

MÜŞTERİ ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Doç. Dr. Tekin AKGEYİK*

Özet

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun daha müşteri odaklı olması uzun yıllardır benimsenen bir yaklaşım olmakla beraber, bu yaklaşım genellikle iç müşteri odaklı olarak sınırlandırılmıştır. Oysa, dış müşteri insan kaynakları aktivitelerine önemli girdiler sağlayabilmekte (iş analizi verisi gibi), insan kaynakları aktivitelerine katılabilmekte (eleman seçimine kararlarına katılım gibi) ve insan kaynakları aktivitelerinden yararlanabilmektedir (eğitim faaliyetlerine katılım gibi). Artık insan kaynakları yönetiminin sadece iç müşteriye değil aynı zamanda dış müşteriye de katkı yapması gerekmektedir. Bu açıdan insan kaynakları fonksiyonu içinde müşteri odaklılık genişledikçe, insan kaynakları yönetimi ile örgütsel rekabet performansı arasındaki ilişki de güçlenmektedir. Bu makalenin amacı, müşteri strateji ve politikalarının geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin rolünü ortaya koymaktır.

Abstract

While it has long been recognized that the human resource function must take a more customer-oriented on the design and delivery of HR programs, this view has focused primarily on internal customers. However, external customers can provide important input into HR activities (e.g. job analysis information), they can participate in HR activities (e.g., selection decisions), and they can use HR activities (e.g., receive training). By expanding customer orientation in the HR function to focus explicitly on external customer, a more direct relationship between human resource management and competitive organizational performance can be established. The article defines and describes relationship between human resources management strategy and external customer programs.

* İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

GİRİŞ

Hızla değişen ekonomik koşullar, insan kaynakları yönetimini yeni koşullara uyum göstermeye zorlamaktadır. Günümüzde ayakta kalmak isteyen işletmeler insan kaynakları yönetimini organizasyona ilave değer yaratacak biçimde yeniden yapılandırmaktadırlar. İlave değer, organizasyonun rekabet yetkinliğini güçlendirmeye dönük çalışmaları ifade etmektedir.

Bu fonksiyon geleneksel olarak, insan kaynakları yönetiminin dolaylı olarak yani, yetkin çalışanları organizasyona çekerek, kaliteli mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesine zemin hazırlaması biçiminde anlaşılmaktaydı. Böylece, organizasyon yeni ve daha kaliteli ürünlerle piyasada yer alabilecek ve rakiplerine karşı bir rekabet avantajı kazanabilecektir. İnsan kaynakları yönetiminin artık geleneksel fonksiyonu dışında, örgütsel etkinliğe doğrudan katkı yapabilecek bir stratejiye odaklanabileceği kabul edilmektedir.

Günümüzde toplam kalite yönetiminin bir gereği olarak pek çok firma politika ve stratejisini dış müşterisiyle ilişkilerini örgütsel rekabet avantajına katkı yapabilecek biçimde geliştirmeye yönelmektedir. Dış müşterinin bu katkılarının örgütsel etkinliğe dönüştürülmesinde insan kaynakları uygulamalarının önemli bir zemin yaratabileceği kabul edilmektedir. Müşteri merkezli insan kaynakları yönetimi bu stratejik yaklaşımı yansıtmaktadır.

Müşteri merkezli insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin dış müşteriye değer yaratmasına, dış müşterinin örgütsel performansa katkı yapmasına ve organizasyonda çalışanların müşteri gibi algılanmasına odaklanan bir birim olarak işlev görmesidir. Bu açıdan, insan kaynakları departmanının görevi, insan kaynakları politika ve uygulamalarını dış müşterinin işletmenin rekabet avantajına katkı yapmasına ve böylece örgütsel etkinliği güçlendirebilmesine zemin yaratacak biçimde yeniden dizayn etmektir.

Bu makalenin amacı, müşteri strateji ve politikalarının geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin rolünü ortaya koymaktır. Makalenin ilk bölümünde değişen müşteri anlayışı müşteri odaklılık kavramı çerçevesinde değerlendirilmekte, ikinci bölümde ise, müşteri merkezlilik ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi analiz edilmektedir. Üçüncü bölümde müşteri odaklı stratejilerin yaratılmasında insan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanı tartışılmakta ve nihayet son bölümde insan kaynakları uygulamalarının müşteri odaklı olarak yeniden tanımlanması açıklanmaktadır.

I. DEĞİŞEN MÜŞTERİ ANLAYIŞI

A. Müşteri Odaklılık Kavramı

Müşteriler organizasyon ya da fonksiyonel birimlerce üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişilerdir. Müşterinin önemi örgütsel teoride, stratejik yönetim ve pazarlamada her zaman vurgulanan bir konu olmuştur. Buna karşılık, müşteri odaklı politikaları, reel aktivitelere transfer edecek özel metodları öneren yazarların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu konudaki yaklaşım ve çalışmalar çoğunlukla kalite güçlendirme programlarına yoğunlaşmaktadır.

Oysa, günümüzde çağdaş işletmecilik anlayışı müşteri kavramını yeniden tanımlarken, müşteri hizmeti anlayışını da bütünüyle değiştirmektedir. Bu alandaki geleneksel yaklaşımların aksine işletmeler artık müşteriyi merkez alan ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamanın nihai amaç olduğu modelleri geliştirmektedirler (Butler; 1996; p. 3).

Müşteri odaklılık anlayışı, her şeyden önce, firmaları ana faaliyetleri ile müşteriler arasındaki engelleri ortadan kaldırmaya yönelmektedir. Nitekim, yakın zamanda yapılan bir araştırmada 1000 Fortune firmasından % 25'nin çalışanlarını müşterilerle doğrudan ilişkiye yönelttikleri belirlenmiştir. Doğrudan ilişkiler, müşteri politikalarına önem vermenin kritik bir göstergesi olarak algılanmaktadır.

İkinci olarak, müşteriler de tıpkı hisse sahipleri gibi bilgilendirilmektedir. Pek çok firma müşteri memnuniyetini öncelikli hedef olarak benimseyen kamusal bir misyon üstlenmektedir (Hall; 1996; p. 798.)

Örneğin, şikayet, müşteri merkezli işletmecilik felsefesinin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Sürekli gelişme ilkesi müşterinin nihai memnuniyetini ifade ettiği için, şikayetler bir anlamda müşterinin beklentilerinin tam olarak karşılanmasını engelleyen faktörleri tanımlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler müşterilerine şikayetlerini daha kolay ve hızlı bir şekilde bildirme fırsatları yaratmakta, bu amaçla yeni sistemler oluşturmaktadırlar. Örneğin müşteri temsilciliği, ücretsiz telefon hatları, Call-Center'lar vb. uygulamalar bu kapsamdadır (Barlow and Moller; 1998; s. 95).

Tablo I: Müşteri Odaklı İşletmecilik Yaklaşımı

Geleneksel İşletme Anlayışı	Müşteri Odaklı İşletmecilik
Üretim merkezli bir anlayış hakimdir.	Piyasa odaklı yaklaşım esastır.
Başarı satış hacmiyle ölçülmektedir.	Satış hacmi yerine müşterinin sürekliliğini esas alan bir başarı ölçütü mevcuttur.
İşletme, politikalarını esas almaktadır.	Müşterinin öncelikli olduğu bir strateji söz konusudur.
Firma müşteriden daha güçlüdür.	Müşteri güçlü marka ve isimlerin farkındadır ama güç müşteridedir.
İletişim kanalları sınırlıdır.	Şirket çoklu kanallar (İnternet, call-center, 800'lü hatlar vb.) yardımıyla müşteriyi her zaman iletişim halindedir.

