

Yayın Geliş Tarihi: 21.06.2010
Yayına Kabul Tarihi: 31.03.2011

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 12, Sayı: 3, Yıl: 2010, Sayfa:67-86
ISSN: 1302-3284

İNSAN SERMAYESİNİN SAYISALLAŞTIRILMASININ DAYANILMAZ ÇEKİM GÜCÜ

Tamer KEÇECİOĞLU *
Seda OKTAY**

Özet

Sınırların ortadan kalkmasıyla küreselleşen pazarlar, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için yeni yollar aramaya sevk etmiştir. Bu sebeple örgütlerin oluşacak yeni fırsatları takip etmeleri ve değişime ayak uydurabilmek için örgüt içinde gereken faaliyetleri düzenlemeleri gerekmektedir. Bahsi geçen yeni fırsat ve yeniliklere uyum sağlayabilmek örgüt içinde ilk önce insan kaynaklarından başlamalıdır. Çünkü bilindiği üzere örgütlerin ana sermayesi iş görenlerdir. Dolayısıyla iş görenlerin mutluluğu örgüte olan bağlılığı arttırmakla beraber tüketicilerin de taleplerin de etkin rol oynayacaktır.

Günümüz örgütleri, stratejik bir ortak olan insan kaynakları yöneticilerinin iş görenler üzerindeki analizlerini incelerlerken görebilecekleri somut veriler istemektedirler. Sosyal bilimlerin soyut verileri işverenler için yeterli gelmemektedir. Bu nedenle yeniçağ düşünürleri insan kaynakları analizleri yapabilmek için matematiksel verilerden yararlanmaya başlamışlardır. Bu çalışmada da bahsi geçen matematiksel değerler, dengelenmiş puan kartı ve bunlardan elde edilen verilerin, insan kaynakları ile örgütler açısından değerlendirilmesi yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Sermayesi, Ölçme, Stratejik İş Ortağı, Dengelenmiş Puan Kartı.

UNBEARABLE ATTRACTION OF QUANTIFYING HUMAN CAPITAL

Abstract

As the borders have diminished in today's global world, the organizations need to seek new ways to survive. In this regard, the organizations need to keep track of new opportunities to adapt change. In order to adapt opportunities and innovations the organizations should focus on Human Resources as they are the primary resource of organizations. As the human resources are satisfied, their commitment to organization will increase leading to an increase in consumer demands.

Today's organizations want concrete data in order to analyze the effects of human resource managers on employees. The abstract data of Social Sciences are not enough for employers. Thus, thinkers of new era have started to use mathematical models to study and

* Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, tamer.kececioğlu@ege.edu.tr

** Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon AD Yüksek Lisans Öğrencisi, sedaoktay85@gmail.com.

analyze data regarding human resources. In this study, balanced scorecard will be used as a method to analyze human resources in the context of organization.

Key Words: *Human Capital, Measurement, Strategic Business Partner, Balance Scorecard.*

1. GİRİŞ

Küresel rekabet, bilgi teknolojisi, ekonomik kriz çevriminin düzensizliği, demografik değişimler, iş modelleri ve iş yapma biçimlerinde değişimler örgütlerin nasıl çalıştığını değerlendirmede bizleri zorlamaktadır. Hem örgütler, hem de stratejik girişim hamleleri iş yapma biçimlerini kökten değiştirmektedir. Bu değişim artık yıllar değil, günler içerisinde gerçekleşmektedir. Örgütlerin yönetim kurullarına sunulan yıllık raporlarında, soyut varlıklar-personel ve örgüt yetkinlik ile becerileri- en önemli varlık payı olarak dikkat çekmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu, örgütlerin toplam harcamalarının önemli bir kısmından sorumlu olması ile yarattığı katma değer açısından da ağır bir sorumluluk yüklenmektedir. Bu aşamada karşımıza entelektüel sermaye kavramı çıkmaktadır.

Ulrich'e göre entelektüel sermaye çalışanların bağlılığı ve yetkinliğidir, çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda ve örgütün işleri yerine getirirken nasıl politikalar ve sistemler yaratacağına iliştilmiştir (Ulrich, 1998). Quinn ise hizmet ekonomisinin hizmet sektörüyle doğrudan büyüdüğünü ifade etmiştir. Hizmet ekonomisi geliştikçe entelektüel sermayenin önemi artmaktadır. Hizmet ise bireylerin yetkinlikleri ve bağlılıklarından gelir (Quinn, 1992: 7).

İnsan sermayesinin örgütün performansına önemli bir etkisi bulunmaktadır (Cascio,2000: 56). Bir şirketin insan sermayesi; örgüt insanlarının işlerine yatırım yapmayı tercih ederlerken ki özellikleri, yaşam tecrübeleri bilgi, enerji ve gayretlerinin kollektif toplamıdır (Weatherly, 2003). Kaplan ve Norton insan sermayesi kavramını çalışanların sahip olduğu kabiliyet, yapabilirlikler ve bilgilerden oluştuğunu ve soyut varlıkların nasıl yönetileceğini göstermişlerdir (Kaplan ve Norton, 2004). Etkin insan sermayesini oluşturamayan ve yönlendiremeyen örgütlerin rekabetçi avantajı oluşturması ve sürdürmesi olanaksızdır. Rekabet seviyesi acımasızlığının üretme ve hizmet etme biçimlerine yansması daha hazırlıklı, motive olmuş ve yetkin kişilere olan talebi de arttırmıştır. Örgütlerin insan sermayesi bilançolarında görülmemekle birlikte, örgütlerin piyasa değerlerinde artan ölçüde yerini almaktadır (Lew, 2001: 17, Kaplan ve Norton, 2004: 5). 1992 yılında soyut varlıkların şirketlerin pazar değerindeki oranı %62 iken bu oran 2002 yılında %85'e yükselmiştir (Blair, 1995: chapter6). Standard ve Poor (S&P) 500 Şirket araştırmasında Pazar/defter değeri oranı Mart 2001'de 6.0 'a ulaşmıştır. Bunun anlamı pazar değerinin her 6 dolarından yalnızca 1 dolarının bilançoda gösterildiğini, geriye kalan 5 doların soyut varlıkları temsil ettiğidir (Weatherly, 2003: 3). Fortune listelerinin yapısında

da köklü değişimler yaşanmaktadır. Perakende, telekomünikasyon, teknoloji ve yazılım şirketleri iş rekabetçiliğinin başını çekmektedirler. Bu değişimin önemli itici gücü olarak soyut varlıkların önemi artmaktadır. İş yapma biçimlerinin değişmesi; insan yönetiminde yeni yöntemlerin ve bu yöntemlere paralel olarak da yeni yetkinliklerin bulunmasını gerektirmektedir. Bu paradigmatik değişim örgüt liderlerinin insan sermayesini oluşturması, ölçmesi ve raporlaması üzerine olan beklentilerini arttırmıştır.

