

İNSAN KAYNAKLARINA BAKIŞ AÇISININ SAPTANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tamer KEÇECİOĞLU¹
Mustafa Kemal YILMAZ²

ÖZ

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimine baktığımızda operasyonel, teknik ve faaliyet temelli yaklaşımdan, karar verme yapılarını etkileyen stratejik oluşuma doğru bir evrimleşme görmektedir. Bu evrimleşme en çok insan kaynakları yönetiminin iş değeri yaratması, iş sonuçlarını etkilemesi konularında etkisini hissettirmektedir. Genelde en büyük sorun örgüt stratejileri ile bireysel hedeflerin bağlantısızlığı olmaktadır. Bu sorun insan kaynakları eylemleri, vereceği kararlar ve yaratacağı katma değeri olumsuz biçimde etkilemektedir.

İnsan kaynaklarının gelecekteki rollerine baktığımızda kabiliyet yönetimi, stratejik iş ortağı, demografik riskleri yönetme ve küresel ekonomiyi izleme kavramlarını içinde barındırdığı ortaya konmuştur. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları fonksiyonlarının işletmenin diğer fonksiyonlarına göre yeri ve oynadığı rol sürekli tartışma konusu haline gelmektedir. Buradaki en büyük neden İnsan Kaynaklarının iş sonuçlarını üretecek biçimde örgütlenmemesini ve genellikle aşırı ölçüde örgüt içi yapıya odaklanarak dış müşteri ve sonucu temel alan insan kaynakları stratejileri ile iş stratejileri birlikte yürütememedir.

İnsan kaynakları fonksiyonunun yeni misyonu insanı etkileyen veya insana bağlı kararların iyileştirilmesiyle örgütün başarısını arttırmaktır. Bu yeni paradigma alıcıların ihtiyaçlarına yanıt verecek yüksek kaliteli hizmetler sunmasıyla “ **değer** “ teklifini tanımlar. Bu tanımlama içerisinde ürün temelli odaklanmadan çözüm temelli odaklanmaya doğru bir dönüşüm görülmektedir. Bu noktadan baktığımızda insan kaynakları fonksiyonunu örgütlerin piyasa değerini yönlendirecek, soyut varlıkları nasıl arttıracığına odaklanmak zorlayıcı değer teklifine odaklanmaya ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç yeni insan kaynakları rolünü ve yeni yetkinliklerin tasvir edilmesini gündeme getirir. İnsan sermayesi kavramının etkin olarak geliştirilmesi metrik ve analitik yapılabirliklerin geliştirilmesi, bilgi teknolojileri insan kaynakları fonksiyonunu geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu gözle bakıldığında bu gerçekleştirdiğimiz çalışma mikro seviyede İzmir’deki firmaların insan kaynakları

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

2 Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bölümü, mustafakemal.yilmaz@gmail.com

kavramına bakış açılarını sorgulamak amacı gütmektedir. Gerçekleştirdiğimiz anket çalışmasında İzmir’de faaliyet gösteren 91 firmaya ulaşılmış, yöneticilerin saygınlık hakkındaki görüşleri sorulmuş, SPSS 15 modeliyle geçerlilik ve güvenilirlikten geçirilmiştir.

Çalışmanın sonucunda baştaki hipotezler, çalışmanın sonuçlarıyla tutarlılık sergilemiştir. Bu çalışma sonucunda insan kaynakları fonksiyonlarının gelişmesi ve stratejik kararlar içerisinde yer alması ve katalizör görevi üstlenmesi için bir takım öneriler oluşturulmuştur. Bu çalışmanın orijinal tarafı örneklem sayısının yüksekliği ve bunun sonucunda elde edilen verilerin ve bu verilere karşıt getireceğimiz önerilerin doğruluğu üzerindedir. Piyasa temelli insan kaynakları ve iş sonuçları için ölçme sistemlerinin devreye sokulması insan sermayesi kavramının getirdiği odaklanma ve birlikte yürütme önerdiğimiz ara başlıklar arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsan Sermayesi, İnsan Kaynaklarının Namı

A STUDY OF HUMAN RESOURCES TO DETERMINE THE IZMIR LOOK ANGLE

ABSTRACT

When we look at the development of human resources management, operational, technical, and activity-based approach, an evolution towards the formation of strategic decision-making structures, we see that affect. Most of this evolution of human resource management to create business value, impact on business results felt the impact. Individual goals with organizational strategies in general, the biggest problem is disconnect. This issue of human resources actions and decisions adversely affects the value added created by.

When we look at the future role of human resources, talent management, strategic business partner, demographic risks inherent in the concept of managing and monitoring the global economy have been revealed. From this perspective, the human resources business functions by other functions, is becoming the place and role of continuous debate. The biggest reason to produce business results Human Resources and organizational structure, usually focusing on the external customer and as a result of excessive human resources strategies with business strategies based on yürütememedir together.

Human resources function affects people, or people connected to the new mission is to increase the success of the organization by improving decisions. This

new high-quality services to respond to the needs of the recipients paradigm offering a “value” defines the proposal. Focus on product-based solution-based focus in this definition is an accurate conversion. Looking at this point to guide the market value of the human resources function in organizations, how intangible assets focus on the compelling need to focus on value bid. This need is a new role of human resources and raises new competencies to be portrayed. Human capital development of the concept as an effective metric and analytic capability development, information technology can assist in the development of human resources function. In this sense, the micro-level study in Izmir companies have realized the concept of human resources points of view seeks to question the purpose. A questionnaire study of 91 companies operating in Izmir has been reached, the managers were asked their opinions about dignity, The validity and reliability analysis was made by using SPSS 15 model .

As a result of the study, the initial hypothesis, the results of the study demonstrated consistency. As a result of this study, the development of human resources functions and take part in strategic decisions and recommendations formed a team to take on acting as a catalyst. The height of the original side of the sample and as a result of this study was obtained from the data and the accuracy of this data is on the opposing proposals we will. Market-based measurement systems for human resources and business results brought by the introduction of the concept of human capital with focus and execution are among the headlines suggest.

Key Words: Human Resources, Human Capital, Human Resource Reputation

1.GİRİŞ

Konuya bir saptama ile başlayalım; dünya'nın en iyi örgütleri insan sermayesi yönetimi ile iş stratejilerini birlikte yürütenlerdir. İnsan kaynakları stratejileri ile iş stratejilerini birlikte ele alırlarken odaklanma alanları iç müşteriye ziyade dış müşteri olmaktadır. Bu tür sonuç odaklı yaklaşım günümüzün dışarıya bakış açısıyla tutarlıdır. İnsan kaynakları yalnızca iş sonuçlarını üretmek için örgütlenmez, aynı zamanda elde edilen sonuçların nasıl sunulacağı ve iş değeri yaratmak için de var olur. İnsan kaynakları açısından da sorun tam bu noktada başlamaktadır; birlikte yürütme ile ilgili insani konular hat yöneticileri tarafından insan kaynakları bölümlerine yüklenirken, hat yöneticilerin de ise insan sermayesinin başarısı konusunda bir vizyon eksikliği kendini hissettirmektedir. Saygınlık sorununun düğümlendiği nokta insan kaynakları yaklaşımının nasıl katma değer yaratacağı ve bunu sayısal anlamda

nasıl gösterileceğidir. Boudreau ve Ramstad (2007;9) insan kaynaklarının eski ve yeni misyon ifadelerini karşılaştırırken geleneksel paradigmada “şirketlerin en önemli varlığı insanları yönetmeye yardımcı olacak mükemmel hizmetleri sunarak şirketlerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olarak saygın iş ortağı olma” biçiminde ürün temelli bir yaklaşıma öncülük ederken, yeni paradigma da “insanı etkileyen ve insana bağlı kararların iyileştirilmesi ile örgütün başarısını artırmak” olarak karar bilimini temel alan çözüm yaklaşımı gündeme gelmiştir.

Yazarlar varlık nedeni konusunda bir odak eksenini kaymasından bahsederken, bu konuda Fitz-enz (1990:119) fırsat avantajlarını üstlenmek kadar yeni pazarın ihtiyaçlarını karşılamak üzerine kendi konumunun yeniden şekillenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Fitz-enz ile Boudreau odaklanma konusunda bir anlaşmazlık yaşasa da yeni paradigmanın katma değer yaratma üzerine olması gerektiği konusunda mutabıktırlar. Lawler (2006:29) ise en iyi firmaların insan kaynakları sistemlerinde hem eylemsel hem de stratejik anlamda mükemmel olduğunu ifade etmiştir. Ulrich (1997:24-25) bu savı destekler biçimde değer yaratma ve sonuçları örgüte sunmada insan kaynakları profesyonellerinin sadece insan kaynakları çalışmaları veya faaliyetlerine odaklanmaması aynı zamanda bu çalışmaların sunulması üzerine düşünülmesi yanında uzun vade den (stratejik) kısa vadeye doğru (eylemsel) bir odaklanma aralığı içerisinde çoklu bir rol oynaması gerektiğini ifade etmiştir.