Kaynak: (Harrington; 1997; p. 27).

İşletmeler ayrıca müşterinin bilgi düzeyini yükseltecek uygulamalara da yönelmektedirler. Böylece, müşteri, beklentileri ile sonuçlar arasındaki farklılıkları hesaplama bilgi ve kabiliyetine sahip olabilmektedir.

Dördüncüsü, özellikle hizmet alanlarında müşteri önemli bir ortak üretici olarak görülmektedir. Müşterinin uzmanlığı arttıkça, üretim faaliyetlerine etkin katkı yapma yetkinliği de gelişmektedir.

Bu açıdan firmanın başarısı, müşteriyi işbirliği yapılması gerekli bir partner gibi görmesine bağlıdır. İşbirliği perspektifi müşteri memnuniyeti ve rekabet yetkinliği arasında bir ilişki kurmaktadır (Hall; 1996, p. 799).

Bu stratejik bakış açısı, müşterilerle kurulacak bağların güven ve saygıya dayanması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu, partnerlik sürecinde müşterinin hizmet kalitesi sürecine katılımına sağlayacak kritik bir faktördür. Bu kriteri karşılamak için şirketler öncelikle kapsamlı kültürel değişiklere yönelmektedirler.

Yeni örgütsel kültür, öncelikle takım çalışmasına yatkın ve etkin iletişim becerisine sahip bir çalışan profilini geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu açıdan müşteri ilişkilerini geliştirmek aynı zamanda çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri güçlendirmekle eş değer bir anlam kazanmaktadır (Harrington; 1997; p. 27).

B. Yeni Bir Müşteri Modeline Doğru

Rekabet yetkinliğinin güçlendirmesinde müşterinin işbirliğini kazanmak giderek daha kritik bir değer olmaktadır. Müşteri bir anlamda işletmenin bir çalışanı ya da ortağı gibi çeşitli rol ve sorumluluklar üstlenmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşteri katılımını sağlamaya dönük yöntemler giderek ön plana çıkmaktadır. Müşteri katılımını güçlendirmek için, çalışanların yetkilendirilmesi, yeni prosedürlerin oluşturulması ve teknolojik donanımın etkinleştirilmesi yanında müşterinin de kendisi için biçilen rolü benimsemesi ve bu rolü iyi oynaması gerekmektedir (Dotchin and Oakland; 1994; p. 29).

Öte yandan müşteri odaklılık işletmenin müşteriye mevcut insan kaynaklarını değerlendirme şansı tanıyabileceğini, örgütsel danışman gibi işlev gördürebileceğini, böylece müşterinin kalite tanımını şekillendirebileceğini yani kalite programlarına doğrudan katılabileceğini öngörmektedir (Hall; 1996; p. 803).

Nitekim hizmet işlemlerinde yeni müşteri modelinden söz eden kimi yazarlar, geleneksel anlayışın aksine müşterinin artık hizmetlerin üretimine etkin bir şekilde katıldığını belirtmektedirler. Bu konuda bir kaç örnek vermek mümkündür;

Örneğin, bölünemez hizmetlerde (oteller hizmeti gibi) içecek hazırlanması gibi roller artık müşteri tarafından üstlenilmektedir. Benzer biçimde hipermarketlerde müşteri oldukça aktif bir konuma geçmektedir. Diğer hizmetlerde sözgelimi eğitim hizmetlerinde müşteriden aktif olması beklenmektedir. Diğer bir örnek ise bazı hizmetlerde çevrenin oluşturulmasıyla ilgilidir. Mesela, restoran ve barlarda atmosfer müşterilerce oluşturmaktadır.

Bu nedenle özellikle bölünmez nitelikli hizmet sektörlerinde firma artık, memnun olmayan müşterilerle özel olarak ilgilenecek metodlar geliştirmek zorundadır. Sözgelimi, müşteri beklentilerini değiştirmek ya da uzun dönemde sağlanan hizmeti geliştirmek bu metodlardan ikisidir. Hizmet çalışanları veya daha deneyimli müşterilerle, yeni müşterilerin eğitimi bir diğer alternatiftir. Özellikle müşterinin motivasyonu ve ödüllendirilmesi açısından bu daha caziptir.

C. Stratejik Müşteri Kavramı

1) “Güç Oyunu”

Yeni müşteri profilini değerlendirirken, örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebilecek stratejik müşterinin diğer müşterilerden nasıl ayırt edilebileceğine ilişkin yaklaşımları da değerlendirmek gerekmektedir.

Bazı yazarlar stratejik müşteri kavramını “Güç Oyunu” teorisi çerçevesinde analiz etmektedirler. Bu yazarlara göre, bir hizmet ilişkisinde hizmet metodu ve müşteri beklentileri ile maliyetler sadece tarafların sahip olduğu güce değil aynı zamanda tarafların sahip oldukları gücü çıkarları için kullanma arzularına da bağlıdır.

Bu açıdan hizmet sağlayıcısının gücü, tercih şansından gelmektedir. Eğer organizasyon hizmeti arz eden tek bir birim konumundaysa ve müşteri sunulan hizmete büyük bir ilgi gösteriyor veya müşteri halihazırda bu hizmete bağlı ise, bu güç artacaktır.

Müşteri ise, tekrar satın almamak veya memnuniyetsizlik halinde yasal yollara başvurmak gibi seçeneklere sahiptir. Ayrıca müşteri, ödeme gücünü kontrol etmektedir. Müşterinin kullanabileceği bir diğer aksiyon diğer potansiyel kullanıcılara bu hizmeti şikayet etmektir.

Güç oyununda çalışanlara önemli görevler düşmektedir. Ancak müşteriyi memnun edebilmek için çalışanın mutlu olması gerekmektedir. Bu değerlendirme, G.W. Marriot’ın ifadesi ile “hizmet işletmeciliğinde misafirlerinizi mutsuz çalışanlarla mutlu edemezsiniz” ilkesini ön plana çıkarmaktadır (Dotchin and Oakland; 1994; p. 30).

2) Müşteri Roller Analizi

Her firma, müşteri rolleri analiziyle performansına etki yapabilecek öncelikli müşterilerini saptayabilir. Aşağıda değerlendirmeler stratejik müşterinin firmanın rekabet kalitesine katkı yapma düzeyini tanımlamaya yardımcı olacaktır.

a) Müşteri/Firma İlişkisi

Dış müşteri firmanın somut veya soyut girdilerine değerli, kıt, taklit edilmesi güç kaynaklarla katkıda bulunabilmekte midir? Bu kaynaklar stratejik olarak ikame edilemez nitelikte midir?

Bu kriterleri karşılayan müşteri sürekli bir rekabet avantajı yaratılmasına olanak sağlar. Sözelimi, bir otel işletmesinde dış müşteri işlerin sürekliliğini mümkün kılmak için çekici bir ambiyans yaratılmasında önemli bir araç konumundadır.