İnsan kaynaklarının rolleri arasında sırasıyla: stratejik ortak, çalışma ilişkilerine odaklanma, tepkici sorun çözücü ve program koordinatörü sayılmaktadır (SHRM/Balanced Score Card Collaborative ve Aligning Human Resources with Organization Strategy Survey). Yine başka bir araştırmada yatırımcıların şirket değeri konusunda karar verirken yararlandığı ölçütlerin 1/3'ü finansal olmayan kaynaklara dayanmaktadır, Bunlar: Stratejiyi yürütme, yönetimin kalitesi, yeni ürün geliştirmenin etkinliği, pazar konumu, şirket kültürü ve müşteri tatmininden oluşmaktadır (Ernst and Young, 1997). Bu faktörler insan kaynakları fonksiyonu, örgütsel performans ve kültürle yakından ilişkilidir. İnsan kaynakları bir stratejik ortak olacaksa finansal olmayan metriklerin önemini ve örgüte getireceği fırsatları iyi anlamalıdır. Bunun yanında yukarıda belirtilen ölçütler ile Fortune500'ün en takdir edilen şirketler sıralamasında temel aldıkları arasında benzerlik kendini göstermektedir. Becker ve Huselid (1998: 22) çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarındaki iyileştirmelerin şirketlerin pazar değerlerini önemli ölçüde arttırmaya öncülük ettiğini ve yine önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. En takdir edilen örgütler insan kaynakları sistemleriyle hem operasyonel, hem de stratejik mükemmelliği soyut ve somut varlıklarla birlikte ele alarak yürütmektedirler. Stratejik ortak olarak davranmakla birlikte insan kaynakları örgütlerin stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olacak rolleri de üstlenirler. Boudreau ve Ramstad (2005a, 2005b) stratejide insan kaynakları rolünü karar bilimine taşınmasıyla stratejilerin biçimlendirileceği ve zenginleşeceği konusunda öneri getirmişlerdir.

İnsan kaynaklarındaki paradigma değişikliği ile yönetim süreçlerinin kontrolü ve uyumun sürdürülmesi, etkin hizmetlerin sunulması ve örgütsel kararların iyileştirilmesine, odaklanmaya doğru bir eğilim ortaya çıkmıştır (Boudreau ve Ramstad, 2007: 21). Fitz-enz'e göre örgüt misyonu, insan ve insan-sistem arakesiti ile ilişkili olarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini iyileştirmektir (Fitz-enz, 1987: 24). Daha sonraki yıllarda yapılan yeni bir misyon tanımında insan kaynakları fonksiyonu, insanı etkileyen ve insana bağlı olan kararların iyileştirmesiyle, örgütün yararını arttırmak olarak ifade edilmiştir. Bilgi ekonomisinde örgütlerin örgütsel stratejileri insan sermayesi ile yakından ilişkilidir. İnsan sermayesi kavramının özünde birlikte ele alma ve odaklanma eylemi vardır. Bireysel hedeflerle örgütsel stratejileri bütünleştirmek örgütsel yaşamın temelini oluşturmaktadır. Örgütün stratejisine en büyük katma değer

yaratılan kritik süreçlerin belirlenmesi, bu süreçte çalışanları iş grupları içerisinde gruplandırmak ve yetkinlik profillerini belirleme, performanslarını değerlendirme yine insan sermayesinin özünü oluşturur. Bu odaklanma eylemi Hall'un (2008: 4) "şirketteki kimi roller müşteri ve hissedar tatmini için eşit derecede önemli değildir" ifadesiyle kendini göstermektedir. Özellikle günümüz iş dünyasında stratejik ortak olarak insan kaynakları fonksiyonunun tasarlanması ve konumlanması örgütsel stratejilerin yürütülmesinde gerek ve yeter şart olarak kendini göstermektedir.

Gelecekte oluşabilecek yeni fırsatlara karşı örgütsel değişimi kolaylaştıracak ve örgütün DNA'sını ve rekabetçi avantajın temel kaynağını oluşturan örgütsel yapabilirliğini geliştirmesine yardımcı olacaklardır. Bu ifadelere rağmen insan kaynakları yürütücüleri bir stratejik ortak olamamışlardır (Lawler,1995, Brockbank, 1999). Genellikle maliyetleri kontrol etmek ve yönetsel kararlar üzerine odaklanmışlardır (Ulrich, 1997: 7, Lawler ve Moohrman, 2003: 22, Bourdreau and Ramstad, 2005a ,Lawler ve Moohman, 2006: 21).

İnsan sermayesi kavramının altında; çalışanlarımızın yetkinliklerinin, rakip örgüt çalışanlarının yetkinliklerinden daha iyiye sahip olması yatmaktadır. Ulrich ve Smallwood'a göre liderlik, kabiliyet ve hız gibi faktörlerin üstün piyasa değeri ürettiğini, yapabilirliklerin örgütün kişiliği ve kimliğini oluşturduğunu ifade etmektedirler (Ulrich ve Smallwood, 2004). Yine bir başka yazar Schiemann, birlikte ele alma, yapabilirlikler ve çalışan bağlılığının önemini belirtmiştir (Schiemann, 2005). Kritik rollerde olanların üstün performans sergilemeleri paydaşlara daha fazla katma değer yaratması ve sonuçta başarı anlamına gelir. Çalışanlar yoluyla rekabetçi avantajın kazanılmasını ve sürdürülmesi için örgütün ne yapacağını planlaması olan insan sermayesi kavramı içerisinde açıkça tanımlanmış stratejiler, yapabilirlikler kritik rollere odaklanma ve geniş kapsamlı bir ölçme sistemi, sonuçlara ve dış müşteriye odaklanma eylemleri vardır. Çalışanların morali, iş tatmini, iş güvenliği, iletişim çoğu örgütte insana ait konular olarak düşünülmektedir.