Bu sefer Ulrich ve Brockbank (2005:1-2) insan kaynakları profesyonellerinin firmanın içerisinde olduğu kadar dışarıyla da bağlantı kurarak değer kavramında uzman olması ve bu kavramı içine sindirmeleri gerektiğini, değerlerin ötesine geçerek insan kaynakları değer tekliflerine inanarak bunları yaşaması ve ilan etmesi gerektiğini, insan kaynaklarının değer teklifini netleştirerek birimin ve anlayışın bu çerçevede dönüşüme tabi tutulacağını öne sürmüşlerdir. Ulrich (2010:1) yukarıda sıraladığımız iddialarını bir adım daha ileri götürerek değer kavramını insan kaynaklarının gelecek mantığı konusu ile ilişkilendirmiştir. Kesin bir ifade ile insan kaynakları değer yaratmalıdır. Yazara göre bireysel yapabilirlikler (kabiliyet), örgütsel yapabilirlikler (kültür) ve liderlik gibi çalışma alanlarının ortasına insan kaynakları kendi hedeflerini oluşturmalıdır. Örgütlerin saygınlığı olmayan maliyet merkezli ve sadece ürüne odaklanan insan kaynakları yaklaşımından pazar temelli dış bakış açısını yakalaması boyutunun uyum hızındaki başarısızlık örgütleri pasifliğe itmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu örgütlerin piyasa değerini yönlendirecek soyut varlıkları nasıl artıracığına odaklanan zorlayıcı değer teklifini geliştirmeye yönelmelidir.

Bu odaklanma yeni yetkinliklere duyulan ihtiyacı da gündeme getirmektedir. Ulrich ve Brockbank (2005:222) insan kaynakları değer teklifi için yetkinlik modelinde stratejik katkıyı merkeze oturarak kişisel güvenilirlik, iş bilgisi, insan kaynakları teknolojisini kullanma ve insan kaynakları sonuçlarını sunma kavramlarına yer verirken, stratejik katkıda bulunma yetkinliğinin iş performansına en fazla etkisinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. İnsan kaynaklarının yeni rolünün ve yetkinliklerinin aralarındaki ilişkileri de dikkatte alarak tasvir edilmesi insan kaynaklarının stratejik iş ortaklığına doğru yönelmesinin yalnızca ilk adımıdır. Yine gelecekteki yetkinlikler konusunda yer alan bilgi teknolojileri de gelecekte çok önemli rol oynayacaktır. Bunun yanında metrikler ve analitik yapılabirliklerin geliştirilmesine de ihtiyaç duyulmaktadır.

2.İNSAN SERMAYESİ KAVRAMI

İnsan sermayesi kavramı dar ve derinlikli bir anlayışı gündeme getirirken insan kaynakları yönetiminin bir alt kümesidir. İnsan sermayesi örgütün performansına önemli bir katkı sunmaktadır (Cascio, 2006:17). Ayrıca örgütlerin bilançolarında görünmemekle beraber piyasa değerlerinin önemli bir kısmını (Lev, 2001:82), Kaplan ve Norton'a (2004:5) göre %75'inden fazlasını oluşturur. İnsanlar yoluyla sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratmak için tasarlanmış bir sistemdir. Becker'a (2002:1) göre, "bireylerin sağlığı, bilgisi, fikirleri ve kabiliyetlerine işaret eder" iken yazar ulusal ekonomilerin başarısının insana etkin ve geniş yatırım yapılmasına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Bireysel farklılıklar (Spearman,1927:3), bireylerin bilgi, kabiliyet, yapılabirlikler ve diğer karakterleriyle insan sermayesinin eş tutulması eğilimi (Ployhart ve Moliterno, 2011) gibi farklı tanımların yanında çok sayıda yazın bilişsel yapılabirliklerin değerlendirilmesi ve görev performansının farklı özellikleriyle ilişkilendirilmesi etrafında geliştirilmiştir (Wright ve arkadaşları, 1995; Gottfredson, 1997; Jensen, 1998: 11; Schmidt ve Hunter, 1998). Bazı yazarlar ise insan sermayesinin bireylerin geliştirilmesi yoluyla örgüt tarafından bireylere empoze edilen teknikler biçiminde yaklaşımlar da geliştirmişlerdir (Ford ve Fisher, 1997; Bell ve Kozlowski, 2008).

Bu tanımların ortak paydası insan sermayesi kavramına bireysel katmanda odaklanmasıdır. Wright ve McMahan(2011), bireyler açısında pozitif sonuçlar vermesine karşın örgüt içi birimler için değer yaratma biçimlerini bütünleştiren bireysel insan sermayesi kavramından yanadır. Kritik roldekilerin performansını sürekli olarak iyileştirmek günümüzdeki yaklaşımların başarısını oluşturmaktadır.

Buradaki “kritik” kavramı örgütün temel yapabilirliklerine en büyük etkiye sahip olanlara işaret etmektedir (Hall, 2008:4). Bu konuda yaşanan sıkıntılara baktığımızda; örgütlerde hiç kimse yıllık insan sermayesi performansından sorumlu değildir, halbuki sonuçlar bir sistemi gerektirmektedir, yalnızca sistemler sonuçlar yaratır ve son olarak insan kaynakları modeli iş sonuçlarını sunmada yanlış bir biçimde ele alınmaktadır. Genel de yazın incelendiğinde dar ve sınırlı bir bakış açısının egemen olduğunu ve kavramın örgüt stratejisi ve alt yapısının oluşturan örgütsel yapabilirliklerle doğrudan ilişkili olduğunu ve hatta kabiliyet yönetimi kavramının çıkışında önemli bir rol oynadığını ifade edebiliriz. İnsan değeri açısından ise insanların temel psikolojik ihtiyaçlarının anlaşılması, pozitif, özgün katkılarını takdir etmek, potansiyeline ulaşmalarına yardımcı olacak bir çalışma çevresi ve kültürünü yansıtırken yaratılan bu değerın çalışanlarca hissedilmesi önem taşımaktadır (Stallard ve Pankau, 2008).

İnsan sermayesi, örgüt rakiplerine göre müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri ve hizmetleri sunduğunda yaratılırken örgüt de rekabetçi avantaja sahip olur. Mevcut ve potansiyel müşterilerinin gözünde rakiplerinkinden daha üstün müşteri değeri sağlayan ve sunan temel yapabilirliklere ve faaliyetlere sahip olduğunda zaman içerisinde örgüt avantaj yaratır ve sürdürür. İşte tam da bu noktada ifade edebiliriz ki insan sermayesi avantajın en önemli kaynağıdır. Bu kaynağın oluşturulması ve yayılmasında insan kaynakları bölümleri önemli bir katalizör görevi üstlenirler. Bu görevi bir yaşam biçimi ve felsefesi haline getirdikleri sürece saygınlık kazanma da önemli bir mesafe alınmış olur. Tanımları toparlarsak, insanlar yoluyla sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratmak için tasarlanmış bir sistemdir. Daha geniş bir tanım yaparsak, örgütün temel yetkinliklerine en büyük etkiye sahip kritik süreçlerin performansının iyileştirilmesi sistemidir. Kritik süreçleri ise temel anlamda stratejiler belirler ve yönlendirir. Kavrama göre bir örgütteki rollerin ve görevlerin hiç biri müşteri ve hissedar tatmini açısından eşit derecede önemli değildir. İşte örgütleri rekabetçi avantajda önde kılan ve arkada bırakan, kritik rollerde çalışanların yetkinlik performanslarının rakiplerine göre göreceli konumlarıdır.

Bu rollerdeki insanların paydaşlarına daha fazla değer katması başarı anlamına gelir. İnsan Kaynakları uygulamaları ile örgüt performansı arasında (Becker ve Huselid, 1998) 740 örgüt üzerinde yapılan ilk çalışmada insan kaynaklarının yoğun olduğu işletmelerde çalışan başına en yüksek piyasa değeri bulunmuştur, yazarlara göre insan kaynakları uygulamaları örgütün Pazar değerinin önemli bir belirleyicisi olup insan kaynakları uygulamalarında yapılacak iyileştirmeler örgütlerin piyasa

değerini önemli ölçüde artıracaktır. İnsan kaynakları bölümleri rakipler üzerinde stratejik avantaj sağlayacak çalışan verimliliği, devir hızı oranları ve bağlılığı ölçmede objektif, sistematik yaklaşımlardan yararlanmalıdır. Genel özelliklerine bakarsak, açıkça tanımlanmış bir strateji yürütücü ve yönlendiricidir, net yapabilirlikler ve yükümlülükler mevcuttur, kritik rollere odaklanma, geniş kapsamlılık ve bütünleştirici yaklaşımlar, en önemlisi finansal sermaye gibi ölçme ve yönetmenin gerçekleştirilmesi (insan kaynakları bölümlerinin saygınlığı ile doğrudan ilişkilidir), dış müşteriye ve sonuca odaklılık kendini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında rekabetçi avantajı sürdürmek bir gereksinimdir, seçenek değil. Değer kavramına ekonomistler bir örgütün ekonomik başarısı açısından bakarken değeri bir örgütle etkileşim içerisinde bulunduğu müşterilerce algılanması (Whiteley, 1993:24), kişisel değerler ve bireylerin fikirlerinin örgütsel değerler içerisinde biçimlendirilmesi (Quinn ve Rohrbaugh, 1981) şeklinde de değerlendirmelere rastlanmaktadır. Geleneksel anlamda bir örgüt çalışanlarına daha iyi bir çalışma ortamı ve atmosferi sunacak insan kaynakları uygulamaları ile çalışanlar için daha fazla katma değer yaratılır. Burada ki önemli olan konu, insan kaynakları sistemlerinin ürünleri ile paydaş değeri arasında yakın bir bağlantı kurmaktır. İnsan kaynakları tüm paydaşlar için değer yaratma esnekliğine kavuşmalıdır.