Benzer biçimde aynı araç ve ekipmana sahip iki fitness merkezini dikkate alalım. Bir merkezde müşterilerin daha nazik, ekipmanları daha düzgün kullandıkları ve arkadaş canlısı olduklarını, diğer müşterilerle daha sıcak ilişkiler geliştirmeye yöneldiklerini, diğer merkezde ise, müşterilerin gürültülü, kaba, ekipmanları düzgün kullanmayan ve organizasyondaki diğer müşterilerle ilişki kurmayı istemeyen kişilerden oluştuklarını düşünelim. Kuşkusuz ilk merkezde müşteri sadakati ve memnuniyeti daha yüksek olacaktır. Bu açıdan hizmet kalitesine pozitif katkıda bulunan müşteriler organizasyonun performansına değerli, nadir ve taklit edilemez katkılarda bulunacaklardır (Hall and Hall; 1999; p. 204).

b) İşbirliği Düzeyi

Stratejik müşteriyi belirlemede değerlendirmesi gerekli bir diğer konu müşterinin işletmeyle işbirliği düzeyidir. Firmanın üretkenliğine daha etkin ve daha yaratıcı katkılarda bulunduğu durumlarda müşteri daha stratejik bir konumda yer almaktadır. Bazı sektörlerde dış müşterinin firmanın aktivitelerine partner veya ortak üretici sıfatı ile doğrudan katkı yapabileceği görülmektedir. Örneğin, müşterilerinin taleplerini elektronik ortamda alan şirketler hem maliyet hem de zaman tasarrufu yaratmaktadırlar.

Bu konuda ilgi çekici bir alan da kitap, müzik, video kaset veya cd satan uluslararası elektronik ticaret şirketlerdir. Örneğin Amazon.com müşterilerine ürünlerini değerlendirme fırsatı vermekte ve müşteriler web sayfasından birbirlerinin değerlendirmelerine ulaşabilmektedir. Böylece herhangi bir ürünü (kitap, cd vb) satın almak isteyen müşteri bu değerlendirmeleri dikkate alma fırsatı sağlamaktadır. Şirketin, satış faaliyetleri bu değerlendirmelerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Şirket bu nedenle kendini “Dünyanın En Müşteri Merkezli Şirketi (Customer-Centric Company)” olarak tanımlamaktadır (Economist; 2000; p. 24).

Özellikle hizmet sektöründe müşterinin tıpkı çalışan gibi işlev gördüğü çok sayıda örnek vermek mümkündür. Nitekim günümüzde çoğu fast-food restoran, müşterisine self-servis olanakları sağlamaktadır. Sınırlı olmakla beraber partnerlik ilişkisinin çeşitli imalat sektörleri için de geçerli olduğu söylenebilir.

Mesela, bazı oyuncak şirketleri müşterilerine satın aldıkları oyuncakları (örneğin bisikletleri) monte etme olanağı tanımaktadırlar (Hall and Hall; 1999; p. 206).

c) İlişkinin Sürekliliği

Müşteri ile uzun dönemli ilişkiler organizasyonun ilgi alanını güçlendirecek ve piyasadaki belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır. Uzun dönemli ilişkiler kurmaya istekli müşteriler firma ile karşılıklı güven ve sadakada dayalı bir işbirliği geliştirebilirler. Bu nedenle partner potansiyeline sahip müşteri firmanın ürünü bir kez alan müşteriye göre çok daha stratejik bir öneme sahiptir (Hall and Hall; 1999; p. 206).

Buna karşılık, araştırmalar şirketlerin müşterilerin firmayla uzun dönemli ilişki kurabilmesini sağlayacak ilişki modelini etkin bir şekilde geliştiremediklerini göstermektedir. Örneğin 1997 yılında Yankelovich Partners Şirketi tarafından yapılan bir araştırmada müşterilerin % 90'ı call-center, müşteri temsilcisi ya da 800'lü hatlar aracılığı ile gerçekleştirilen ilişkilerin etkinliğinden şikayetçi olduklarını bildirmiştir. Araştırmaya katılan müşterilerin özellikle call-center hatlarında uzun süre bekletilmekten ve çalışanların tutumlarından şikayetçi oldukları görülmektedir. Katılımcıların % 64'ü müşteri temsilcilerinin sorunlarıyla yeterince ilgilenmediklerini ve beklentilerini karşılamadığını kaydetmektedir (Alonzo; 1997; p. 10).

d) Müşterinin Satın Alma Hacmi

Özellikle büyük hacimli satın alım yapan müşteri, firma üzerinde daha güçlü bir etki yaratabilir. Ayrıca, müşteri firmanın yaratım kararlarını yönlendirebiliyorsa, bu etki alanı genişleyecektir. Ürünün kullanan dış müşteri ürünün niteliğini, teknolojik yenilik düzeyini, dağıtım kanallarını ve işletmenin diğer stratejik tercihlerini etkileyebilir. Bu açıdan, stratejik olarak önemli müşteri grupları, müşteri memnuniyetinin güçlendirilmesi için firmaya önemli fırsatlar yaratacaklardır.

e) Ürün ve Müşteri İlişkisi

Bir firmanın mamul ve hizmetlerinin müşterilerinin aktivitelerinde uygulanması değer yaratma sürecinde nihai adımdır. Dış müşterinin performansındaki değişim, firmanın aktivitelerinin nihai hedefi ve bir anlamda nihai ürünüdür. Örneğin, Apple bilgisayar firması bunu, "Farklı Düşün" sloganı ile getiri haline dönüştürmüştür. Nike ise, benzer bir yaklaşımla "Just do it"

sloganını geliştirmiştir. Stratejik müşteri, firmanın ürün ve hizmetlerini, bunların değer ve kalitesini açık biçimde göstererek kullanır (Hall and Hall; 1999; p. 206).

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve MÜŞTERİ ODAKLILIK

A. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Müşteri Kavramı

Acaba insan kaynakları yönetiminin ürünleri nelerdir? İKY açısından iç ve dış müşteri kimlerdir? Ve İKY, bu gruplara nasıl katkıda bulunabilir?

İnsan kaynakları yönetiminin çıktıları somut ürünlerden ve soyut hizmetlerden oluşur. Örneğin personel el kitapları, üst yönetimin yazılı duyuruları, ücret uygulamalarına ilişkin talimatlar somut insan kaynakları ürünleridir. Soyut nitelikli insan kaynakları ürünleri arasında liderlik eğitimi, şikayet duyuları veya değerlendirme geribildirimleri gibi hizmetler bulunmaktadır. Buna karşılık, çoğu insan kaynakları ürünü hem soyut hem de somut nitelikler gösterebilir. Sözgelimi, hem ürün hem de hizmet unsurlarının etkin performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında yer aldığı görülmektedir.

İnsan kaynakları perspektifinden, iç müşteriler çalışanları, birim yöneticilerini ve benzeri müşterileri kapsarken, dış müşteriler firmanın mal veya hizmetini satın alan bireyler, organizasyonlar, kamu kuruluşlarıdır. İnsan kaynakları fonksiyonu genellikle eş zamanlı olarak farklı düzey ve tipteki müşterilere katkı yapabilmektedir.

Sözgelimi, kalite yönetimi konusunda bir departmana verilen eğitim hem departmanın üretimine pozitif katkılar yapmakta hem de, çalışanların bilgi ve vasıf düzeylerini güçlendirmektedir. Bu eğitim aynı zamanda üretim faaliyetlerinin daha iyi düzenlenmesine ve işletme performansının güçlendirilmesine zemin hazırlayarak tüm organizasyona katkıda bulunmaktadır. Böylece, insan kaynakları fonksiyonları ile sağlanan eğitim dış müşteriye daha hızlı ve etkin bir üretim sağlayarak, değer yaratmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları faaliyetleri örgütsel yetkinlikleri güçlendirerek, dış müşterinin pazarlama ortak olmasına, firmanın müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmesine ve üretime ilişkin maliyetlerin azaltılmasına olanak sağlamaktadır.