Ekonomik anlamda işler tersine döndüğünde insan kaynakları fonksiyonu yangının tam ortasında kendini bulur. Üst düzey yöneticilerin gözü ve kulağı olan insan kaynakları fonksiyonları örgüt çalışanları için güvenilecek bir limandır. Üst düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticilerinin iş ve şirketlerinin finansal hedeflerini doğru biçimde anlamalarını istemektedirler. Günümüzde insan kaynakları bölümleri arzulanan örgüt kültürünü teşvik etmek ve piyasa markasını desteklemek gibi ikili bir role hizmet ederler. İnsan kaynakları sistemlerinin birlikte ele alınması, mantıklı bir neden-sonuç ilişkisi yapısının kurulma derecesinin etkinliğini arttıracaktır (Ulrich, 1997: 51). Bir diğer konu insan kaynakları genel sistemleri ve iş stratejileriyle bütünleştirmektir. Pricewaterhouse Coopers (PwC) bu konuda bir derece daha ileri giderek kabiliyet ve stratejinin birlikte ele alınmasının önemini vurgulamıştır (PwC, 2010: 10). Mükemmel bir

insan kaynakları bölümü performans kültürü oluşturulması kabiliyet ve liderlik geliştirme yoluyla katma değer yaratmaktadır. Konumuz ile ilgili olarak insan sermayesinin örgütsel etkinlik, verimlilik ve iş sonuçlarına olan katkısı ve ilişkisinin ölçülmesi, insan kaynakları biriminin bir marka olarak saygınlık kazanmasına ve strateji masasında bir koltuk bulmasına, hatta bu masayı düzenlemesine olanak verecektir. Özellikle insan varlığının bireysel ve örgüt ve piyasa açısından oluşan belirsizliklerini ortaya koymuşlardır (Bhattacharya ve Wright, 2004: 10). PwC'nin 11,2008 Küresel CEO gözleminde 1100 kişiye rekabetçi avantajın algılanan kaynakları nedir? Diye sorulduğunda; verilen yanıtlar sırasıyla;

- Değişime uyarlanma yeteneği,
- Başarılı işbirliği ortaklıklarını hayata geçirilme yeteneği,
- İyileştirilen müşteri hizmetleri,
- Kilit kabiliyetlere ulaşmak ve elde tutmak,
- Teknoloji buluşçuluk,
- Yine aynı raporda CEO'lar açısından kritik kabiliyetler,
- İçsel ve dışsal değişimlere hızlı bir biçimde uyarlanma yeteneği,
- Diğerlerini geliştirme ve öncülük etme yeteneği,
- İş birliği yapma yapabilirliği,
- Yaratıcılık ve buluşçuluk,
- Riski önceden tahmin etme ve yönetme yeteneği,

Araştırma sonuçlarına verilen yanıtlara baktığımızda günümüzde en çok talep edilen konu çeviklik/atiklik olmaktadır. Çeviklik, ortalamanın üstünde performansı sürdürmek, rutin olarak değişimleri başarma, hem iç hem de dış kaynaklarda değişim için duyulan ihtiyacı hissedecek dinamik örgütsel tasarım yapabilirliğidir (Worley ve Lawler, 2010). Sağlam bir strateji, esnek bir örgütsel tasarım ve liderlik örgüt kültürünün değer yaratacak yapabilirliklerine, bu da sürdürülebilir performansa bizleri ulaştıracaktır. İnsan kaynaklarının rolü örgütsel çeviklik oluşturacak bir mimar olmasıdır. Bu rol, bizleri yapı, süreç ve sistemler üzerinde yeniden düşünmeye yol açacaktır. Ulrich ve Brockbank strateji mimarı olan insan kaynakları profesyonellerine ait, örgütünün piyasada nasıl konumlanacağına ilişkin bir vizyonu oluşturması ve paylaşması gerektiğini, iş stratejilerinin oluşturulmasına yardımcı olması, bir gelecek vizyonuna sahip olması, iş konuları üzerine alternatif bir görüş sunması, dış müşterileri anlaması, müşteri bilgilerini bir kaldıraç olarak kullanması gibi bir takım davranışlar ve fonksiyonlar tanımamışlardır (Ulrich&Brockbank, 2009). Bir diğer araştırmada C-

suite deki 526 kişiye gelecekte örgütünüzde yaşanması olası en zorlu insan sermayesi konusu ne olacaktır sorusu sorulduğunda alınan yanıtlar önem sırasına göre aşağıdaki gibidir: (SHRM Foundation Vakfı, Strategic Research, Human Capital Challenges, Final Report, October, 2007).

- Yedekleme planlaması,
- Başarılı olmak için ihtiyaç duyulan kabiliyetli liderleri bulma,
- Pozisyonları doldurmak için kabiliyetleri çalışanları toplamak ve seçmek,
- Kabiliyetleri çalışanların örgüte bağlamak ve elde tutmak,
- Artan sağlık harcamaları,
- Değişimin insani yönünü yönetmek,
- Performans temelli kültürü yaratmak ve devam ettirmek,
- İnsan sermayesi girişimlerine finansal ve finansal olmayan etkileri ölçmek.