Değer kavramının temelini müşterilerin mal ve hizmetlerimizi satın almada ki zorlayıcı nedenler örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinin temelini oluşturur. İnsan kaynakları rekabetçi avantajın kaynağını yaratan gerçek bir zorluk ve mücadele içerisinde olması için yapı (örgüt içi roller ve yükümlülükler, raporlama ilişkileri), paylaşılan değerler (kültür), sistemler (işe alım, performans yönetimi gibi eylemsel fonksiyonlar) ve kabiliyetleri birlikte yürüten etkileşimli bir bütünsel oluşumu gerçekleştirmelidir. İnsan sermayesi kavramının teorisinin altında insanların nasıl iş değeri yaratacakları neden-sonuç ilişkileri biçiminde tasvir edilmesi yatar. Böylece örgütlerin kritik rollerdekilerin performanslarının iyileştirilmesiyle kısa ve uzun vadeli iş hedeflerine ulaşmalarını da kuvvetlendirmektedir. Bu noktada en büyük sorun, örgüt stratejileri ile birey hedefleri arasında yaşanan kopukluktur. Bireylerin örgütün stratejilerini bilmemeleri ve anlamamaları ve yaptıkları iş ve görevle özdeşleşmemeleridir. Bu kopukluğu gidermek yine strateji, kritik iş süreci ve yetkinlikler mekanizmalarının kurulması ve işletilmesi ile mümkündür. İnsan kaynaklarının iş stratejileriyle birlikte yürütme iradesindeki eksiklik saygınlık konusunda önemli bir tespittir.

Bu tespitin altında insan kaynakları stratejilerinin iş sonuçlarıyla bağlantı eksikliği ve bu bağlantıyı tamamlayacak metrik yapısının kurulamaması ve dış müşteriden ziyade iç müşterileri odağına taşınması yatmaktadır. Lawler'a(2006:2) göre insan kaynakları fonksiyonunun iş ortaklığı yaklaşımından ziyade stratejik ortak rolüne üstlenmesi potansiyel anlamda daha fazla katma değer yaratırken, üstlendikleri rol örgütlerin stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Boudreau ve Ramstad (2005) insan sermayesi karar biliminin stratejide insan kaynaklarının rolünü artırdığını öne sürmüşlerdir. Stratejik ortak olmakla insan kaynakları yürütücüleri iş stratejilerini, örgütsel tasarımı, değişim yönetimini, bütünleştirilen insan kaynakları uygulamaları ve stratejilerin örgütsel tasarımlar ve stratejileri nasıl destekleyeceklerini anlamada uzman olurlar. Bu rolün oluşması ve oynanması örgütlerde saygınlık açısından önemlidir. İnsan kaynakları yaklaşımı günlük eylemsel fonksiyonlardan daha soyut ve karar alanlarına yaklaştıkça sözünün dinlenirliği ve alınan kararlarda ki katkısı artmaktadır. Saygınlık açısından baktığımızda istenen konumda olunmadığı görülmektedir (Lawler, 1995; Brockbank, 1999). Yine bu konuyla ilgili olarak Boudreau ve Ramstad (2007: 10), bir çelişkidenden bahsetmekte, günümüzde insan kaynakları liderlerinin yaptıkları işlerden ve koydukları profesyonel standartlardan dolayı saygı duyulduğunu fakat diğer fonksiyonlar karşısında daha az saygı duyulduğunu, iş başarısını yürüten fonksiyonunu değerini ortaya koymada zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bunun temel nedeni günlük işlevsel eylemlerden karar alma süreçlerine doğrudan katkıda bulunarak yaratılan değeri somut rakamlarla göstermeye doğru paradigmayı değiştirmede ki eksikliklerdir.

Saygınlık kavramı ile fonksiyonun kendini algılaması arasında yine doğrudan bir ilişki vardır. Bu açıdan uygulayıcı ve yürütücülerin değer sistemlerini değiştirmesi gerekir. İnsan kaynaklarını maliyetli olması, katma değer yaratamaması, bürokratik ve ihtiyaçları karşılayamıyor, çalışanı zaman israfçısı, iş bilgisi zayıf ve günlük eylemlere müdahale ediyor (Fitz-enz,1990:4) biçimindeki algılamadaki negatif konumumuzu iyileştirmeliyiz. İnsanların kişisel hedeflerine ulaşırken aynı zamanda örgütün misyonunu başarısında devamlılığına yardımcı olacak bir örgüt yaratmak sistemlerin örgütün ana resmi ile bütünleştirmeyi sağlayacaktır.

3. TESPİTLER VE ÖNERİLER

CEO lar insan kaynakları ve öğrenme fonksiyonuyla ancak %4-5 arasında doyumlu iken (Accenture, 2006), örgütlerdeki insani gündemin üst düzey öncelik olacağı ve insan sermayesine yapılacak yatırım için en iyi zaman olduğu, insan

kaynakları fonksiyonunun değişimlere yol göstermesi, kabiliyetleri cezbetmesi ve geliştirmesi ve ele geçirilen şirketlerde bütünleştirici kültürü oluşturmaya yardımcı olacak yol göstericilik yapma yeteneğine güvenildiği Amerika Birleşik Devletlerindeki CEO lar tarafından ifade edilmiştir (PricewaterhouseCoopers,2010). Bunun yanında yaşanabilecek eğilimlere baktığımızda; işe alım faaliyetlerinin küresel ekonomilerin gelişmesiyle artabileceği, örgütlerde iş gücü çeşitliliğinin artabileceği, temel iş alanları haricindeki işlerde geçici iş gücünün kullanımının artacağı, performans ve kabiliyet yönetiminin işlerle ve stratejilerle birlikte yürütülmesi gerektiği, sosyal ilişki ağlarının içsel ve dışsal insan kaynakları süreçlerini zenginleştireceği, insan kaynakları ile ilgili veriler ve analitiklere daha fazla dikkat edilmesi gerektiği kavramları öne çıkmaktadır (Hamerman, 2009).

Bir başka araştırmada “gelecek 10 yıl içerisinde karşılaşılması mümkün en önemli konular nelerdir? “ biçiminde bir soru sorulduğunda, insan sermayesini oluşturmak ve yatırımlarını optimize etmek olarak yanıtlamışlardır. Yine aynı araştırmada en iyi kabiliyetleri cezp etmek ve elde tutmada esnek çalışma düzenlemelerine gidilmesi gerektiği, örgüt içindeki liderlerin açık, güvene dayalı iletişim ve dürüstlüğe dayalı bir kültürün yaratılmasının temel insan sermayesi stratejisi olduğu, çalışanın işi ile örgütsel hedeflerin aynı düzlemde tutulmasının önemli olduğu, bunun ise kabiliyetleri elde tutmayı cesaretlendirici etkide bulunduğu, en önemli iki mücadele alanını en iyi insanları elde tutmak ve ödüllendirmek ve örgüte çekmek biçiminde özetlenebileceği ortaya konmuştur (SHRM, 2010). Bir başka çalışmada, insan kaynakları hizmetleri içerisinde ağırlıklı olarak yer alan ilk üç konu sırasıyla kabiliyet/performans sistemleri, insan kaynakları süreçleri/ sistemlerini iyileştirmek ve stratejik anlamda işi yönlendiren süreçlerde daha fazla yer almak biçiminde yer almaktadır (Towers Watson, 2010). PwC'nin Saratoga Institute raporunda çalışan maliyetlerinin arttığı, gönüllü devir hızının keskin biçimde düştüğü, ekonomik durgunluk dönemlerinde işe alım kalitesinin iyileştiği, insan kaynakları maliyetleri artarken kişi başına çalışan insan kaynaklarının sayısında bir azalma olduğu, işgücüne yapılan yatırımın geri dönüşünün en önemli göstergesi olan insan sermayesi yatırımının geri dönüşü oranı 2007 yılında her bir dolar için 23 cent iken, 2008 yılında bu rakam 53 cent dir (PwC Saratoga ,2011). Emek maliyetlerinin ciro içerisindeki yüzdesi örgütlerin iş güçlerinin verimliliğini iş gücünün maliyetleriyle nasıl karşılaştırılacağını anlamamıza yardımcı olur. Bir iş ortağı olarak insan kaynakları işgünün verimliliği ve yapısal maliyetler arasındaki dengeyi yönetmekten sorumludur.

Bir başka raporda CEO lar insan sermayesinin ekonominin çöküş dönemlerinde başarısız olmalarının nedenleri arasında mevcut ödül sisteminin yetersizliği, kriz dönemlerinde kabiliyetlerin acil olarak harekete geçirmedeki yetersizlik, örgütlerin çoğunlukla ihtiyaç duyulan kabiliyetlerin yayılması ve yeniden tahsis edilmesinde daha çevik yolların bulunması, son iş den çıkarmalar nedeniyle çalışanların morali ve bağlılığını üst düzeye çıkarılması, yeni gelişen pazarlarda faaliyete geçmek ve rekabet etmede ihtiyaç duyulan temel/kritik kabiliyet eksikliği üzerinde durmuşlardır (PwC, 2010). İnsan kaynaklarının bakıma alınması için iyi bir fırsat ve zaman karşımızda durmaktadır. Bu esnada ki önemli bir gerçek talep iyileşmesiyle gündeme gelen yeniden işe alım ve yeniden kabiliyet kazandırma çabalarının küresel krizden önceye nazaran daha fazla maliyetli olmasıdır. İnsan kaynakları stratejilerini biçimlendiren en üst konular kabiliyet çeşitliliği ve yedekleme planlaması, iyileştirilen hizmetleri sunma, işgücünün çevikliğini artırmak, karar vermek için verileri geliştirmek sayılabilir.