B. Müşteri Odaklı İKY Yaklaşımı

Müşteri odaklılık yaklaşımı, çalışanları yönetmede ve yönlendirmede yeni bir anlayışı temsil etmektedir. Firmalar değişken ve dinamik bir işletmecilik anlayışı ile müşteri merkezli rekabet stratejilerini benimsemeye yönelmektedirler. İşyeri artık çok daha etkin ve proje odaklı olarak organize edilmekte, takım çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu değişimler müşteri odaklılığa bağlı bir çalışma sistemi gerektirmektedir. Müşteri odaklılık stratejisiyle çalışanlar değişen müşteri ihtiyaç ve problemlerini karşılamak için yetkilendirmekte ve çalışanlara müşteri önceliği bilinci kazandırılmaktadır.

Çalışanın sorumluluk alanı genişlerken, görev tanımları öncesine göre çok daha esnek tutulmaktadır. Geleneksel iş tanımları yeni çalışan profilini karşılamamaktadır. (Cardy; 2001; p. 13).

Bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin de yeniden dizayn edilmesini gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi ilkelerine göre insan kaynakları yönetimi iç müşteriye ürün sağlayan bir birimdir. Ancak bu yaklaşım, sınırlı bir felsefeyi simgelemektedir. Artık insan kaynakları yönetiminin sadece iç müşteriye değil aynı zamanda dış müşteriye de katkı yapması gerekmektedir.

Örneğin, South West Havayolları, Four Seasons Otelleri ve Nordstroms şirketleri insan kaynaklarını piyasada bir rekabet silahı olarak kullanmayı bilmişler insan kaynakları yönetimini stratejik bir değer olarak kullanmışlardır. Bu işletmeler insan kaynaklarının bir işletmede dikkatli bir seçim, eğitim ve ücretlendirme uygulamaları ile fark yarattığının farkındadırlar (Schneider and Benjamin; 1993; p. 42).

South West Havayolları, Four Seasons Otelleri ve Nordstroms gibi şirketler çok düzeyli katkının dış müşteriye doğru genişletilebileceği görüşünü açık biçimde doğrulamaktadırlar. Ancak bu katkının sadece hizmet sektörleriyle sınırlı kaldığı düşünülmemelidir. Nitekim çeşitli imalat işletmelerinde örneğin istatistiksel süreç kontrolü gibi eğitimler işletmeye üretim programlarındaki değişimleri izleyebilme etkinliği sağlamaktadır (Schneider and Benjamin; 1993; p. 42).

Sonuç olarak günümüzde artık örgütsel yapı, çalışanların niteliği, örgütsel kültür ve benzeri insan odaklı unsurlar, işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratacak yeni bir zemin sağlamaktadırlar. Bu unsurlar, geleneksel rekabet yetkinlikleri olan, ürün veya süreç teknolojileri, pazarlama ya da reklam stratejilerinin ve sermaye gücüne bağlı avantajların yerini almaktadır. Rekabet

avantajı yaratan geleneksel faktörlerle kıyaslandığında insan odaklı rekabet unsurlarını taklit edebilmek ya da kopyalayabilmek çok daha güçtür. Sözgelimi, her şirket Nordstrom'un ürünlerini ya da ticari sırlarını taklit edebilir. Ama organizasyonun kültürünü taklit etmek oldukça güçtür (Schneider and Benjamin; 1993; p. 42).

C. Müşteri İlişkilerini Geliştirmede İKY'nin Rol Alanı

Günümüzde pek çok işletme daralan ve krizlerle sıkışan uluslararası piyasalara açılmanın bir aracı olarak müşteri beklentilerini esas alan bir rekabet stratejisine yönelmektedir. Bu strateji özellikle insan kaynakları uygulamalarıyla güçlendirilen müşteri programları ile desteklenmektedir. Böylece çalışanların müşteri kavramını daha iyi içleştirmeleri ve müşteri merkezli programları daha kolay uygulayabilmeleri sağlanmaktadır. Bu, insan kaynakları yönetimine yeni ve stratejik bir rol alanı yaratmaktadır (Honomichl; 2002; p. 28).

İşletmeler, iç müşteri ve dış müşteri ayrımını insan kaynakları yönetimi açısından yaparak yeni rol alanını daha etkinleştirilmekte, yeni görev ve sorumlulukları belirginleştirmektedirler. İnsan kaynakları biriminin öncelikli görev alanı olan iç müşteriler, firmanın ürettiği mal ve hizmetlerin üretimi için en kritik ve merkezi rolü oynarlar. Sözgelimi, hat yöneticileri insan kaynakları yönetiminin aşına müşterisidir.

İç müşteriler dış müşterilerin örgütsel performansına katkıda bulunmasına olanak sağlayan araçlar yaratabilir. Eğer insan kaynakları fonksiyonu iç müşterinin örgütsel yetkinliklerini geliştirme olanağı sağlarsa, dış müşteri bu durumda firmanın kaynaklarına ve yetkinliğine katkıda bulunarak (sözgelimi ortak üretici olarak) karşılıklı çıkarları güçlendirebilir (Hall and Hall; 1999; p. 203).

Acaba insan kaynakları uygulamaları bu stratejik rolü üstlenebilecek biçimde nasıl organize edilebilir? Geleneksel insan kaynakları uygulamaları müşteri merkezli hizmet kalitesini gerçekleştirmek amacıyla dizayn edilmemiştir. Bazı hizmet işletmelerinde yöneticiler seçme, eğitim ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarına özel bir önem vermekle birlikte, müşteri odaklı çalışmamaktadır. Sözgelimi, mağaza ve fast food restoranlarda müşteriler genellikle hıza ve etkinliğe büyük önem verirler. İnsan kaynakları uygulamaları bu tip işletmelerde müşterinin hizmet kalitesi anlayışına göre dizayn edilmelidir. Diğer bir ifade ile seçme, eğitim ve

ödüllendirme sistemi hızlı çalışanı destekleyecek biçimde tasarlanmalıdır (Schneider and Benjamin; 1993; p. 43).

III. MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN BİÇİMLENMESİNDE İKY FONKSİYONU

A. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Potansiyeli

Araştırmalar insan kaynakları uygulamaları ile müşterilerin ürün kalitesine ilişkin beğenileri arasında çok yakın bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, müşteri odaklılığın biçimlenmesinde insan kaynakları yönetimi stratejik nitelikte önemli bir potansiyel taşımaktadır.

Konuyla ilgili araştırmalardan biri bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya göre, çalışanlar organizasyonlarını hizmet kökenli güçlü bir organizasyon olarak gördüklerinde, müşterilere daha pozitif bir hizmet ortamı yaratabilmektedirler (Schneider and Benjamin; 1993; p. 43).

Araştırma, hizmet sektörlerinde özellikle çalışma ikliminin müşteri beğenisi açısından oldukça kritik bir değer taşıdığını kaydetmektedir. Nitekim çalışanların (a) şirket içi uygulama ve prosedürlerin hizmetin mükemmel yapılmasını sağladığına olan inançları ve (b) organizasyonun mükemmel hizmet kalitesini ödüllendirme, destekleme ve geliştirme mekanizmalarına sahip olması dış müşteriye dönük hizmet kalitesinin etkinliğini güçlendirmektedir (Schneider and Benjamin; 1993; p. 43).

Sonuçların bir diğer yansıması müşteri odaklılığın biçimlenmesinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun taşıdığı stratejik değerdir. Özellikle çalışanların ödüllendirilmesi ve terfi sistemi ile hizmet kalitesi arasında kurulacak ilişki, bu potansiyeli açık biçimde göstermektedir (Schneider and Benjamin; 1993; p. 43).

Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin taşıdığı stratejik potansiyelin dış müşterinin beklentilerine katkıda bulunabilmesine olanak sağlayacak biçimde yeniden tasarlanması atılacak önemli ilk adımdır.