Yukarıdaki gözlemlerde son sırada yer alan insan kaynakları ölçümleri ve analitiklerinin stratejik insan kaynaklarıyla önemli ölçüde ilişkilidir. İyileştirme ve katma değer alanları için potansiyel olarak düşünülmesi gerekir. Ayrıca örgütsel performansa stratejik anlamda odaklanmayı da gündeme getirmektedir. Bir araştırmaya göre hiçbir ölçüm kullanmayan örgütlerin oranı %50'den fazladır. İnsan kaynakları ölçümlerini yapanların insan kaynaklarının faaliyetlerinin etkinliği, geleneksel insan kaynakları veri kıyaslamaları yapmak, insan kaynakları hizmet maliyetlerini ölçmek ile ilişkili olanların oranı%40'tır (Lawler, Bourdreau ve Moohman, 2006: 72). Sonuçlar Bourdreau ve Ramstad'ın savunduğu karar bilimi perspektifinden ziyade geleneksel hizmet sunma perspektifini yansıtmaktadır. 35ülkede 200'den fazla örgütte yapılan bir başka araştırmaya göre insan kaynakları rollerinde yönetsel görevlerden stratejik iş girişimlerine doğru, özellikle liderlik geliştirme, örgütsel etkinlik, kabiliyetleri elde tutma ve çalışanların uluslar arası hareketliliği artırma konularında (World Federation of Personnel Management Associations, 2008) bir yönelim söz konusudur. Fitz-enz'e göre insan kaynakları bölümü ayakta kalmak istiyorsa yeni bir öz algılamaya ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynaklarına karşı müşterilerin algıları değişmelidir. İnsan kaynaklarının çok maliyetli olduğu, katma değer yaratmadığı, bürokratik ve tepkisiz olduğu, çalışanların zaman israfı yaptığı ve işi bilmediği konuları sürekli gündeme gelmektedir (Fitz-enz, 1990: 4). Fitz-Enz'in kitabında ismini koyduğu insan değeri yönetiminde değer kavramı bir inanç sistemidir. Değer yaratma israfların yok edilmesidir. Bu israf alanları bulmak için de belirlemek gerekir. Belirleme; ölçme ve sonra iyileştirme anlamına gelir. İnsan kaynaklarının örgüt içinde yeniden konumlanması, stratejik karar verenin bir parçası ve yönetim oyununda kritik bir oyuncu olması için farklı bir bakış açısına ihtiyaç duyulur. Bu farklılığın kaynağı ise insan kaynaklarının kazanımlarını rakamlarla ilişkilendirmek

ve yorumlamaktan geçmektedir. Pwc Sanatoga Enstitüsü'nün 4 Ocak 2010 tarihinde yayınlanan yıllık US Human Capital Effectiveness Survey'e göre 450'den fazla metrik ortaya çıkmıştır. Her yıl yaklaşık olarak yeni 100 metrik eklenmektedir. Metrikleri işletmelerde kullanım alanlarıyla tutarlı, standardize edilmiş tanımlarının olması ve mevcut metriklerle çakışma olmaması istenir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının ekonomik baskı altında faaliyetlerini yürütmeye zorlandıkları görülmektedir. Gelecek dönemlerde aday toplama ve yerleştirme gibi fonksiyonlarda da yatırımların artacağı gözlemlenmektedir. Bryan'a göre örgütler kabiliyetli çalışanlar tarafından gerçekleştirilen katkıları ölçmekten ziyade, yatırılan sermayenin katkısını ölçmeye odaklanmışlardır. Yazara göre şirketlerin çoğu kurum içi finansal sonuçları ölçmeyi sağlayacak performans sistemlerinden yararlanmaktadırlar. Bunun değişmesi gerektiğini AR-GE, pazarlama ve eğitim gibi faaliyetlere yapılan yatırımları temsil eden ve kabiliyetli insanlarca yaratılan bilgi, ilişki sistemleri, nam ve diğer soyut varlıklarında değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Bryan, 2007). Bir başka araştırmada verilen sözlerin tutulması, açık ve zorlayıcı bir stratejinin oluşturulması ve teknik yetkinliklerin birlikte ele alınması ve örgütsel yapabilirlikleri kuvvetlendirilmesi soyut varlıkların değerini arttıran bir mimariyle örgütlerin kararlı bir biçimde pazar değerlerini yükselttikleri gözlemlenmiştir (Ulrich, Smallwood ve Sandholtz, 2006).

2. METRİK ÖRNEKLERİ

Metrikler konusunda öncelikle FTE (Full-time Equievelent (Tam Zamanlı Çalışma)) kavramını açıklamak gerekir. Tam zamanlı çalışan kavramı eşdeğeri olup çalışılan toplam emek saatini temsil eder. Örgütlerdeki farklı istihdam biçimlerini tek bir potada eriten dönüşüm oranıdır. Örneğin ortalama çalışma saatinin 37,5 saat olan bir çalışma yılında toplam çalışma saati $37,5\text{saat/hafta} \times 52\text{ hafta} = 1952\text{ saat}$. (İki çalışan bir görevi paylaşıyorsa FTE sayısı yalnızca bir kişininkini temel alır).

$$8\text{ saat/gün} \times 5\text{ gün/hafta} \times 52\text{ hafta/yıl} = 2080\text{ saat/yıl}$$

1. FTE Başına Yaratılan Refah

$$\frac{\text{Vergiden sonraki kâr}}{\text{Özsermayenin \%10}} \\ \text{Toplam FTE}$$

2.FTE Başına Kar

$$\frac{\text{Vergiden önceki kâr}}{\text{Toplam FTE}}$$

3.FTE Başına Ciro

$$\frac{\text{Ciro}}{\text{Toplam FTE}}$$

İşgücü verimliliğini gösteren bu oranın artışı, daha büyük etkinliğin oluştuğunu gösterir. Sektör yapısı ve şirket büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir. Sağlık sektöründe bu oran 170.329 dolar, teknoloji sektöründe 461.663 dolar ve bankacılık sektöründe 264.897 dolar olarak 2008 yılı için hesaplanmıştır (PwC, 2009/2010 US Human Capital Effectiveness Report, October 2009: 5). 2006 yılından 2008 yılına bu oran %25,3 oranında artış göstermiştir. Artan ekonomik belirsizlikle yüzleşen çalışanlar daha az girdiyle daha fazla üretmelidirler. İşgücü verimliliğinin etkin biçimde yönetilmesi örgütler için önemli bir konu olarak kendini hissettirmektedir.

3. İnsan Sermayesine Yatırımın Geri Dönüşü

$$\frac{\text{Ciro} - \text{ücret dışı maliyetler}}{\text{Toplam ücretler} + \text{yan menfaatler}}$$

İnsan sermayesine yatırımın geri dönüşü, emek maliyetlerine yatırılan her bir dolar için yaratılan kardır. PwC ye göre insan sermayesine yatırımın geri dönüş oranı 2006 yılında 2.38, 2007 yılında 2.62, 2008 yılında 3.41, 2009 yılının ilk çeyreğinde 3.41 ve ikinci çeyreğinde 3.40 düzeyinde gerçekleşmiştir (PwC, Report August, 2009: 6). Bu oranın devir hızı oranları, çalışanların bağlılığı, liderlik kalitesi ve derinliği gibi bir takım ek metriklerle birlikte izlenmesi gerekir.