Yeni çevrede insani stratejiler iş birimleri ve insan kaynakları fonksiyonları içerisinde olduğu gibi bir merkezde örgütün genetik koduna iliştilmelidir. Hat yöneticilerine özgün, belirli insan kaynakları sorumlulukları verilmelidir. İnsani stratejiler iş stratejilerini önemli ölçüde etkilemesi nedeniyle hat yöneticilerinin koçluk rolü üstlenerek çalışanların yönetimi konusunda daha fazla eylem içerisinde olması gerekir. İnsani stratejiler içerisinde hat yöneticilerinin ve insan kaynakları bölümlerinin stratejiler içerisinde daha fazla dahil edilmesinin getirdiği karşılıklı bağımlılık ilişkisinin tanınması iyi performans gösterme açısından atılması gereken bir adımdır. Örgütler insan kaynakları çevresiyle temelde bir uyumsuzluk sorunu yaşarlarsa iş stratejilerini değiştirme esnekliğine ihtiyaç duyabilirler. İnsani stratejiler yalnızca stratejiler üzerine değildir, aynı zamanda hayata geçirilmesi üzerinedir. İnsani planlarda finansal ve pazarlama planları gibi geliştirilmeli ve izlenmelidir. Standartlaştırılma ve otomasyon yoluyla insan kaynakları süreçleri daha fazla etkin çalışır. Bir başka çalışmada tüm katılımcıların % 85 den fazlası şirketlerin performanslarının, özellikle üst düzey stratejik zorluklarda insanın hayati bir konu olduğunu ifade ederken insan kaynaklarının algılanan odaklanması ve yapabilirlikleri ve iş ihtiyaçları arasında net bir farkın bulunduğunu gösterirken aynı zamanda stratejik insani gündemin insan kaynakları tarafından işaret edilmediği ortaya konmuştur.

Araştırmada yüksek performans kültürünün yaratılması, liderlik geliştirme, kabiliyet yönetimi ve eğitim tecrübeli üst düzey yürütücülerin insani öncelikleri

arasında yer alırken, insan kaynaklarının yukarıda ifade ettiğimiz üzere kendilerini maliyet merkezli olarak değil stratejik katma değer yaratan bir fonksiyon olarak algılanmalarını beklediklerini, fakat çok azının şu anda insan kaynaklarının eylemsel sonuçlar ve strateji formüle edilmesinde önemli rol oynadığına inandığı çıkan sonuçlar arasındadır (Deloitte Development, 2007:2-3). Bu sav US Society for Human Resource Management'ın 22 ülkede 4352 tane insan kaynakları uzmanı ile yaptığı gözlemlerle örtüşmektedir. Hala insan kaynakları geleneksel anlamda rolleri üstlenmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının örgüte katma değer yaratacak kabiliyet ve özgün bilgilere sahip olduğu konusunda çalışanların %12'si, hat yöneticilerinin %10.4'ü, insan kaynakları dışındaki yürütücülerin %9.4'ü inanırken, daha da vahim olanı insan kaynakları uzmanlarının günümüz örgütlerinde yüksek var oluş nedeni olduğuna inananların yüzdesi yalnızca %5.2 iken insan kaynakları uzmanlarının yalnızca %6.8'i örgütlerinde bir iş ortağı olarak tanındığını hissetmektedirler (SHRM, 2004). Friedson bu konuyu yorumlarken profesyonelliğin tanımlanma ve sergilenme biçiminin belirleyici bir faktör olduğunu, profesyonellik karakterleri ve kendini nasıl gördüğünün, ülkelerin ekonomik gelişmişlik seviyeleri açısından önemli olduğunu ifade etmiştir (Friedson, 2001:180).

Değerlendirmelerde insan kaynakları konusundaki profesyonellik kavramının yeni olgunlaşma seviyesinde olduğu, bu durumda bir meslek olarak insan kaynakları profesyonelliğinin ve standartlarının belirlenmesi, bir kariyer olarak insan kaynaklarının tercih edilmesi, stratejik bir rol oynamasında yetkinliklerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda kararlı olunması ve gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaşanan kavramların sürekli karşılaştırılmasının yapılması gerekirken profesyonelleşme kültürünün tam olarak yaşanmadığı, insan kaynaklarının bazı meslek gruplarında olduğu gibi profesyonel sertifikasyona sahip olmadığı konuları saygınlıkla doğrudan ilişkilidir. Bir başka çalışma da gelecekte önemli olan ve fakat şu anda örgütlerin yapabilirliklerinin zayıf olduğu insani konular; yetenekleri yönetmek, demografik riskleri yönetmek, öğrenen bir örgüt oluşturmak, iş-yaşam dengesini yönetmek ve değişim ve kültürel dönüşümü yönetmek biçiminde sıralanmıştır (The Boston Consulting Group, 2010:2).

Ne insan kaynakları yöneticileri ne de hat yöneticileri örgüte katma değer yaratmada konumlanacağı stratejik ortaklığa doğru olan yönelimde gereksinilen kabiliyet kümesini geliştirmede yeterli olmuşlardır. Her iki kesiminde algılama farklarını doğru biçimde tespit etmesi önem taşımaktadır. Yakın dönemde yapılan ortak bir çalışmada insan kaynaklarının bir iş ortağı olarak rolünü genişletmesi

gerektiği ancak diğer fonksiyonlarla insan kaynakları faaliyetlerini bütünleştirmede etkisiz olduğu, insan kaynaklarının sorumluluğunun daha iyi fonksiyonel çalışanları oluşturma ve geliştirmede hat yöneticilerini desteklemesi yönünde olduğu, ayrıca insan kaynakları profesyonelleri ile hat yöneticileri arasında önemli algı farklılıkları belirlenirken en çarpıcı sonuç insan kaynakları profesyonellerinin insan kaynaklarında uzman olmalarını algılamada birinci sıraya koyarken, hat yöneticileri için bu konu beşinci sırada kendine yer bulmuştur (The Boston Consulting Group ve World Federation of People Management Associations, 2010: 33-34). Stratejik ortaklığa geçiş aşamasında gereksinilen kabiliyet ve yapabilirliklerin net biçimde gruplandırılması önem taşımaktadır. İş ile ilgili analitik ve metrikler, iş planlaması, müşteri yönetimi ilişkileri, çatışma çözümü, kaynak yönetimi ve politikaların hayata geçirilmesi gibi yapabilirlik ve yeteneklere sahip olmak dönüşümü yönetmek ve değişim yöneticisi olarak insan kaynaklarının işini kolaylaştıracaktır. Ayrıca her örgütsel soruna insan kaynaklarının çözüm getirmesini beklemek tehlikeli bir yaklaşımdır.

Örgütlerin gelişim çevrimleriyle uyumlu olarak insani konuların stratejik anlamda geliştirilmesi, insan kaynakları gözlüğüyle konulara bakılması, yeni ve farklı biçimlerde de konulara yaklaşılabilmesi gibi boyutlarda da eksiklikler yaşanmaktadır. İnsani konuları günümüzde artık küresel etkilerini dikkate alarak değerlendirmek, yorumlamak ve örgüte olabilecek etkileriyle yaşama geçirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu küresel bakış açısındaki eksiklik stratejik planlarda emek kavramına sadece maliyet etkisini dikkate alan, faktörler üzerinde yeterince düşünülmemesini gündeme getirmektedir. Günümüz insan sermayesine ekonomik, sosyal ve politik oluşumlar lensi ile bakılmasını zorunlu hale getirmiştir. İnsan kaynaklarının yeni vizyonu; örgüt hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olma, somut değerlere katma değer yaratmak ve insanlar yoluyla örgütsel etkinliği iyileştirmek sayılabilir (Fitz-enz ve Phillips, 1998 :16).

Yol haritasına odaklanmak insan kaynaklarının değere dayalı katma değere odaklanmasında önemli bir adımdır. Bu vizyonunu tüm paydaşlara iletilmesi de gerekir. Bu vizyon sadece insan kaynakları profesyonelliği için kabiliyetleri değil aynı zamanda iş ve değişim kabiliyetlerinin de özümsemesini gerektirir. Stratejik yönetim, süreç teknolojisi ve finansal analiz gibi iş kabiliyetlerinin geliştirilmesi strateji masasındaki elimizi kuvvetlendirecektir. Verileri toplayarak ve analiz etmeyle değişimi yönetmeye ihtiyaç duyar, ihtiyaç duyulan değişimi kararlı biçimde geliştirir, değişim çabasına öncülük eder. İnsan kaynakları profesyonelleri değişim

için süreçlerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesinde yardımcı olur. İnsan kaynakları profesyonelleri zaman içerisinde örgütü rekabetçi avantajını sürdürmesinde yardımcı olacak yeni davranışları belirlemesiyle değerler üzerine konuşmaya zorlar veya kolaylaştırır. Örgüt kültürünün çalışılan sektörün kültürün gerçekleriyle uyumlu ve tutarlı olması gerekir. Bu düzenlemeyi kolaylaştırma görevini fonksiyonun üstlenmesi gerekir. Ortak akılı oluşturarak yeni stratejilerin geliştirilmesini gündeme getirerek gelecekte oluşabilecek sıkıntılara karşı akışkan ve çevik bir kültür yaratarak tepki verme hızını azaltmış olur. Bu noktadan baktığımızda analitik yapabilirlik, satış kabiliyeti ve kişiler arası yetkinliklere odaklanılması gelecek açısından önem taşımaktadır. İş sonuçları etrafında insan kaynakları sistemlerini birlikte yürütmek, insan sermayesinin gelişiminden sorumlu olacak bir anlayışı ve bu anlayışı takip etmeden sorumlu bir yürütücüler takımı oluşturmak ve Hamel'in(2006) bahsettiği gibi insan sermayesi yönetimine bir "marka yönetimi" gözüyle bakmak gerekir.

4. İZMİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BAKIŞ AÇISININ SAPTANMASINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı İzmir'de insan kaynakları yönetimine bakış açısının saptanmasıdır. Bunun yanında üretim ve hizmet işletmelerinin bakış açıları arasındaki fark ve işletmelerin çalışan sayılarına göre bakış açıları arasındaki anlamlı farklılıklar aranmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi kapsamında aşağıda sırasıyla araştırmanın hipotezleri, evreni ve örneklemini, araştırmada toplanan veri toplama aracı ve verilerin analizi ele alınmıştır.

4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada, İzmir'de insan kaynaklarına bakış açısını saptamak üzere likert ölçekli sorular sorulmuştur. Bunun dışında aynı kapsamda ordinal tarz sorular sorularak belli konularda önem sırası belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede, anketi cevaplandıran işletmelerin üretim ya da hizmet işletmesi olması, çalışan kişi sayısı özellikleri bakımından ilişkiyi ortaya koyması bakımından aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Faaliyet gösteriler sektör ile İzmir'deki insan kaynakları bölümlerinin insan kaynaklarına bakışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: İşletmenin çalışan sayısı ile İzmir'deki insan kaynakları bölümlerinin insan kaynaklarına bakışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde faaliyetini sürdüren üretim ve hizmet işletmeleridir. Yapılan araştırmada evreni oluşturan işletmelerin 30000 olduğu kabul edilmiştir. Bu bağlamda örneklem sayısının tespitinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Baş,2006:45). Araştırmada kabul edilen güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak formüldeki t değeri 1,96'dır. İncelenen olayın görülüş sıklığı (p değeri) 0,5 olarak alınmış ve keşifsel bir çalışma olması dikkate alınarak örnekleme hatası (d) ise %11 olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları şu şekildedir;

n= Örneklem sayısı

N= Araştırmaya konu olan topluluk sayısı

p= İncelenen olayın görülüş sıklığı

q= 1-p'yi

d= Örneklem hatası

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

Formüle göre yapılan hesaplamada araştırmada uygulanması gereken anket sayısı 79 olarak bulunmuştur. Araştırma sonunda 91 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Çalışmada bilimsel araştırmalarda başvurulan ana metotlardan iki tanesine yer verilmektedir. Birincisi, temel araştırma tekniğidir. Burada çalışmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili gerek yurt içi gerekse yurt dışında yayınlanan bilimsel çalışmalardan yararlanılmıştır. İkinci yöntem ise, teorisi oluşturulan çalışma ile ilgili alan araştırması yapılmasıdır. Alan araştırması için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin ilk 3 sorusu demografik sorulardır, diğer 12 sorudan 5 tanesi nominal, 3 ordinal, 4 likert ölçekli sorudan oluşmaktadır. Anket

sorularının hazırlanmasında literatürden yararlanılmıştır, Araştırma küçük çaplı pilot uygulama yapılarak test edilmiştir.

4.2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde “SPSS for Windows 15.0” istatistik paket programından yararlanılmıştır. Önce demografik sorulara verilen cevaplar sayı ve yüzde olarak yorumlanmıştır. Daha sonra ise, sorular Bağımsız T.test, Anova testi ve descriptive testi’ne tabi tutularak sonuçlar yorumlanmış ve işletmelerin insan kaynaklarına bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma kapsamına zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sınırlı tutulmuş. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular sadece örneklem kapsamına alınan İzmir’de faaliyetini sürdüren 91 işletmenini insan kaynakları bölümüne yapılmıştır. Bu yüzden, araştırma sonuçlarına dayanarak İzmir’de faaliyetini gösteren tüm işletmelerin insan kaynaklarına bakış açısıyla ilgili bir genelleme yapmak doğru olmaz. Sadece İzmir genelindeki işletmelerin insan kaynaklarına bakışıyla ilgili ipucu olabilir.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırmaya katılan örneklem grubunun özellikleri (sektör, çalışan kişi sayısı) Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo1: İşletmelerin Demografik Özellikleri

Özellikler		f	%
Sektör	Üretim	62	68.1
	Hizmet	29	31.9
	Toplam	91	100.0
Çalışan Kişi Sayısı	1-49	18	19.8
	50-99	18	19.8
	100-149	29	31.9
	150-199	10	11.0
	200-249	16	17.6
	250-üzeri	0	0.00
	Toplam	91	100.0

Tablo 1’de, sektör açısından ankete katılanların %68.1’inin üretim, %31.9’inin hizmet işletmesi olduğu görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin çalışan kişi sayısına bakıldığında, %19.8’inin 1-49, %19.8’inin 50-99, %31.9’unun 100-149, %11’inin 150-199 ve %17.6’nın da 200-249 çalışanı olduğu görülmektedir.

Bunun dışında açık uçlu olarak verilen işletmenin yaşı ile ilgili soruda ankete katılan işletmelerin ortalama yaşlarının 15.7 olduğu belirlenmiştir.

Anketin ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmış. Bu analiz sonucunda; anketin ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) likert sorular içinden 10,11,12 ve 19. soru çıkarıldıktan sonra 0,66 olarak belirlenmiştir. Bu değer 0,6’ dan fazla olması beklenmektedir, ankette 0.66 çıktığı için soruların güvenilir olduğunu söylenebilir.

Ankette çeşitli sorular bir araya getirilerek faktörlere ayrılmış, bu faktörlerin doğruluğunu belirlemek için KMO and Barlett’s faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucu KMO and Barlett’s 0.652 çıkmıştır. Bu değerinde 0.6’ dan yüksek olması beklenmektedir, ankette bu değer 0.652 olduğu için faktör analizi sonucuna göre belirlediğimiz grupların doğru olduğunu söylenebilir.

Tablo 2’de İzmir’de insan kaynakları yönetimine bakışın sektörel boyutuyla ilgili veriler verilmiştir. İzmir’de insan kaynakları yönetimine bakış ile sektörlerle ilgili bağlantısını çözmek için bağımsız t test’ten yararlanılmıştır. Tablodan yararlanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- İlk bölümdeki, “insan kaynakları çok maliyetlidir” şeklindeki ifade için üretim ve hizmet sektörü açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır. Her iki sektörde bulunan işletmelerin insan kaynakları da benzer düşünceler belirtmiştir. Bu ifade katılmıyorum şeklindedir. Yani üretim ve hizmet sektörü insan kaynakları yönetimleri insan kaynaklarının maliyeli olduğunu düşünmemektedir. “İnsan kaynakları bölümleri işletme için katma değer yaratmazlar” ifadesine üretim ve hizmet işletmeleri benzer cevaplar vermişlerdir. Bu soru hakkında da katılmadıklarını belirtmişlerdir. “İnsan kaynakları bölümleri bürokratik bir yapıya sahiptir” ifadesine de üretim hizmet sektöründe işletmeler benzer cevaplar vermişlerdir. İnsan kaynaklarının bürokratik yapısıyla ilgili olarak ne katıldıklarını nede katılmadıklarını ağırlıklı olarak belirtmişlerdir. “İnsan kaynakları çalışanları zaman israfçısıdır” ifadesine de üretim ve hizmet sektöründeki işletmeler benzer cevaplar vermişler ve buna katılmadıklarını belirtmişlerdir. İnsan kaynaklarının bölümlerinin işlerini tam olarak bilmedikleri ile ilgili ifadeye üretim ve hizmet işletmelerindeki insan kaynakları birimleri farklı

cevaplar vermişlerdir. Üretim işletmeleri bu konuda kararsız kalmışken, hizmet işletmeleri insan kaynaklarının işlerini bildiklerini düşünmüşlerdir.

• İkinci bölümdeki, “insan kaynakları güvenilir değildir” şeklinde ifadeye üretim hizmet işletmeleri aynı cevabı vermekle beraber, buna katılmadıklarını belirtmişlerdir. “İnsan kaynakları bölümleri iletişim ve sosyal ilişki kurmada zayıftır” ifadesine de benzer şekilde katılmamışlardır. “İnsan kaynakları bölümleri olayları analiz etmede başarılı değildir” şeklindeki ifadeye de üretim ve hizmet sektöründeki işletmelerin insan kaynakları yöneticileri katılmamaktadır. “İnsan kaynakları bölümleri gerekli konularda arzulan mücadele düzeyini göstermez” ifadesine de üretim ve hizmet işletmeleri benzer cevaplar vermişlerdir. Sektörlerde insan kaynakları bölümleri kararsız kalanlar azımsanamayacak kadar olsa da katılmayanlar bunlara oranla daha fazla olmuştur.