Stratejik düşünme biçimi olarak tanımlanabilecek bu yeni düşünme tarzı, dış müşterinin stratejik olarak önemli veriler sağlamasına, ortak üretici gibi işlev görmesine, alıcı olarak firma ile bağlantılar kurmasına, dış müşterinin örgütsel üretimin etkin bir tüketicisi olmasına ve firma ile ilişkiye girmesinden kaynaklanan pozitif yararlılığı gösterebilmesine olanak sağlayacak insan kaynakları uygulamalarını kapsamalıdır (Hall and Hall; 1999; p. 206).

Tüm bu ilişkilerin daha detaylı bir şekilde analizi için cevaplandırılması gereken öncelikli şu soru şudur: “Çalışanların algılaması ile müşterinin beğenisi arasında yakın bir ilişki acaba hangi nedenlere dayanmaktadır?”

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından hareketle bu soruyu cevaplandırabilecek ip uçları elde edilebilir. Buna göre, organizasyonun iç iklimi çalışanların müşteri ile yakınlaşmasına, hizmet sunumlarında çalışanla müşteri arasında psikolojik ve fiziksel bir yakınlık kurulmasına yol açmaktadır. Hizmetler genellikle yüz yüze gerçekleşmekte ve eş zamanlı olarak üretildiği gibi eş zamanlı olarak tüketilmektedir. Sözelimi bir banka personeli, bekleyen müşteri için bir banka işlemi yaparken, müşteri de bu sırada sunulan hizmeti tüketmektedir. Ayrıca, müşteri hizmetin üretilmesine de katkı yapmakta ve bir anlamda ortak üretici konumuna geçmektedir. Örneğin, sorulan çeşitli sorulara cevap vermekte, banka işlemi ile ilgili olarak personeli yönlendirmektedir.

Şu halde çoğu hizmet sektöründe müşteri için belirleyici temel faktör organizasyonun iklimidir. Ancak acaba bu güçlü ilişkiyi ortaya çıkaran faktörler nelerdir? Bu nitelikli hizmetler aslında bazı hizmet sektörlerinde metod, tarz ya da biçim olarak hizmetin üretimine müşterinin katkı yaptığı hizmetlerdir. Bu durum müşterinin psikolojik ve kişisel deneyimlere dayalı bir beğeni süreci yaratmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla çoğu hizmet üretim süreci, müşterinin önceki deneyimlerine dayalı olarak kalite algısını biçimlendirmektedir. İşyeri iklimi de bu ipuçlarının önemli bir kısmını sağlamaktadır (Schneider and Benjamin; 1993; p. 44).

B. Stratejik Potansiyelin Etkinliği

Literatürde müşterinin beş farklı rolü tanımlanmaktadır. Bunlar; (a) kaynak, (b) ortak üretici (c) alıcı, (d) kullanıcı ve (e) ürün olma fonksiyonlarıdır.

Araştırmacılar verimlilik ve rekabet kalitesine ulaşmada bu 5 özel müşteri rolünün önemini özellikle vurgulamaktadır. Müşteri böylece bir organizasyonun verimlilik ve rekabet kalitesini sadece değerlendirmemekte, aynı zamanda doğrudan ve dolaylı olarak bir işletmenin operasyon ve sonuçlarını etkilemektedir. Bu, geleneksel yaklaşımdan toplam kalite yaklaşımını belirgin şekilde ayıran en temel kriterlerden de biridir.

Müşteri, ilk iki rolü açısından girdi konumundadır: müşterinin kaynak ve ortak üretici olması. Geri kalan rolleri ise, sistemin sonucu veya ürünüdür: müşterinin alıcı, kullanıcı ve ürün olması.

Buradaki kritik sorun bu rollerin tam olarak irdelenmesi ve insan kaynakları yönetimi ile müşterinin bu rolleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

1) Kaynak Olarak Dış Müşteri

Değer içeren, kıt bulunan ve stratejik olarak ikame edilemeyen kaynaklar sürekli bir rekabet avantajı yaratabilir. Değerli kaynaklar firmalara stratejilerini geliştirme olanağı sunar. Kıt bulunan kaynakların ikame edilmesi zordur. Şu halde kaynakların niteliği, işletmeye kalite ve rekabet açısından sürekli gelişme olanağı verebilecektir.

Müşteri bu açıdan özellikle kritik bir kaynak konumunda olduğundan, işletme müşterinin örgütsel performansı nasıl etkileyeceğini bilmek durumundadır. Çeşitli hizmet sektörlerinde özellikle iletişim ve rol modeli gibi yetkinlikler müşterilerin işletme için önemli girdileri olabilecektir. Sözelimi, bir spor merkezi, beklentilerini dikkate alarak müşterilerine yeterli konfor sunabiliyor ve son teknolojik donanımları sağlayabiliyorsa, müşteri muhtemelen daha hoş bir ortama sahip olacak ve potansiyel müşteriler için de keyifli bir atmosfer yaratacaktır.

Öte yandan kamusal hizmet üreten organizasyonlarda (sağlık, eğitim vb.) müşteriler dönüşüm sürecinin zorunlu bir hammaddesidir. Bu nitelikteki firmaların nihai amacı müşteride değişim yaratmaktır (sağlık bakımı ve eğitim). Burada müşteri (hasta ya da öğrenci) organizasyon için temel fiziksel kaynak konumundadır.

Dış müşterinin geribildirimleri insan kaynakları uygulamalarının bu veriler ışığında biçimlendirilmesine zemin hazırlayabilir. Örneğin görev tanımları müşteri geribildirimleri dikkate alınarak, yeniden tanımlanabilir, performans değerlendirme sürecinde dış müşterinin çalışanlara dönük değerlendirmeleri dikkate alınabilir. Ayrıca eğitim programları da müşteri beklentilerine göre şekillendirilebilir (Freeman; 1997; p. 10).

Örneğin müşteri odaklı olarak tanımlanabilecek bir insan kaynakları eğitim programı şu alanlara yoğunlaşabilir;

- Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi; Pilot projeler ile eğitimin etkinliği ölçülebilir,
- Müşteri beklentilerinin hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi; İnsan kaynakları yönetimi hız ve etkinliği performans değerlendirme programlarına transfer edebilir.
- Problem çözme yetkinliklerinin geliştirilmesi; İnsan kaynakları yönetimi bu yetkinliklerin tüm işletmede geçerliliğini sağlayabilir (Freeman; 1997; p. 10).

Öte yandan dış müşterinin kaynak olma işlevini etkinleştirmek için, insan kaynakları uygulamaları, müşteriyi örgütsel vatandaş gibi davranmaya yönlendirecek biçimde tasarlanabilmelidir (örneğin spor merkezindeki örnek müşteri gibi). İnsan kaynakları örgütsel prosesleri, müşteriden öneri alan ve bunları örgütsel öğrenme ve işbirliğine dönüştüren biçimde geliştirebilmelidir. Ayrıca, insan kaynakları uygulamaları müşterinin davranışlarını firmaya değerli, kıt, taklit edilemez ve kullanılabilir kaynakları sağlayacak biçimde yönlendirmeye teşvik etmelidir.

2) Ortak Üretici Olarak Müşteri

Ortak üretici, bir takım üyesi olarak bir mamulün ya da hizmetin üretilmesine katılımında bulunan dış müşteridir. Etkin bir ortak üretici olmak için, müşterinin ne yapması gerektiğini bilmesi, gereksinim duyulan bilgiye ve yetkinliklere sahip olması ve ortak üretici olarak katılımında bulunmaya motive edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda görev bölüşümünün açık biçimde yapması, gerekli eğitim ve vasıf gelişimini sağlaması ve etkin bir ortak üretim için gerekli teşviklerin sağlanması gerekmektedir.