5. Ücret Paket /Ciro

$$\frac{\text{Toplam ücretler} + \text{yan menfaatler}}{\text{Ciro}}$$

Emek maliyetinin ciro içerisindeki yüzdesi örgütlerin işgüçlerinin verimliliğinin iş gücü maliyetleriyle nasıl karşılaştırılacağını anlamamıza yardımcı olur. Bir iş ortağı olarak insan kaynakları iş gücü verimliliği ve yapısal maliyetler arasındaki dengeyi yönetmekten sorumludur. Yapısal maliyetler (emek maliyeti/FTE) ve işgücü verimliliğinin (ciro/FTE) her ikisi emek maliyeti / ciro oranını ortaya çıkarır. PwC'ye göre bu oran 2009*2010 yılları arasında ortalama %22,1'dir (Pricewaterhousecoopers 2009-2010: 10). Bunun anlamı örgütte yaratılan her bir dolar ciro için emek maliyetine kabaca 22 Cent yatırılmaktadır. Sonuçlara sektörden sektöre değişmektedir İnsan yoğunluklu sektörlerde bu oran 40 Cent, Sigorta sektöründe ise 10 Cent'te daha azdır. Emek maliyetleri içerisinde hisse senetleri maliyetleri dâhil edilmezken temel ücret, tüm ikramiyeler, değişken ödemeler (fazla mesailer), çalışılmayan zaman için yapılan ödemeler, sağlık harcamaları, sosyal güvenlik için yapılan ödemeler ve emeklilik-yaşam sigortası primleri dâhil edilmektedir. Emek maliyetinin ciro içindeki yüzdesi gibi oranlar yoluyla örgütsel finansal performansa göreceli olarak katkısının izlenmesi gerekir.

6. Devamsızlık Oranları

$$\frac{\text{Tüm devamsızlık yapılan günler}}{\text{O dönemde çalışan insan sayısı}} * 100$$

$$\frac{\text{Tüm devamsızlık yapılan günler}}{\text{FTE çalışma günleri}}$$

Devamsızlık oranı çalışanların mecburi veya izinli olarak işe devam etmeme oranlarını gösterir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir formül olmakla birlikte ücretlendirme konusunda da bilgi akışını sağlar.

7. İş Kabul Etme Oranı

$$\frac{\text{İş teklif etme}}{\text{İş kabul etme}}$$

İş kabul etme oranı 2006 yılında %91,0,2007 yılında%90,3 ve 2008 yılında%91,0 olmuştur (PwC December 2009: 4). Bu sonuçlar örgütlerin çalışan değer tekliflerini (Employee Value Proposition) ortaya koymalarının kolaylaştığını ifade etmektedir. Bu noktada boş pozisyonu doldurma ile kabul etme arasındaki fark; bir pozisyonun dışarıdan bir kaynak tarafından doldurulmasına yönelik talebin ilgili birime iletilmesinden, söz konu pozisyona bir kişinin fiilen başlamasına kadarki süreye boş pozisyonu doldurma (Time to fill), bir pozisyonun dışarıdan bir kaynak tarafından doldurulmasına yönelik talebin, ilgili birime iletilmesinden söz konusu pozisyon için bir aday teklifi kabul etmesine kadar geçen süreye de iş kabul etme (Time to accept) oranı denir. PwC'ye göre iş kabul etme oranı 46 gün, 2007 yılında 48 gün, 2008 yılında 49 gündür (PwC, 2009: 4). Günümüzde örgütlerin çoğu aday toplama ve kabiliyetleri elde tutma mücadelesi için önemli bir zaman harcamaktadırlar.

8. İşe Alım Maliyetleri

$$\frac{\text{Seçim maliyetleri}}{\text{İşe alınanların sayısı}}$$

PwC'ye göre bu oran 2007 yılında 2658 dolar,2008 yılında 2675 dolardır (Pricewaterhousecoopers, 2009). Durgunluk içerisindeki ekonomilerin toparlanması ile kabiliyet kazanımı arasında doğrusal bir bağlantı vardır, demografik değişimler Y kuşağının (1982'den sonra doğanlar) örgütlere çekilmesi, yönetilmesi ve elde tutulmasının işletmeler açısından uzun vadede bir zorluk teşkil edeceğini göstermektedir. Günümüzde insan kaynakları bölümleri işe alım maliyetleri ve işe alım çevrim hızından ziyade işe alma kalitesine artan ölçüde odaklanmalıdırlar İşe alım kalitesi ya 90 gün ya da 1 yıllık zaman süresinde daha fazla örgütte kalma anlamını taşımaktadır. 90 günlük ve 1 yıllık ayrılma oranlarının

takip edilmesinin işe alım kalitesinin iyi bir barometresi olduğu konusunda mutabık kalınmıştır.

9. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Kaç Çalışana Hizmet Ettiği

İnsan kaynakları bildiriminde çalışanların sayısı

Örgütte çalışanların toplam sayısı

Bu oran PwC'ye göre 2005 yılında 89, 2006 yılında 89,2007 yılında 94,2008 yılında 98,2009 yılının ilk çeyreğinde 103 ve ikinci çeyreğinde 94 kişidir (PwC, August, 2009: 6). Bu oran kabaca insan kaynakları bölümlerinin büyüklüğünü gösterir.

İdeal anlamada bu oran 1/100 olarak alınmaktadır. Gelecek yıllarda bu oranın artması özellikle self-service dediğimiz örgüt içi iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte olasıdır.

10. Çalışan Başına İnsan Kaynakları Harcamaları

İnsan kaynakları harcamaları

FTE

Bu oran PwC'ye göre 2006 yılında 3.140 dolar,2007 yılında 3486 dolar,2008 yılında 3483 dolar,2009 yılının ilk çeyreğinde 3071 dolar ve ikinci çeyreğinde 3611 dolar olarak gerçekleşmiştir (PwC, August, 2009: 6).