Tablo 2: Sektör Boyutundan Veriler

	Ortalama	Bağımsız t test	Serbeslik Düz.	Anlamlık Düz.
İnsan kaynakları bölümleri çok maliyetlidir	Üretim 1.55 Hizmet 1.89	-0.627	89	0.532
İnsan kaynakları bölümleri işletme için katma değer yaratmazlar	Üretim 1.58 Hizmet 1.52	0.429	89	0.669
İnsan kaynakları bölümleri bürokratik bir yapıya sahiptir	Üretim 2.58 Hizmet 2.32	1.185	89	0.239
İnsan kaynakları çalışanları zaman israfçısıdır	Üretim 1.89 Hizmet 1.69	1.016	89	0.312
İnsan kaynakları bölümleri işlerini tam olarak bilmezler	Üretim 2.11 Hizmet 1.62	2.642	89	0.010
İnsan kaynakları bölümleri güvenilir değildir	Üretim 2.18 Hizmet 1.95	0.869	50	0.389
İnsan kaynakları bölümleri iletişim ve sosyal ilişki kurmada zayıftır	Üretim 1.91 Hizmet 1.95	-0.124	50	0.902
İnsan kaynakları bölümleri olayları analiz etmede başarılı değildir	Üretim 2.18 Hizmet 2.00	0.592	50	0.557
İnsan kaynakları bölümleri gerekli konularda arzulan mücadele düzeyini göstermez	Üretim 2.33 Hizmet 2.21	-0.388	50	0.700
İnsan kaynakları bölümleri sadece operasyonel görevler üstlenen bir bölümdür	Üretim 2.20 Hizmet 1.93	1.387	88	0.169
İnsan kaynakları bölümleri sadece kontrol edici bir bölümdür	Üretim 2.13 Hizmet 1.97	0.780	88	0.437
İnsan kaynakları bölümleri sadece kayıt tutan bir bölümdür	Üretim 2.05 Hizmet 1.72	1.420	88	0.159
Her yönetici aynı zamanda kendisini insan kaynakları yöneticisi olarak hissetmeli ve davranmalıdır	Üretim 4.23 Hizmet 4.14	0.401	89	0.689
İnsan kaynakları birimi örgüt içerisinde daha stratejik ve yönetim oyununda kritik bir oyuncu olması için yeniden konumlandırılmalıdır	Üretim 3.81 Hizmet 3.62	0.970	89	0.335
Çalışanlarımızın tümü örgütün hedeflerini biliyor, anlıyor ve işlerine uyguluyor	Üretim 3.37 Hizmet 3.28	0.008	89	0.645

Günümüz genel müdür ve CEO'larının insan kaynakları profesyonellerinden işletmenin verimlilik artışını sürdürmelerini beklemektedir	Üretim 3.73 Hizmet 3.72	-0.247	89	0.994
İnsan kaynaklarının temel işlevi diğer fonksiyonlarının süreçlerini destekleyen ve kurumun geleceğini yönlendirmede danışmanlık veren bir iş ortağı olmaktır.	Üretim 3.81 Hizmet 3.86	-1.024	89	0.805
İnsan kaynaklarının temel işlevi operasyonel işlerdir (işe alım, eğitim, performans, ücretlendirme...vb)	Üretim 2.90 Hizmet 3.17	-1.569	89	0.309

• Üçüncü bölümdeki, insan kaynakları bölümleri sadece operasyonel görevler üstlenen bir bölümdür ifadesine farklı cevaplar verilmemiştir. Katılmayanlar ağırlıklıdır fakat kararsız kalanlarda oldukça fazladır. İnsan kaynakları bölümleri sadece kontrol edici bir bölümdür ifadesine katılmamaktadırlar. İnsan kaynakları bölümleri sadece kayıt tutan bir bölümdür ifadesine her iki sektörde katılmadıklarını belirtmişlerdir.

• Dördüncü bölümdeki, her yönetici aynı zamanda kendisini insan kaynakları yöneticisi olarak hissetmeli ve davranmalıdır ifadesine de üretim ve hizmet işletmeleri benzer cevaplar vermişlerdir. Bu da bu ifadeye katıldıkları şeklindedir. Kesinlikle katılıyorum diyenlerde oldukça fazladır. İnsan kaynakları birimi örgüt içersinde daha stratejik ve yönetim oyununda kritik bir oyuncu olması için yeniden konumlandırılmalıdır, ifadesine de katıldıkları ve yeniden konumlandırılması gerektiğini istedikleri görülmektedir. Çalışanlarımızın tümü örgütün hedeflerini biliyor, anlıyor ve işlerine uyguluyor, ifadesine üretim ve hizmet işletmeleri insan kaynakları kararsız kalmışlardır fakat katılanların oranı da oldukça yüksektir. Günümüz genel müdür ve CEO'larının insan kaynakları profesyonellerinden işletmenin verimlilik artışını sürdürmelerini beklemektedir, ifadesine de tüm sektörler katıldıklarını belirtmişlerdir. İnsan kaynaklarının temel işlevi diğer fonksiyonlarının süreçlerini destekleyen ve kurumun geleceğini yönlendirmede danışmanlık veren bir iş ortağı olmaktır., şeklindeki ifadeye her iki sektördeki insan kaynakları da katılmaktadır. İnsan kaynaklarının temel işlevi operasyonel işlerdir (işe alım, eğitim, performans, ücretlendirme ... vb), ifadeye ise iki sektörde kararsız kalmıştır.

Tablo 3'te işçi sayısı boyutu ile ilgili veriler verilmiştir. Kariyer planının gelir ile ilgili bağlantısını çözmek için Anova (varyans) analizinden yararlanılmıştır. Tablodan yararlanarak aşağıdaki yorumları yapılabilir:

İşçi sayısı açısından yapılan anova teste anlamlı farklılıklar aranmıştır. Fakat "insan kaynakları bölümleri gerekli konularda arzulanan mücadele düzeyini göstermez" ve "insan kaynakları bölümleri sadece operasyonel görevler üstlenen bir

bölümdür” ifadeleri hariç diğer ifadelerde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Anlamlı farklılık bulunan “insan kaynakları bölümleri gerekli konularda arzulanan mücadele düzeyini göstermez” ifadesinde 1-49, 50-99 ve 150-199 çalışanı bulunan işletmeler ile 100-149 işçi çalıştıran işletmeler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 100-149 işçi çalıştıran işletme bu soru karşısında kararsız kalmışken diğer çalışanları bulunan işletmeler katılmadıklarını ifade etmişlerdir. “İnsan kaynakları bölümleri sadece operasyonel görevler üstlenen bir bölümdür” ifadesinde ise 1-49 ve 50-99 işçi çalıştıran işletmeler ile 100-149 ve 150-199 işçi çalıştıran işletmeler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 1-49 ve 50-99 yani daha az işçi çalıştıran işletmeler katılmadıklarını belirtmişlerdir. Fakat 100-149 ve 150-199 işçi çalıştıran işletmeler kararsız kalmışlardır.

Tablo 3: İşçi Sayısı Boyutunda Veriler

	İşçi Sayısı Boyutu		Anova F	Serbeslik Düz.	Anamlık Düz.
	Ortalama				
İnsan kaynakları bölümleri çok maliyetlidir			0.998	within 86 between 4	0.413
İnsan kaynakları bölümleri işletme için katma değer yaratmazlar			0.969	within 86 between 4	0.429
İnsan kaynakları bölümleri bürokratik bir yapıya sahiptir			2.145	within 85 between 4	0.082
İnsan kaynakları çalışanları zaman israfçısıdır			1.669	within 86 between 4	0.165
İnsan kaynakları bölümleri işlerini tam olarak bilmezler			1.893	within 86 between 4	0.119
İnsan kaynakları bölümleri güvenilir değildir			1.145	within 47 between 4	0.347
İnsan kaynakları bölümleri iletişim ve sosyal ilişki kurmada zayıftır			0.119	within 47 between 4	0.359
İnsan kaynakları bölümleri olayları analiz etmede başarılı değildir			0.618	within 47 between 4	0.652
İnsan kaynakları bölümleri gerekli konularda arzulanan mücadele düzeyini göstermez	1-49 50-99 100-149 150-199 200-249	1.79 2.00 3.00 1.75 2.58	3.095	within 47 between 4	0.024
İnsan kaynakları bölümleri sadece operasyonel görevler üstlenen bir bölümdür	1-49 50-99 100-149 150-199 200-249	1.72 1.78 2.38 2.50 2.20	3.177	within 85 between 4	0.018
İnsan kaynakları bölümleri sadece kontrol edici bir bölümdür			2.407	within 85 between 4	0.056
İnsan kaynakları bölümleri sadece kayıt tutan bir bölümdür			2.459	within 85 between 4	0.051
Her yönetici aynı zamanda kendisini insan kaynakları yöneticisi olarak hissetmeli ve davranmalıdır			1.071	within 86 between 4	0.376
İnsan kaynakları birimi örgüt içerisinde daha stratejik ve yönetim oyununda kritik bir oyuncu olması için yeniden konumlandırılmalıdır			0.297	within 86 between 4	0.879
Çalışanlarımızın tümü örgütün hedeflerini biliyor, anlıyor ve işlerine uyguluyor			0.962	within 86 between 4	0.433

Günümüz genel müdür ve CEO'larının insan kaynakları profesyonellerinden işletmenin verimlilik artışını sürdürmelerini beklemektedir		0.503	within 86 between 4	0.733
İnsan kaynaklarının temel işlevi diğer fonksiyonlarının süreçlerini destekleyen ve kurumun geleceğini yönlendirmede danışmanlık veren bir iş ortağı olmaktır.		0.857	within 86 between 4	0.493
İnsan kaynaklarının temel işlevi operasyonel işlerdir (işe alım, eğitim, performans, ücretlendirme...vb)		1.099	within 86 between 4	0.363

İşletmenin insan kaynakları ile ilgili hangi faaliyetlerinden dış kaynaklardan yararlandığına bakacak olursak; işletmelerin %58.2'sinin eleman teminini dış kaynaklardan sağlamakta olduğunu belirlenmiş. İşe almada bu oranın %25.3, performans değerlendirmede %11'e ve ücretlendirmede %8.8'e kadar düştüğünü belirlenmiştir. En fazla dış kaynak kullanılan faktörün ise %72.5 ile eğitim faaliyetlerinde olduğu belirlenmiştir.

