetimi taklit edilemez, kopyalanamaz ve katma değer yaratarak oluşturulan insan kalitesi ve derinliği ile rekabetçi avantajın en önemli kaynağıdır.

SONUÇ

Yeteneklerin yetkinlikleri ile örgütün kısa ve uzun vadeli dış çevreye olan yaşamsal tepkisi arasında bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişki insana yapılacak yatırımların yönünü de belirleyecektir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin maksimum katma değer yaratacak biçimde örgütlenmelerini, insan kaynakları felsefe, politika ve stratejilerinin yeniden düzenlenmesini sağlarken insan kaynakları sonuçlarına odaklanmamızı sağlayacaktır. İnsan kaynakları yeteneklerin bireysel yapabilirliklerini artırma da ve örgüt içerisinde kalmalarını ve adanmışlıklarını sağlamak için net bir “çalışan değer teklifi” sunulmalıdır. İnsan kaynakları örgüt içerisindeki paydaşların dış çevre de oluşabilecek risk ve fırsatlara, stratejiye, süreçlere aynı lensle bakmalarını sağlamak için “ortak bir akıl” geliştirmelidir. Bu ise ortak duyumsamayı, davranmayı ve hareket edilmesini gündeme getirir. Bu gündemin temelinde bir dönüşüm kültürü yatar. Stratejik anlamda belirlenen davranış kalıpları yaratmak kültür ve yapabilirliği temel alarak iş çevresindeki eğilimlere ve iş stratejilerine ortak bir bakış açısının çerçevesini çizer. İnsan kaynaklarının temel rollerinden biri olan ve kaynak temelli yaklaşımı oluşturan nitelikleri içerisinde barındıran “örgütsel yapabilirlikler” içerisinde “yetenek” kavramı, felsefesi ve düşüncesinin yerleştirilmesi ve kökleşmesi için çaba göstermelidir. Kaynak Temelli Görüşe göre rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bu kaynaklar stratejik kaynaklar olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile kaynaklar, ticareti yapılamadığı, taklit edilemediği, ikame edilemediği ve organize edilebildiği ölçüde stratejiktir. Bu doğrultuda, işletmeler için insan ikame edilemeyen bir faktör olduğundan önemli bir noktadadır. Bu bağlamda yetenek kavramı da önemlidir, çünkü yetenek değerlendirebildiği ölçüde rekabet avantajı sağlayabilir (Barney ve Clark, 2007:139).

Başka bir ifade ile kaynaklar, ticareti yapılamadığı, taklit edilemediği, ikame edilemediği (Dierickx ve Cool, 1989: 1510) Kaynak Tabanlı Görüşün iki temel kabulünden biri olan kaynak heterojenliğine vurgu yapmış ve geleneksel ekonomin arz-talep odaklı, arz ve talebi dengeleyerek kar elde etme düşüncesinin ötesine geçmiştir (Barney ve Clark, 2007: 11). ve organize edilebildiği ölçüde stratejiktir (Barney ve Clark, 2007: 67).



Yazarlar çoğu örgütte kısa ve uzun vade de karar vermeye odaklanma ve kaynak dağıtımını arasındaki alışveriş de bir gerilimin mevcut olduğunu, insan kaynaklarının mevcut örgütsel ihtiyaçları karşılama da zorluk çekerken uzun vadeli örgütsel stratejileri araştırmaya da çok az zaman harcamaktadırlar, yazarlar bu eğilimi kırmak için insan kaynaklarını bir stratejik rolünü oynamalarını tavsiye etmektedirler. İnsan kaynakları sürekli olarak nadiren bulunan, taklit edilemeyen, katma değer yaratan ve ikamesi olmayan (yerinin doldurulması nispeten zor olan) örgütsel yapabilirliği mevcut ve gelecekteki stratejiler doğrultusunda da sorgularken buradan gelen bilgilerle kendini de sürekli yenilemelidir.

KAYNAKÇA

- Alchian, A. ve Demsetz, H. (1972). “Production, Information Costs and Economic Organization”, *American Economic Review*, 62: 777-795.
- Amit, R. ve Schoemaker, P.J.H. (1993). “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Amit, R. ve Belcourt, M.L. (1999). “Human Resources Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage”, *European Management Journal*, Vol.17, No.2: 174-181.
- Andersen, D.F. (1981). “A System Dynamic View Approach to Organizational Life Cycles”, *Public Productivity Review*, Vol.5, No.2: 160-187.
- Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H. ve Michaels, E. (2002). “A new game plan for C players”, *Harvard Business Review*, 80: 80-90.
- Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H. ve Welsh, T.A. (2001). “The War for talent. Part 2”, *McKinsey Quarterly*, 2(5):9-11.
- Bartlett, C.A. ve Ghoshal, S. (2002). “Building Competitive Advantage Through People”, *MIT Sloan Management Review*, Winter: 34-41.
- Barney, J.B. (1986). “Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy”, *Management Science*, 32: 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). “Firma resource and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J.A. ve Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.