Bu amaçla insan kaynaklarının yönetimi iş analizi, eğitim ve ücretlendirme gibi geleneksel alanları müşterinin ortak üretici olmasını sağlayacak biçimde tanımlamalıdır. Bu fonksiyonlar dış müşteriden gelen geribildirimlerle biçimlendirilmeli dış müşterinin beklentilerine göre şekillendirilmelidir.

İkinci olarak insan kaynaklarının yönetimi, müşteri ile ortak oluşturabilmek için gelişme programları ile müşteri ve işletme kültürü arasındaki bağlantıyı güçlendirmelidir. İşletme kültürü, müşteri odaklı tanımlanmalıdır. İşletme üst yönetimi de bu kültürü benimseyen iç ve dış

müşterinin ödüllendirilmesini sağlayacak bir modelin yaratılmasını desteklemelidir (Freeman; 1997; p. 11).

Ortak üretici sıfatıyla müşteri rolünün etkinleştirilmesi özellikle şu soruların cevaplandırılmasına bağlıdır: Acaba müşteri firmaya katkıda bulunmak için ne yapabileceğini bilmekte midir? Müşteri gerekli bilgi ve yetkinliklere sahip midir? Müşteri, katılım, sağlamak için yeterli motivasyona sahip midir? İnsan kaynakları uygulamaları müşteri için fırsat yaratabilir, yetkinliklerini geliştirebilir ve motivasyonu güçlendirebilir mi?

Örnek Olay:

Raytheon'da Müşteri Politikaları

Müşterinin alıcı olarak rolünü güçlendirebilmek için, insan kaynakları uygulamaları çalışanları müşterilerle daha yakın ve samimi ilişki kurmaya yönlendirmeli, bu yönde eğitmeli ve bilinçlendirmelidir. Raytheon şirketi bunu, özel bir programla gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Şirket kişisel uçak alıcının üretim kalitesiyle yakından ilgilenmek istediğini ancak bunu doğrudan kontrol edecek teknik uzmanlığa sahip olmadığını fark etmiştir.

Şirket, potansiyel müşterinin uçakları görmesi ve imalat süreçlerini gözlemesi için üretim merkezine özel turlar düzenlemeye başlamıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ile bu tanıtım turlarında imalatta çalışanlarının güven unsuru, uzmanlığı, detaylarla ilgisi ve profesyonelliği ön plana çıkarılabilir. Şirket, çalışanlarının kalitesini gözleme imkanı bulduğunda müşterinin rakipleri yerine, kendi ürünlerini tercih edeceğine inanmaktadır.

Kaynak: (Hall and Hall; 1999; p. 207).

3) Alıcı Olarak Müşteri

Alıcı olarak, müşteri satın alma kararının gerekliliğine ve kimin için satın alacağına karar verecektir. Alıcının davranışını iki faktör belirgin ölçüde etkilemektedir. (1) mal ya da hizmetin algılanan kalitesi, (2) satıcı ile ilişki. Eğer müşteri firmanın kendisi için değerli mal ya da hizmet sunduğuna inanır, firmanın hedeflerine uygun davrandığını düşünür ve satın aldığı mal ya da hizmetin kendisine olumlu bir şekilde geri döneceğine inanırsa, müşteri firmayı yüksek kaliteli bir işletme olarak algılayacaktır.

Benzer şekilde firma, müşteri ile ilişkilerini karşılıklı yararlılık ilkesi ve güven çerçevesinde geliştirirse, müşteri, firmanın ürününü kendisi için gerekli görecektir. Bu durumda müşteri firmanın mal ya da hizmetini yeniden

satın almaya yönelecektir. Bu koşul, özellikle iç müşterinin dış müşteriye ilgili davranması ve işinde yetkin olması durumunda gerçekleştirilebilir (Hall and Hall; 1999; p.207).

İşletmede bu ortamın yaratılması görev tanımlarının müşteri beklentileri esas alınarak yeniden tanımlanmasına bağlıdır. Müşteri memnuniyetini esas alan toplam kalite eğitimleri işletmede yoğun ve sürekli olarak gerçekleştirilmelidir. Müşteri önceliği kutsanmalı ve ödüllendirilmelidir. Müşteri sorunlarına dönük çalışmalar yapan kalite takımları, çok fonksiyonlu gruplar, otonom takımlar, görev ekipleri ve komiteleri teşvik edilmelidir. Müşteri tatmini öncelikli konu haline getirilmeli, müşteri beklentilerinin her şeyin ötesine geçtiği açıkça benimsenmelidir. Yönetim, çalışanları ile dış müşteri arasındaki ilişkileri güçlendirecek bir organizasyon yapısını tercih etmelidir (Chiavenato; 2001; p. 17).

4) Kullanıcı Olarak Müşteri

Tatmin düzeyi ile ölçülebilen müşteri rolüdür. Müşteri tatmini ürün performansının ya da hizmet deneyiminin değerlendirmesidir. Araştırmalar ürün kalitesinin en az 8 farklı boyutu olduğunu göstermektedir: (1) ürünün performansı, (2) ürünün özellikleri, (3) güvenilirlik, (4) gereksinime uygunluk, (5) sağlamlık, (6) hizmet edilebilirlik, (7) zarafet, (8) algılanan kalite. Hizmet kalitesinin ise, 5 farklı boyutu vardır:

(1) soyutluk, (2) güvenilirlik, (3) hizmet çalışanın ilgi ve sorumluluğu, (4) güven, (5) empati.

Müşteri örgütsel çıktıları değerlendirirken farklı kriterleri de kullanabilmektedir. Sözgelimi, bir sigorta şirketinin müşterisi alternatif planlar yanında gizlilik ve ödeme koşullarını da dikkate alabilir. Öte yandan müşteri güvenilirlik ve empati gibi faktörleri de analiz etmek isteyebilir. Müşteri tatmini çok boyutlu bir konudur ve zamanla değişebileceği gibi mal ya da

Örnek Olay: Ritz-Carlton Müşteri Politikası

Ritz-Carlton uluslararası bir zincir oteller sistemine sahiptir. Ritz-Carlton'da, her çalışan, konunun problemini çözecek ve ilişkinin sürekliliğini sağlayacak biçimde yetkilendirilmektedir. Müşteriden gelen bir şikayeti alan çalışan bunun kendi görev alanına girip girmediğini dikkate almadan şikayeti sahiplenmeli ve sadece sorunu çözmekle kalmamalı aynı zamanda müşterinin sonuçtan memnun kalıp kalmadığını izlemelidir. Bu politika insan kaynakları yönetiminin, çalışanları etkin karar alıcılar, temsilciler, problem çözücüler ve uzmanlar olarak eğitmesi ve yetkilendirmesi ile sağlanabilmektedir.

Kaynak: (Hall and Hall; 1999; p. 210).

hizmete ve kullanıcının ihtiyacına göre farklılaşabilir. Nitekim bazı müşteriler duyarlılık ve esneklik gibi faktörlere önem verebilirler. Diğer bir ifade ile, dış

müşteriyi tam olarak tatmin etmek için çoğu firma karmaşık bir süreç yönetimine ihtiyaç duymaktadır.

Araştırmalar müşteri memnuniyeti ile algılanan kalite arasında açık bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yüksek tatmin düzeyi müşterinin ürünle olan ilişkisini sürdürmesine zemin hazırlamaktadır. Bu sonuç, yüksek müşteri tatmininin ilişkinin sürdürülmesinde ve müşterinin ürüne ilişkin değerlendirmesinde belirleyici bir kriter olduğunun göstergesidir (Hall and Hall; 1999; p. 208).