Bu metrik aynı zamanda insan kaynaklarına yapılan yatırımları değerlendirmekte de kullanılır. Doğrudan insan kaynakları harcamaları içerisinde emek maliyetleri, taşeronluk maliyetleri, danışmalık ve sözleşme maliyetleri ve sistem maliyetleri yer alırken eğitim bordro ve iş güvenliği maliyetleri hariç tutulmaktadır. Bu metrik rakipleriyle nasıl karşılaştırılacağını anlama konusunda örgütlere yardımcı olur. İlk etkinliğinin geniş kapsamlı olarak değerlendirilmesinde örgütlerin iyileştirme fırsatları ve kuvvetli yönlerini daha iyi anlamalarını sağlamak için müşterilerini sürekli olarak gözlemlemelidir. İnsan kaynakları'na yapılan yatırım çalışan başına insan kaynakları harcamalar ve operasyonel maliyetler veya ciro içerisindeki insan kaynakları maliyetlerini de içerir. Sonuçlar örgütlerdeki iş gücünün doğasına bağlıdır. Örneğin bir örgütü doğrudan insan kaynakları maliyeti 1 milyon dolar ve 1000 çalışan başına insan kaynakları maliyetleri 1000 dolardır. Başka bir örgütte daha büyük yarı-zamanlı çalışan iş gücü sayısı 750 kişi olursa bu oran 1300 dolar olarak gerçekleşir. Tam-zamanlı ve yarı-zamanlı çalışanlara hizmet veren insan kaynakları birimin harcadığı zaman aynıdır. İnsan kaynakları maliyetleri operasyonel maliyetlerin veya cironun yaklaşık %1'ini oluşturur. Emek maliyetlerinde %10'luk bir azalma ciroda %1'lik bir azalmanın 10'da birini temsil eder. Örgüt büyüklüğü, insan kaynaklarına yapılan harcamaları etkilemektedir. PwC'ye göre çalışan başına insan kaynakları maliyetleri %32 azalarak 62 dolar. Emek maliyeti % 16 azalarak 920 dolar. İnsan kaynakları danışmalık maliyeti%17

artarak 124 dolar, insan kaynakları taşeronluk maliyetleri%7 artarak 97 dolar olarak gerçekleşmiştir (PwC January, 2010: 2).

11. Devir Hızı Oranları

$$\frac{\text{Bir Dönemde kendi isteğiyle işten ayrılan insan sayısı}}{\text{O dönemde çalışan insan sayısı}} * 100$$

Durgunluk dönemlerinde daha yüksek kabul oranları ve daha düşük yeni işe alınanlarla yüksek bir devir hızı yaşanır.2008 yılında ekonomik krizde yaşanan sıkıntılıların yatışmasıyla kabiliyet kazanma süreçlerinin iyileştiğini ve 2009 yılında bu iyileşmenin süreceği beklenmektedir. PwC'ye göre çalışanların ilk yıllarındaki devir hızı oranı 2006 yılında %29, 2007 yılında %31,7 ve 2008 yılında %28 olmuştur (PwC, December,2009: 3). İşsizlik oranları ise devir hızı oranlarıyla ters orantılı olarak çalışmaktadır. Durgunluk dönemlerinde gönüllü devir hızı oranlarında bir azalma yaşanabilir. Özellikle Y kuşağında gönüllü ayrılma oranları 2007 yılında %17,2 iken ekonomik krizin yaşanmasıyla bu oran %14,5'e düşmüştür. 2010 yılında özellikle ekonomik iyileşmenin yaşanmasıyla gönüllü devir hızı oranlarında bir artış yaşanması muhtemeldir. Yeniden toparlanmayla birlikte örgütü ilk terk edenler kilit roldeki ve yüksek performansta çalışanlar olacaktır. Bu oranı değerlendirilirken sektörleri de dikkate almak gerekir. İmalat sektöründe bu oranın yüksek olması (%12-16) istenmez fakat turizm ve fast-food sektöründe bu oranın yüksek çıkması (%20)doğal olarak karşılanabilir. Çalışanların kariyer beklentileri, değer yapıları, işe bağlılıklarıyla tutarlı bir ilişkisi vardır.

12. Sağlık Harcamaları ile İlgili Oranlar

Sağlık harcamaları

Tüm çalışanlar

Çalışanlara yapılan ikramiye ödemeleri düşmekte fakat emeğe ve sağlığa harcanan maliyetler yükselmeye devam etmektedir. Emek paketinin yapısı henüz değişmemişken ücret maliyetlerinin yüzdesi olarak performansla bağlı ikramiye ödemeleri %28,2 azalarak % 8,8'den % 7,2'ye düşmüştür. Özellikle ABD'de insan kaynakları yöneticilerinin en fazla üzerinde durduğu konu sağlık harcamalarıdır. PwC ye göre aktif çalışan başına sağlık harcamaları dolar olarak 6546, 2005 yılında 7093, 2006 yılında 7288, 2007' de 7932 ve 2008 yılında 7885 dolardır (PwC December, 2009: 5). Azalmanın süreceği beklenmektedir. Bu beklentinin nedenleri arasında sağlık maliyetlerini ağırlıklı olarak baby-boomers (1943-60 arasında doğanlar)kuşağının emekli olması yine PwCye göre 2008-09 yılları arasında sağlık harcama maliyetlerini %6,1 oranında artış göstereceği beklenmektedir (PwC, December, 2009: 6). Sağlık harcamaları içerisinde tıbbi müdahaleler, ilaç reçeteleri, dişçilik ve çalışan destek programları yer almaktadır. Çalışan sayısı arttıkça aktif çalışan başına sağlık harcamaları düşmektedir. Bir

başka çalışmaya göre USA’ da kişi başına sağlık harcamaları 7990 dolar iken beklenen yaşam ömrü 78 yıl Türkiye’de sağlık harcamaları 618 dolarken beklenen yaşam ömrü 72 yıldır. Japonya’da 2581 dolar harcamaya karşılık yaşam ömrü 82 yıldır (Harvard Business Review April, 2010). Harcamalara bakarken yaşam kalitesindeki artışı da düşünmekte fayda vardır.

13. Kabiliyet Yönetimi ile İlgili Oranlar

Mevcut ve gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için gereksinilen kabiliyet ve tutuma sahip insanların toplanması, geliştirilmesi ve elde tutulması için tasarlanan sistemlerin iyileştirilmesi süreci veya bütünleştirilen stratejilerin hayata geçirilmesini ifade etmektedir.

- Yedekleme planlaması yapılan adayların sayısı / Kilit rollerdekilerin sayısı (Succession Pipeline Depth).
- 3 yıldan daha fazla çalışanların sayısı / Üst düzey yöneticilerin sayısı (Executive Stability Ratio)

Bu oranın ciro/FTE gönüllü ayrılma oranı ve çalışan bağlılığı gibi temel işgücü metrikleriyle birleştirilmesi gerekir.