- Becker, B.E. ve Gerhart, B. (1996). “The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (2006). “Strategic human resources management: Where do we go from here?”, *Journal of Management*, 32: 898-925.
- Brockbank, W. (1999). “If HR were really strategically proactive: Present and Future Directions of HR as Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 38, No.4: 337-352.
- Boudreau, J.W. ve Ramstad, P.M. (2006). “Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic human resource planning”, *Human Resource Planning*, 29(1):25-33.
- Boudreau, J.W. ve Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston,MA: Harvard Business School Press.
- Bowman, C. ve Hird, M. (2014). A resource-based view of talent management, In. P.Sparrow, H.Scullion ve I.Tarique (Eds.), *Strategic Talent Management: Contemporary Issue in International Context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowman, C. Ve Ambrosini, V. (2000). “Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy”, *British Journal of Management*, 11: 1-15.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Chambers, E.G., Foulan, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. ve Michaels, E.G,III (1998). “The War for Talent”, *The McKinsey Quarterly*, 3: 44-57.
- Christensen, C.M. (2001). “The Past and Future of Competitive Advantage”, *MIT Sloan Management Review*, Winter: 105-109.
- Coff, R.W. (1997). “Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the road to resource-based theory”, *Academy of Management Review*, Vol.22, No.2: 374-402.
- Collings, D.G. ve Mellahi, K. (2009).”Strategic talent management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, 1(4):304-313.
- Corner, K.R. (1991). “ A historical comparasion of resource-based theory and the schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? “, *Journal of Management*, 17: 121-154.



- D’Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manevring*. New York: The Free Press.
- Delery, J. ve Doty, H. (1996). “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, 39:802-835.
- Dierickx, I. Ve Cool, K. (1989). “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, 35: 1504-1511.
- Fitz-enz, J. (1990). *Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Flamholtz, E. Ve Lacey, J. (1981). *Personnel Management: Human Capital Theory and Human Resource Accounting*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.
- Huteman, K. Ve Gellerman, B. (2002). *Balancing Individual and Organizational Values*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Guthridge, M., Komm, A.B. ve Lawson, E. (2006). “The people problem in talent management”, *McKinsey Quarterly*, 2(1): 6-9.
- Kang, S.-C., Morris, S. ve Snell, S.A. (2007). “Relational archetypes, organizational learning and value creation: Extending the human resource architecture”, *Academy of Management Review*, 32(1): 236-256.
- Kissler, C. (1994). “The New Employment Contract”, *Human Resource Management Journal*, 33: 335-352.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). “Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology”, *Organization Science*, 3: 383-397.
- Lado, A. ve Wilson, M. (1994). “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective”, *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Lepak, D.P. ve Snell, S.A. (1999). “The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- Luthans, F., Hodgetts, R.M. ve Luthans, B.C. (1997). “The Role of HRM in Sustaining Competitive Advantage into the 21 st century”, *National Productivity Review*, Winter: 73-81.



- MacDuffie, J. (1995). “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in World Auto Industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 49: 197-221.
- Martin, J. ve Schmidt, C. (2010). “How to keep your top talent”, *Harvard Business Review*, 88(5): 54-61.
- Peteraf, M. A. (1993). “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Quinn, R.E. ve Rohrbaugh, J. (1981). “A Competing values Approach to Organizational Effectiveness”, *Public Productivity Review*, June: 122-140.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value*. New York: The Free Press.
- Rousseau, D. ve Greller, M. (1994). “Guest Editors; Overview Psychological Contracts and Human Resource Practices”, *Human Resource Management Journal*, 33: 383-384.
- Rucci, A., Kim, S. ve Quinn, R.T. (1998). “The Employee-Customer-Profit Chain at Sears”, *Harvard Business Review*, 76, No.1: 82-99.
- Rumelt, R.P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. In R.Lamb (Ed.), *Competitive Strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice –Hall: 556-570.
- Schiemann, W.A. (2014). “From talent management to talent optimization”, *Journal of World Business*, 49(2): 281-288.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. ve Tarique, I. (2011). “Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for HRM”, *Journal of World Business*, 46: 506-516.
- Sparrow, P.R. ve Makram, H. (2015). “What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture”, *Human Resource Management Review*, 25: 249-263.
- Teece, D.J., Pisano, G.P. ve Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Thompson, M.P., McGrath, M.R. ve Whorton, J. (1981). “The Competing Values Approach: Its Application and Utility”, *Public Productivity Review*, Vol.5, No: 160-187.
- Ulrich, D. ve Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York: John Wiley and Sons.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.



- Ulrich, D. ve Smallwood, N. (2003). Why the Bottom Line Isn't: How to Build Value Through People and Organization. New York: Wiley.
- Ulrich, D. ve Brockbank, W. (2005). HR the value Proposition. Boston: Harvard Business School Press.
- Wernerfelt, B. (1984). “ A resource-based view of the firm”, Strategic Management Journal, 5: 171-180.
- Winfrey, F.L., Michalisin, M.D. ve Acar, W. (1996). “The paradox of competitive advantage”, Strategic Change, Vol.5: 199-209.
- Whiteley, R.G. (1993). The Customer-Driven Company. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Wright, P.M. ve Snell, S.A. (1991). “Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management”, Human Resource Management Review, 1: 203-225.
- Wright, P.M. ve McMahan, G.C. (1992). “Theoretical perspectives for strategic human resource management”, Journal of Management, 18:295-320.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. ve Snell, S.A. (2001). “Human resources and the resource-based view of the firm”, Journal of Management, 27: 701-721.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. ve Lepak, D. (1996). “Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance”, Academy of Management Journal, 39: 836-866.