5) Ürün Olarak Müşteri

Müşterinin bir diğer rolü bazı hizmet süreçlerinde ürün olma niteliğidir. Bu rol, büyük ölçüde kamusal hizmet alanındaki faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Müşteriler bu hizmet alanlarında üretim faaliyetlerinin ya da hizmet sürecinin nihai bir sonucu olabilirler. Mesela, eğitimin sonucu öğrencinin bilgi ve vasıflarında bir değişime yol açmasıdır; böylece, burada öğrenci bir eğitim işletmesinin mamulü konumunda olmaktadır. Benzer şekilde, hastanın iyileşmesi sağlık hizmetlerinin kritik bir sonucudur. Böylece hasta bir sağlık sürecinin nihai ürünü konumuna yerleşmektedir.

Firma, müşterinin ürün olarak performansını güçlendirmek için dış müşteriye mamul ya da hizmeti en etkin şekilde nasıl kullanacağını anlatmak ve öğretmek durumundadır. Bu açıdan insan kaynaklarının eğitimi ön plana çıkmaktadır. Sözelimi çalışanlar insan kaynakları yönetimi tarafından tasarlanan eğitim programını kullanarak dış müşteriye firmadan satın aldığı yazılımın sorunlarının nasıl gidereceğini öğretebilirse, böylece şikayetleri azaltabilir ve işin aksamasını önleyebilir. Sonuçta dış müşteri insan kaynaklarının örgütsel performansa yapacağı katkıların hem tüketicisi hem de reklamcısı olacaktır (Hall and Hall; 1999; p. 211).

Müşterinin ürün olarak rol etkinliğini güçlendirmek için, insan kaynakları uygulamaları müşterinin firma ilişkilerinden dolayı kazandığı yeni vasıf ve yetkinlikleri, böylece firmanın müşteri olmaktan kaynaklanan yararlılıklarını göstermeye teşvik edecek biçimde dizayn edebilir. İnsan kaynakları yöneticileri için öncelikli yetkinlik alanları kendine güven, insiyatif alma ve esnekliktir. Ayrıca takım çalışması ve işbirliği gibi yetkinlikler insan kaynakları uzmanları için kaçınılmazdır (Freeman; 1997; p. 10).

IV. MÜŞTERİ ODAKLI İKY UYGULAMALARI

Müşteri odaklı işletmecilik yaklaşımı çağdaş deneyimlerin bir gereğidir. Bunu benimsemeyen bir işletmenin başarısından söz edilemez. Buna karşılık işletmenler dış müşteriye odaklanırken insan kaynaklarını ihmal etmektedirler. Oysa lider işletmeler, gelişmiş müşteri hizmetlerini insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu haline getirmektedirler. Çünkü müşteri hizmeti kavramı aslında çalışanların müşteri ile ilgili, samimi ve yakın iletişim kurmasını ifade etmektedir (Greengard; 2000; p. 125).

Müşteri odaklı stratejisi aynı zaman da, insan kaynakların yönetiminin üst yönetim ile ortak olabilmesi için önemli bir açılım sağlamaktadır. Ancak ortaklık ilişkisinin etkinliği için özellikle cevap aranması gereken soru, insan kaynakları uygulamalarının bu stratejik rolü üstlenebilecek biçimde nasıl organize edileceğidir.

Bu süreçte atılacak ilk adım insan kaynakları yönetiminin müşteri odaklılığa hangi biçimlerde katkıda bulunacağını belirlemektedir. İkinci olarak, insan kaynakları yönetimi dış müşterinin yapacağı katkıların maksimum avantajını elde edebilmek için gereksinim duyulan örgütsel yetkinlikleri tanımlamaya ve geliştirmeye katkıda bulunmalıdır (Hall and Hall; 1999; 208).

Bir diğer adım, insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını örgütsel amaçlara doğru yönlendirmektir. Dış müşterinin organizasyonun değer yaratıcı aktivitelerine katkıda bulunabilmesine olanak sağlayacak yetkinlikleri tanımlandıktan sonra, bu yetkinliklerin etkinliği için seçme, eğitim, ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonları müşteri odaklı olarak yeniden oluşturulmalıdır.

Tablo II: Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Fonksiyonları

İnsan Kaynakları Fonksiyonu	İç Müşteri Odaklılığı	Dış Müşteri Odaklılığı
Personel Politikası	Spesifik görevleri yerine getirecek yetkin çalışanların istihdam edilmesi	Dış müşterinin beklentilerine odaklanan çalışanların tercih edilmesi.
Ücretlendirme	İş verimi ile ücret arasında bağlantı kurulması	Müşteri memnuniyeti ile ücret arasında bağlantı kurulması.
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanların sorun çözme konusunda eğitilmeleri.	Çalışanların dış müşterinin sorunlarını nasıl gidereceği konusunda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi
Performans Değerlendirme	Bireysel performans yönetiminde iç müşteri değerlendirmelerinin dikkate alınması.	Bireysel performans yönetiminde dış müşteri değerlendirmelerinin dikkate alınması
Sendikalarla İlişkiler	Çalışmaların azaltılarak grev eğiliminin düşürülmesi.	Yönetim ile sendika arasında işbirliği olanaklarını geliştirerek hizmetin sürekliliğini sağlamak

Nihayet, insan kaynakları yönetimi, çalışanların dış müşterinin örgütsel faaliyetlere katılımını mümkün kılacak ve sistematik problemlere alternatif çözümler üretmelerine olanak sağlayacak özel programlar geliştirmelidir. Bu programlar özellikle müşteri ile uzun dönemli ilişkiler geliştirmeye fırsat yaratacak biçimde oluşturulmalıdır.

İnsan kaynakları yöneticileri bu süreci organize ederken iç müşteriler için dış müşteri ilişkilerini tanımlayan bir rol modeli yaratmalıdırlar. Bu rol modelinin spesifik özelliklerinden biri, müşteri kavramını tam olarak kavramak ve buna dönük proaktif politikalar geliştirmektir. Bu açıdan başarılı bir lider her şeyden önce müşteri odaklı olmak durumundadır. Lider çalışanlarını ortak bir misyon etrafında birleştirebilmeli ve misyonunu da müşteri odaklı oluşturmalıdır. Müşteri odaklı misyon kavramını içselleştirmek, müşterinin neyi istediğini ve neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak anlamayı, buna ilişkin sistemlerin kurulmasını gerektirir.

Kurulacak sistemlerin müşteriye ilave değer yaratması ve sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Sistem aynı zamanda müşterinin memnuniyet derecesini sürekli biçimde ölçmeli ve gerekli düzenlemeleri geribildirimler yoluyla yapmalıdır. Nihayet rol model, insan kaynaklarını müşteri odaklı düşünmeye ve hareket etmeye motive etmelidir. Tüm çalışanlar müşterinin beklentilerine uygun mal ve hizmeti üretmeye odaklanmalıdır (Savino; 2000; p. 69).

Öte yandan rol modeli olacak liderlerin etkinliği de ölçülmelidir. Sözgelimi, performans değerlendirmesinde yöneticilerin de değerlendirildiği 360 derece modelleri uygulanmalı, insan kaynakları süreçleri daha etkin hale gelecek biçimde tasarlanmalıdır.