Gelecekte örgütü insan kaynakları yönetimi açısından en çok zorlayacak faktörler ile ilgili soruya verilen cevaplarda, kabiliyetli çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması ve elde tutulması en fazla zorlanılacak faktör olarak belirlenmiştir. Kabiliyetli çalışanların toplanması ve seçilmesi ikinci faktör olarak belirlenmiştir. Bunlardan anlaşılacağı gibi en önemli faktörler kabiliyetli elemanı bulmak ve elde tutmak olarak belirlenmiştir. Sonra önem sırası bakımından geleceğin liderlerini yetiştirme gelmektedir, ardından yeni çalışanları örgütle bütünleşmesi, yedekleme planlaması gelmektedir. En önemsiz iki faktör ise sırasıyla, emek maliyetlerini kontrol etmek ve özel sağlık harcamalarındaki artış olarak belirlenmiştir. Amerika'da olduğu gibi özel sağlık harcamaları konusunda Türk işletmeleri pek zorlanacaklarını düşünmemektedir.

İnsan kaynakları bölümlerinin yerine getirmesi gereken en önemli görevlere önem sırasına göre bakacak olursak, en önemli faktör olarak insan kaynakları süreçleri ve uygulamalarının etkin bir şekilde oluşturulması ve yönetilmesinin en önemli faktör olduğu belirlenmiştir. İkinci önemli faktör olarak çalışanların morali ve işe-kuruma bağlılıklarını artırmak belirlenmiştir. Sonraki önemli faktör iş stratejilerinin oluşturulması ve yürütülmesine destek vermek olarak belirlenmiş, en önemsiz faktör olarak ise örgütsel dönüşüm ve değişime öncülük etmek cevabı verilmiştir.

Çalışanların yönetimden beklentileri ile ilgili soruda, en önemli beklentinin saygı görmek olduğu belirlenmiş. İkinci önemli faktörde adil ücretlendirme ve iş güvencesi olarak belirlenmiştir. Sonra sırasıyla benzer önem verilmiş olan kendini geliştirme konusunda fırsatlar sağlama ve yöneticinin desteğini almanın yönetimden beklendiği belirlenmiştir. En önemsiz iki faktöründe sırasıyla güvenilir iş ilişkileri kurma ve sağlıklı ve dürüst bir iletişim olarak belirlenmiştir.

İnsan kaynakları yöneticisinde bulunması gereken en önemli özelliklerin ne olması gerektiği ile ilgili soruda, ilk olarak iletişim ve sosyal ilişki kurma yetkinliğinin olması gereken en önemli özellik olması gerektiği belirlenmiştir. İkinci önemli özellik olarak yargılama ve karar verme, üçüncü özellik olarak ise kişisel dürüstlük cevabı verilmiştir. Sonraki özelliklerde sırasıyla iş bilgisi, takım çalışmasıdır. En az olması gereken özellik ise müşteri odaklılık olarak belirlenmiştir.

5.ELDE EDİLEN SONUÇLAR VE YORUMLARI

İnsan kaynaklarının etkin hizmet sunmadan örgütsel kararları iyileştirmeye odaklanmaya doğru temel paradigmasını değiştirmesi gerekir. Geleneksel anlamda hizmet sunma paradigması alıcıların nelere ihtiyaç duyulduğunun bilindiği varsayımını temel alması nedeniyle sınırlılıklar içermektedir. Yeni bir alt kümede yer alan insan sermayesi stratejisini sunmada gereksinilen örgütsel yapabilirlikler ve yükümlülükler açıkça tanımlanırken temel prensibi yukarıdan aşağıya doğru stratejiyle başlaması önem taşımaktadır. Herhangi bir yeni iş stratejisini yürütmek için birinci görev stratejiyi sunacak yeterli örgütsel yapabilirliği oluşturmaktır. Sistematik anlamda insan sermayesini büyütmeyi istiyorsak gelişmeyi yürütecek liderlere ve örgüte sahip olmalıyız. Bu aşamadaki en büyük sorun bu gelişimden sorumlu olacakların bulunmasıdır. Özgün kabiliyet kümesi farklı yatırım modellerini (maliyet azaltmaya karşılık yatırımın geri dönüşü) gerektirir. Stratejik ve yönetsel insan kaynaklarının birbirlerinden tamamen ayrılması gerekir. İnsan kaynakları ve oluşturduğu sistemler iş sonuçlarını sunmak için birlikte yürütülerek yapının stratejiyi izlediği kavramını geçerli kılar. İş sonuç temelli insan sermayesi stratejisini yürütme yapabilirliğine sahip olunması önemli bir hedeftir. Stratejiye en büyük katma değer sağlayan kritik süreçlerdekinin yetkinliklerini artırmak, bu süreçlerde yer alabilecek yüksek yetkinlikli kişilere kazanmak ve elde tutmak ve taklit edilmesi zor bir örgüt kültürü yaratmak ve sürdürmek sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanma açısından önemlidir.

İnsan Kaynakları profesyonelleri dış çevreden gelen ve gelmesi mümkün işaretleri duymada bunu örgütün her tarafına yaymada önemli bir rol oynar. İnsan kaynakları faaliyetlerinin istenen kültürü yaratma ve sürdürmeye odaklanması, iş stratejisi ve dış müşterilerin ihtiyaçlarının örgüt kültürüyle ilişkilendiren kültür temelli insan kaynakları stratejisinin tasarımı ve sunulmasında katalizör görevi üstlenmelidir. Değişim ihtiyacını ortaya çıkararak hayata geçirmede örgüt içi koalisyonu devreye alması gerekir. Yönetim takımındaki stratejik düşünme

standardını artırmayla, işin geleceği için kişisel vizyona sahip olmayla ve mevcut stratejilerin eleştirilmesiyle karar verme yetkinliği ve bunun hayata geçirilmesine katkıda bulunmalıdır. İnsan kaynakları yöneticileri fonksiyonun gelişim evreleri içerisinde yönetsel ve insan kaynakları uygulamaları nedeniyle insan kaynakları işini gerçekleştirmek çok zorlayıcı olmaktadır.

Daha sonraki gelişim aşamaları olan insan kaynakları stratejileri ve insan kaynakları uygulamalarını dış çevre koşullarından türetmek ve tepki vermeye doğru yöneldikçe insan kaynakları profesyonelleri işin kendisinden ziyade çalışmasının sonuçlarını görmeye doğru itilmektedirler. Ulrich (2010:2) insan kaynakları çalışmalarındaki yaklaşımın daha önce sunduğumuz görüşlerin tersine dışarıdan içeriye doğru bir sismik yer değiştirmesi gerektiğini ifade ederken örgütün dışarıdaki beklentilerle birlikte ele alınmasını önermektedir, bunu ifade ederken de çalışanlarımızın tercih ettiği işvereni müşterilerimizin de tercih etmesini istemek biçiminde bir gönderme yapmıştır. Her insan kaynakları uygulaması örgütün dışarı için yaratılacak değeri görmeye bir dönüşüme tabi tutulmalıdır. İnsan kaynaklarının bu konumu yalnızca stratejiye tepki verme açısından değil aynı zamanda strateji yaratma biçimlendirmeye yardımcı olmaktadır. Böylece insan kaynakları profesyonelleri iş içeriğini ve paydaşları anlamasıyla dışarıdan içeriye doğru yaklaşımla değeri tanımlayarak işe başlarlar. İnsan kaynakları fonksiyonunun amacı insan ve örgütsel ara kesitte teknik, kişilerarası, profesyonel ve yönetsel kabiliyetlerin uygulanması yoluyla örgüt ve çalışanların katma değer yaratmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümleri kendini ve örgütü değiştirmede cesaret, enerji, yaratıcılık ve hepsinden daha fazlası kararlılık göstermesi gerekir. Moral, iş güvencesi-güvenliği ve çalışanlarla iletişim çoğu örgütte “insani” konular içerisine girmektedir.

Ekonomik anlamda sıkıntı yaşandığında, olaylar tresine döndüğünde insan kaynakları sıklıkla kendini yangının ortasında bulurlar. Yürütücülerin gözü ve kulağı olan fonksiyon çoğu çalışan için de sığınılacak ilk limandır. İnsan kaynakları bir kriz esnasında iletişimin eş güdümlenmesine yardımcı olmada anahtar bir role sahiptir. Bir araştırmada üst düzey yöneticilere rekabetçi avantajın algılanan kaynağını sıralamaları istendiğinde; değişime uyarlanma yeteneği, başarılı işbirliği ortaklıklarının hayata geçirilmesi yeteneği, iyileştirilen müşteri hizmetleri, kilit kabiliyetlere ulaşmak ve elde tutmak, teknolojik buluşçuluk, tedarik zinciri yönetimi sayılmıştır (PwC, 2008). Sıralamada görüldüğü üzere son yaşanan küresel krizi önceden görme ve tepki vermede örgüt yapıları ve yaklaşımları yetersiz kalmışlardır.

Bu noktada örgütler ileride yaşanabilecek gelişmelere karşı erken uyarı sistemlerini ve yaşamsal kapasitelerini güçlendirici mekanizmalara ihtiyaç göstermektedir.