- Aylık temelde terfi edenlerin oranı / Toplam terfiler

Çalışanların geliştirilmesinin ölçülmesinin birçok yolu vardır; öğrenme ve gelişmeye çalışan başına yapılan yatırım, çalışan başına öğrenme ve geliştirme toplantılarının sayısı ve bir önceki yıldaki performans değerlendirmelerinin karşılaştırılması. Bu oran çalışanların örgüt içerisinde ilerleme için ihtiyaç duyulan zaman hakkında da bilgi verir.

- Kurum içersinde işe alınanlar / Doldurulması talep edilenler

Örgütlerin liderlik haklarını izlemeye nasıl başlayacaklarına ilişkin bir yöntem sunar. Zamanla bu metriklerin örgütsel stratejilerle birlikte ele alınarak izlenmesi önem taşımaktadır. Örgüt içindeki adaylarla boş yönetim pozisyonlarını doldurma oranı 2004 yılında %58,1 iken bu oran 2006 yılında % 50 ‘ye düşmüştür. Yeni eğilime göre “yüksek performans gösterenlerin” belirlenmesinde “kritik çalışanların” belirlenmesinde doğru bir yönelim söz konusudur. Bunun temel nedeni de özellikle ekonominin toparlanma dönemlerinde yüksek performanslı olanların sadakat derecelerinin düşük olmasıdır. Kritik çalışanlar resepsiyonist ya da çağrı merkezinde olabileceği gibi satış direktörü de olabilir. Örgütün başarısında (Stratejisinde) belirleyici olmaları ve değer yaratma beklentisi içerisinde olmaları böyle bir yatırım değişikliğine neden olabilir.

- Bir veya daha fazla yedekli anahtar rollerdekilerin sayısı / Temel rollerin sayısı. Bu oran bir veya daha fazla adaya sahip yedekleme planlamasının derinliğini ifade eder.
- Yedeklemeyi planladığımız pozisyonların yüzdesi (%) (Backup Succession) bu aşamadaki önemli konu, gelecek yıllarda doğru kabiliyetleri doğru pozisyonlara yerleştirecek yollar bulmaya duyulan

ihtiyaçtır. Örgütlerin sahip olduğu potansiyel oyuncuların kalitesi ve derinliği ile rekabetçi avantaj arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Kritik rollerdeki insanların sahip olduğu yetkinlikleri ortaya çıkaracak çalışma ortamını bir değer olarak benimseyen örgütler yine bir adım öne geçmektedirler. Yedekleme planlama hattından nasıl yararlandığının analiz edilmesi kadar kilit rolde başına yedeklenen sayısına da bakılması gerekir. Kurum içi yükselen hatlarından yararlanma oranı PwC ye göre 2007 yılında %26,5, 2008 yılında %39,7 ve 2009 yılının ilk çeyreğinde %35,6 ve ikinci çeyreğinde %39,7 olarak gerçekleşmiştir (PwC, August, 2009: 6). Uzun vadede ki varlık ve ayırıcı rekabetçi özellik olarak kabiliyetler üzerinde durma önemli bir değişimi ifade eder.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde insan kaynaklarına biçilen iş ortağı, stratejik ortak, örgüt mimarı, değişim ajanı gibi rollerin geçerliliği insan yoluyla yaratılan katma değer in sayılara indirgenmesinden geçmektedir. Sayıların diliyle konuşmak insan kaynakları bölümünün saygınlığı, strateji masasını yeniden düzenlemesi ve öz saygınlığını kazanması ile doğru orantılıdır. Bu analitik ve metriklerin bir amaç olmadığını anlaşılmalı zorundadır. İyileştirilmesi gereken alanlar ve alınacak tedbirleri belirlemeye yarayan bir araçtır. İnsan kaynakları yönetimi sadece sayılarla konuşmaz, insanın yapısında zaten var olan duygularla da kendini ifade eder. Bu iki kavramın doğru bir şekilde dengelenmesi gerekir. İnsan Kaynakları yöneticisi dış dünyadaki ekonomik, sosyal ve demografik gelişimleri iyi takip etmesi özellikle gelecek konusunda sağlam önseziyle sahip olması gerekir. Businessweek'in Ocak 2010 sayısının kapağının başlığı "Tek kullanımlık çalışanlardır" (Coy, Colin, Herbert, 2010). "Disposible worker" (Tek kullanımlık çalışanlar) özellikle maliyet baskısı nedeniyle örgütlerin tam zamanlı çalışmadan ziyade yarı zamanlı istihdam biçimine doğru yöneldiğini firma örnekleriyle desteklemektedir. İstihdam yapısı gelecekte sözleşmeli çalışanları ağırlıkta olduğu bir oluşuma gitmektedir. Tek kullanımlık çalışanın ücreti son derece düşük sağlık, emeklilik ve yan menfaat hakları bulunmamakta ve işten çıkarılması son derece kolaydır. Kodak Eastman, Pizza Hot gibi firmalar içine barındıran bu tip yapılanmanın Mart 2009 a göre hisse senedi fiyatları tam iki kat artarken, 2010 yılında da karlarında da yine iki kat artış beklenmektedir. Artık yeni metriklerin geçici çalışanları da içine alacak biçimde düzenlenmeye ihtiyaç göstermektedir. Daha da önemlisi artık yeni bir insan kaynakları politikaları ve olası yansımaları üzerinde düşünmek gerekir. Diğer bir önemli konu "Y" kuşağıdır. İkinci dünya savaşından sonra doğanların 1/3 ü önümüzdeki 5 yıl içinde emekli olması planlanmaktadır. Bu da önemli bir yetkinlik kaybını gündeme getirmektedir. 2008 yılında iş gücünün yarısından fazlası "X" kuşağına doğru hareket ederken emekliliğe uygun olanların oranı özellikle stratejik konumdaki yürütücülerde 2007 yılı için %19,0 iken 2008'de bu oran %27,4'e çıkmıştır. Bu da bizlere kilit rollerin,