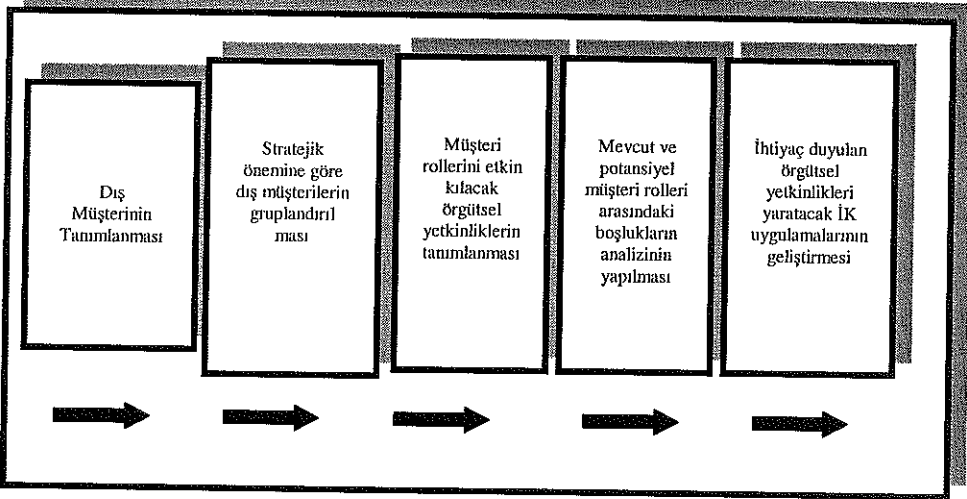
Böylece insan kaynakları uygulamalarının dış ve iç müşterilerle ilişkinin sürekliliğini geliştirmesi ve organizasyonda örnek davranış biçiminde algılanması sağlanmalıdır. Bilgi ve yetkinlikleri gelişmiş insan kaynakları, müşteri tatmininin güçlendirilmesine önemli katkılar yapacaktır. Bu, hem insan kaynakları yönetiminin hem de firmanın imajını geliştirmeyi mümkün kılabilir.

İnsan kaynakları uygulamalarının bu şekilde yeniden dizayn edilmesi firma açısından iki önemli sonuç yaratır. Bir, girdi kökenli roller (müşterinin kaynak ve ortak üretici olması) dış müşterinin, örgütsel kaynakları ve yetkinlikleri güçlendirmesine olanak sağlayacaktır. İkincisi, çıktı merkezli roller

(müşterinin alıcı, kullanıcı ve ürün olması) dış müşteriye ve çalışana değer katacaktır.

Şekil I'de insan kaynakları profesyonellerine etki alanlarını genişletebilecekleri ve bu etkiyi dış müşteriye yönlendirebilecekleri sistematik bir yaklaşım gösterilmektedir. Süreç müşterilerin gruplandırılmasına ilişkin bir beyin fırtınası ile başlamaktadır. Daha sonra, müşterilerin önemli stratejik rolleri tanımlanmakta ve üçüncü aşamada bu rolleri etkin kılacak örgütsel yetkinlikler saptanmaktadır. Müşterinin uygulayabileceği ve halen üslendiği rol boşluğu insan kaynakları yönetimi için örgütsel performansa katkı yapılabilir alanlara işaret etmektedir. Son aşamada insan kaynakları yönetimi dış müşteri yoluyla bu yetkinlikleri yaratacak stratejileri geliştirmektedir.

Şekil I: Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci



Kaynak: (Hall and Hall; 1999; p.211).

SONUÇ

Değişen müşteri beklentilerine uyumlu örgütsel yetkinlikler günümüzde çağdaş işletmecilik anlayışının temel taşıdır. Bu açıdan en önemli örgütsel yetkinlik dış müşterinin stratejik olarak önemli bir kaynak olmasını sağlayan, örgütsel faaliyetlere doğrudan katkı yapan, firma ile karşılıklı yararlılık ilişkisi kuran, tatmin düzeyini etkileyen bir anlayış yaratılmasıdır.

Örgütsel yetkinlikler, organizasyonun spesifik yetkinliklerini geliştirecek ve böylece işletmenin değişen müşteri ihtiyaçlarına ve stratejik beklentilerine katkı yapmasına olanak sağlayacak biçimde iç yapı ve süreçleri yeniden oluşturmaktadır. Araştırmalar bu dönüşüm sürecinde insan kaynakları yönetiminin düşünce lideri ve program danışmanları olarak fonksiyon görmeye çalıştığını ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede yeniden tanımlanan insan kaynakları yönetimi oldukça dar bir alanda kalan geleneksel yaklaşımının dışında rekabet etkinliğini güçlendirmede aktif bir sorumluluk almaktadır. Müşteri merkezlik insan kaynakları yönetimine rol alanını yeniden tanımlamada önemli bir yaklaşım olanağı sağlamaktadır.

Geleneksel olarak, insan kaynakları yönetimi iç müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları karşılamakla sorumlu bir görev alanı ile sınırlandırılmıştır. Bugün dış müşteri ihtiyaçlarını giderme sorumluluğu insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu anlayış insan kaynakları fonksiyonunun örgütsel etkinliğe giderek daha fazla katkı yapmasına zemin hazırlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin, müşteri odaklı yapılanmada mevcut ve potansiyel dış müşterilerin tanımlanması, stratejik etki alanlarına göre dış müşterilerin öncelikli olarak saptanması ve dış müşterinin stratejik değer yaratabileceği rollerin analizinde etkin olarak görev alması gerekmektedir. Böylece insan kaynakları yönetimi rekabet etkinliğine katkı yapacak müşteri rollerini güçlendirecek uygulamaları daha kolay üretebilecektir.

KAYNAKLAR

- Alonzo, Vincent; "Consumer Complaints Rise With Employment Rate"; Incentive; Sep 97; V.171/9; pp.10.
- Barlow, Janelle and Moller, Clause; Her Şikayet Bir Armağandır (Çev.: Günhan Günay); İstanbul-1998.
- Butler, David; "A Comprehensive Survey on How Companies Improve Performance Through Quality Efforts"; www.dbainc.com.; US-1996; pp. 1-2.

- Cardy, Robert L.; "Employees as Customers?"; *Marketing Management*; Sep/Oct 2001; V. 10/3; pp. 12-14.
- Chiavenato, Idalberto; "Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium"; *Public Personnel Management*; Spring 2001, V. 30/1; pp. 17-27.
- Economist; "Amazon's Amazing Ambition"; *Economist*; V. 354/8159; 02.06.2000; pp. 24.
- Freeman, Connie; "Training HR Pros to Fit Your Culture"; *HR Focus*; May 97; V. 74/5; pp. 9-11
- Greengard, Samuel; "Caught in the Web of Customer Service"; *Workforce*, March 2000; V. 79/3; pp. 125-128.
- Harrington, Larry; "A New Vision"; "Internal Auditor"; Apr 97; V. 54/2; pp. 26-32.
- Hatcher, Tim; "Is It An Ethical Dilemma For Sure?"; *T+D*; May 2002 V. 56/5; pp. 106-110.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; "Customer Contributions to Quality: A Different View of The Customer-Oriented Firm"; *Academy of Management Review*; V. 21/3; 1996; pp. 791-824.
- Lengnick-Hall, Mark and Lengnick-Hall, Cynthia; "Expanding Customer Orientation in the HR Function"; *Human Resources Management*; Fall 1999; V. 38/3; pp. 201-214.
- Savino, Paul; "Leadership at the Speed of the Customer"; *Business West*, Sep 2000; V. 17/4; pp. 69.
- Schneider, Benjamin and Bowen, David E.; "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial"; *Organizational Dynamics*, Spring 93, V. 22/4; pp. 39-53.