Bunun tek ve tartışılmaz gerçeği de sahip olduğumuz kabiliyetlerin yetkinliklerini sürekli geliştirmekten geçer. Yine aynı raporda bulunması en zor olan kabiliyet nedir? biçiminde soruya verilen yanıtlar arasında, teknik ve iş deneyimlerinin bütünleştirilmesi, küresel deneyim, diğerlerini geliştirme ve öncülük etme, yaratıcılık ve buluşçuluk, riski tahmin etme ve yönetme yeteneği yer almaktadır. Hemen hemen her raporda yer alan kabiliyet yönetimi konusunda örgütler, eğitim ve geliştirmeye yatırım yapmak, daha esnek çalışma çevresi yaratma, daha iyi ücret paketi önerme, örgüt içerisinde rolleri yeniden tanımlama gibi eylemlerin yaşama geçirilmesi gündemdedir. Durgunluk içerisindeki ekonominin iyileşmesi ile kabiliyet kazanımı arasında doğrusal bir bağlantı vardır, demografik değişimlerin ve risklerin, Y kuşağının emek pazarına getirdiği değer depresi, istihdam biçiminin tam zamanlıdan kısmi ya da geçici çalışma biçimine doğru yönelmesi ve buna bağlı olarak insan kaynakları politikalarının köklü olarak değiştirilmesi uzun vade de örgütler açısından yaşanabilecek değişimler arasında yer almaktadır. Yaşadığımız bilgi temelli ekonomilerde örgütlerin stratejileri ile kabiliyetleri arasından yakın bir bağlantı vardır.

Bundan dolayı insan kaynakları fonksiyonları stratejinin oluşturulması ve hayata geçirilmesine katılarak bir stratejik ortak olarak tasarlanmalı ve konumlandırılmalıdır. Buna ulaşmak için de örgütsel ve iş tasarımı konusunda uzman olmalıdırlar. Stratejinin temelini oluşturan ve bir örgütün DNA'sı sayılabilecek örgütsel yapabilirliklerin oluşturulması sürecinde aktif olarak çalışması gerekir. Çünkü yapabilirlik kavramı farklılığın temelini oluşturması bunun da kritik süreçler ve bu süreçlerde çalışan kilit personelin yetkinliklerinin tespiti ve geliştirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Üstlenilecek bu rol insan kaynakları ile ilgili hizmet ve uygulamaların sunulmasından kabiliyet, örgüt ve insan sermayesi üzerine verilecek kararların kalitesini artırmaya odaklanarak insan kaynakları paradigmasının genişletilmesini sağlayacaktır. Yalnız dikkat edilmesi gereken konu bu iki kavramın birbirlerinin yerine geçmedikleridir. İnsan sermayesini bir kaldıraç olarak kullanarak iş stratejilerine ulaşmak için kilit süreçlerde çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin iş stratejileri gerçeğiyle tutarlı ve uyumlu olması gerekir. İş stratejileriyle uyumlu olmak üzere insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin sonuçlarını sayısal anlamda raporlama da kullanması saygınlığı açısından alınacak önemli bir mesafedir.

Kendi örgütün gerçekleriyle uyumlu metrik ve analitik setinin oluşturulması, takibi ve karşılaştırma yapılarak yorumlanması, yorum sonuçlarının yıllık raporlarda yer alması gerekir. Ama şu gerçeği de gözden ırak tutmamak gerekir: insan sayı değildir, sayılar ruhsuzdur, metriklere bir amaç değil bir iyileştirme, bir tartışma aracı olarak bakmak gerekir. Boudreau'nun(2010:193) son çalışmasında insan kaynaklarına yeniden biçim vermek derken insan kaynaklarını insanilikten çıkarmamak gerçeğini bizlere hatırlatmaktadır. Bu yeniden biçim vermede kararlardan etkilenen çalışanların değerlerini dikkatte alarak kabiliyet kararlarında daha optimum hedeflerle başlamak amaçlanmaktadır. Gelecekte üst düzey liderlerin başarısı bir stratejik ortak olarak insan kaynaklarından yararlanma ve istekliliğine bağlıdır. Kabiliyetleri yönetmek, liderlik geliştirme, çalışan bağlılığını artırmak ve stratejik iş gücü planlaması gelecekte önemli insan kaynakları yapabilirlikleri arasında sayılabilir. Şu an için bu yapabilirliklerin yerine getirilme derecesi düşüktür. İş gücü açısından sürdürülebilir politikaları hayata geçiren örgütlerin başarılı olacağı kesindir. İnsan kaynaklarından her gün daha fazla şey beklemek gelecekteki liderlerin geliştirilmesi ve şu an ki liderlerin işlere öncülük edecek doğru kabiliyetlere sahip olması ile mümkündür. Yapılan çalışmaların tümünde kabiliyet yönetiminin önemi vurgulanmaktadır. Diğer cesaretlendirici buluntular arasında ise insan kaynaklarının daha geniş iş ihtiyaçlarıyla birlikte yürüme konusundaki düşüncesidir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları hizmetlerini sunmasına karşılık kendi süreçleri ve önceliklerini sınamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

Accenture (2006). The High-Performance Workforce Study 2006, Research Report.

Baş, T. (2006). Anket: Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir? 4.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1998). "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications", Research in Personnel and Human Resource Management, 16: 53-201.

Becker, G.S. (2002). "The Age of Human Capital", Education in the Twenty-First Century, Retrieved from the World Wide Web.

Bell, B. Ve Kozlowski, S. (2008). "Active Learning effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning and adaptability", The Journal of Applied Psychology, 93(2): 296-316.

Boston Consulting Group (2010). The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015.

Boston Consulting Group and World Federation of People Management Associations (2010), Creating People Advantage 2010, September.

Boudreau, J.W. ve Ramstad, P.M. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital, Boston, Mass.:Harvard Business School Press.

Boudreau, J.W. (2010). Retooling HR, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Brockbank, W. (1999). "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR", Contribution to Competitive Advantage", Human Resource Management, 38: 337-352.

Casio, W.F. (2006). Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits, 7 th ed., New York:McGraw-Hill.

Claus, L. Ve Collison, J. (2004). "The Maturing Profession of Human Resources", in the USA survey report, SHRM, Alexandria, Virginia, January.

Deloitte (2007). Aligned at the Top, Economist Intelligence Unit.

Fitz-enz, J.(1990). Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Fitz-enz,J. ve Phillips, J.J. (1998). A New Vision for Human Resources, California: Crisp Management Library.

Ford, J.K. ve Fisher, S. (1997). "The role of training in a changing workplace and workforce: new perspective and approaches", in E.Kossek ve S.Lobel (eds.), Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workforce, Cambridge, MA: Blackwell.

Friedson, E.(2001). Professionalism: The Third Logic, Chicago: The University of Chicago Press.

Gottfredson, L.S. (1997). "Why g matters: the complexity of everyday life", Intelligence, 24(1): 79-132.

Hall, B.W. (2008). The new human capital strategy: improving the value of your most important investment, New York: AMACOM.

Hamel, G. (2006). "The What, Why and How of Management Innovation", Harvard Business Review, 84(2): 72-84.

Hamerman, P.D. (2009). "Trends 2010: HRM Processes and Applications", Forrester.

Jensen, A.R. (1998). The G Factor : The Science of Mental Ability, Westport,CT: Praeger.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Lawler, E.E. (1995). "Strategic Human Resource Management: An Idea Whose Time Has Come", In B.Downie ve M.L.Coates (Eds.). *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond: Is the Workplace Being Transformed ?*, Kingston, Canada: IRC Pres.

Lawler, E.E. (2006). *Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organizations*, Palo Alto: Stanford University Press.

Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Washington, D.C.:Brookings.

Ployhart, R.E. ve Moliterno,T.P. (2011). "Emergence of the Human Capital Resource: a multilevel model", *Academy of Management Review*, 36(1):127-150.

PricewaterhouseCoopers (2008). *12 th Annual Global CEO Survey*.

PricewaterhouseCoopers (2009). *Managing People in a Changing World: Key trends in human capital a global perspective-2010*.

PricewaterhouseCoopers Saratoga (2011). *The Saratoga Review*, Newsletter Issue: 1-9.

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

Schmidt, F.L. ve Hunter, J.E. (1998). "The validity and utility of selection methods in personel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings", *Psychological Bulletin*, 124: 262-274.

SHRM (2010). *Challenges Facing Organizations in the Next 10 Years*, SHRM Research, September.

Stallard, M.L. ve Pankau, J. (2008). "Strengthening Human Value in Organizational Cultures", *Leader to Leader*, Winter:18-23.

Spearman, C. (1927). *The Abilities of Man: Their Nature and Measurement*, New York: Macmillan.

Towers Watson (2010). *Shaping the HR Service Delivery and Technology of Tomorrow...Today*, HR Service Delivery and Technology Survey Research Report.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Boston, Mass.:Harvard Business School Press.

Ulrich, D ve Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*, Boston, Mass.:Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (2010). "Are we there yet? :What's Next for HR", The RBL Group.

Whiteley, G. (1993). *The Customer-Driven Company*, Reading, Mass. :Addison-Wesley.

Wright, P.M. , Kacman, K.M., McMahan, G.C. ve Deleewum, K.L. (1995). “P=f(MxA): cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance”, *Journal of Management*, 21(6): 1129-1139.

Wright, P. ve McMahan, G.C. (2011). “Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management”, *Human Reource Management Journal*, Vol.21(2): 93-104.