bu rollerin gereksinimlerinin ve yedekleme sistemleri üzerinde düşünmeye itmektedir. Günümüzde ve gelecekteki en önemli konulardan birisi kabiliyetleri bulma, örgüte çekmek ve elde tutmak olacaktır. Her an oyuna girmeye hazır oyunculara sahip olanlar kabiliyet savaşının kazananı olacaklardır. Özellikle “Y” kuşağının farklı değer sistemleri ile bu savaşı kazanma gerçeği bizlerin bir zorluk alanını oluşturacaktır. İnsan kaynakları maliyet azaltımı ile kabiliyetleri elde tutma konusunda bir denge uzmanı olmalıdır. “Y” Kuşağı üzerinde özellikle Tamara Erickson’un çalışmaları bizlere önemli bir ışık tutmaktadır (Erickson, 2008: 23). Bu gelişmelerin yanında insan kaynaklarının elektronik sistemlere doğru kayması, taşeronlaştırmanın kalitesi, sağlık harcamalarındaki artış, çalışanlara sunulan değer tekliflerinin çekiciliği gibi konularda ilerde yaşanması olası gelişmeler arasında sayılabilir. Seçeceğimiz metriklerle oluşturacağımız puan kartları örgütün kimliğine, yapısına ve özüne uygun olmalıdır. Analitikler ve metrikler düzenli ve sistematik olarak toplanmalı, raporlanmalı ve özellikle iyileştirme alanı olarak örgütle paylaşılmalıdır. Metriklerin izlenmesi konusunda veri alt yapısının oluşturulması, örgüt içi birimler arasında iyi bir iletişim paylaşımının gerçekleştirilmesi ve puan kartlarındaki metrikler koşullara göre değiştirilecek biçimde esneklik taşıması gerekir. Metrikler iş gücü verimliliğini artırırken aynı zamana iş performansını ve sonuçlarını da geliştirecek önemli bir araçtır. Metrikler soft (parayla ilgisi olmayan) ve hard (parasal olan) olarak ikiye ayrılır. Bu iki cephenin de iyi dengelenmesi puan kartından istediğimiz verimi almamıza yol açacaktır. Aşağıda bir takım örnek puan kartları bulunmaktadır. Buradaki önemli olan geçmiş (Lag) ve gelecek (Lead) dönemleri yansıtan göstergelerin uyumunun gözetilmesidir.

ÖRNEK 1: DENGELENMİŞ PUAN KARTI ÖRNEĞİ

İnsan kaynakları etkinliği
• Çalışan başına insan kaynakları maliyetleri
• İnsan kaynakları çalışanı/toplam çalışan sayısı
İşgücü yatırımının geri dönüşümü
• Emek maliyeti/ciro
• İnsan sermayesi yatırımının geri dönüşü
Yapısal maliyetler,
• Ücret maliyeti/FTE
• Yüksek performans ücreti alanların yüzdesi
• Çalışan başına ortalama yan menfaatler
• Yönetim kontrol alanı(Bir yöneticinin etkin olarak kaç kişiyi yöneteceği iş gücü verimliliği)
• Ciro/FTE
• Kariyer hatlarında yararlanma
• Örgüt içi işe alım yüzdesi
• Gönüllü ayrılma oranı

Yüksek performanslıların ayrılma oranı (performans derecelendirme sistemlerini en üst %20'sinde veya en üst seviyeye düşen çalışanlar) en son olarak ilk yıldaki devir hızı oranları. Metriklerin referans alabileceğimiz ifadeleri bulunmamaktadır. Ya ulusal / uluslar arası karşılaştırma ya da yıllık gelişimleri izlenebilir. Özellikle Ulrich insan kaynakları ölçümleri işle ilgili bir örnek tablo hazırlamıştır (Ulrich, 1997).

ÖRNEK 2: PUAN KARTI ÖRNEĞİ

Liderlik Metrikleri
ETKİ
İnsan sermayesi yatırımın geri dönüşü
Çalışan başına yaratılan refah
DAVRANIŞ
İstifa oranları(%)
Ücret paketi/ciro(%)
KABİLİYETLER
Çalışan başına eğitim saatleri
Örgüt içi terfi oranları(%)
ŞİRKET SOSYAL SORUMLULUKLARI
Cinsiyet çeşitliliği
Vergiden önceki örgütsel bağışlar

Schneder'in tespitine göre şirket amaçlarıyla insani kararların birlikte alınması ve hissedar değeri yaratmada yeterli mesafe alınmamıştır (Schneder, 2006). Weiss'e göre çok tercih edilen ölçümler liderlik takım yapabilirliği etkin değişim programları, çalışan yetkinliği ve motivasyon konusunda olmaktadır (Weiss, 2004). Yine Murphy ve Zandvakili çalışanlarla ilişki kurmanın hayati derecede önemli olduğunu vurgulamışlardır (Murphy ve Zandvakili, 2000).

Üst düzey yöneticilerin bu projeye bağlılığını göstermesi, tüm yöneticilerin stratejik ölçme araçları ve stratejik performans ölçmeleri konusunda eğitilmesi içine dâhil edilmeleri, iş stratejileriyle insan kaynaklarıyla birlikte ele alınması başarının tanınması ödüllendirilmesi ve kutlanması gerekir. Örgütün merkezine doğru yöneldikçe insan kaynakları niceliksel, objektif ifadelerle konuşma yeteneğine sahip olmaktadır. Örgütler verilerle yönetilmelidir. Aynı zamanda yöneticilerin duygularını esas alarak karar verirler. Günlük operasyonlarında sayısal verileri tartışmalı, planlamalı ve değerlendirmelidirler (Fitz-enz ve Philips, 1998: 17). Günümüz yeni vizyonu insan sermayesinin yönetimidir. Davenport'a göre varlık metaforu yatırımcıların yeni tercihidir (Davenport, 1999: 7). Ekonomik ve stratejik perspektiften işimizi etkileyen ve müşteri ve pazar odaklı faktörleri iyi anlamalıyız. Stratejik karar verme süreçlerine etkin destek vererek örgütsel değişimi kolaylaştırırken aynı zamanda hızlandırmalıyız. Metrikleri 3 seviyede ele alabiliriz; Birincisi: İnsan kaynaklarının etkinliğini ölçen: işe alım maliyet, gönüllü

ayrılma oranı, boş pozisyonu doldurma için geçen süre gibi metrikler, İkincisi: Örgüt içerisinde birimler arasındaki işbirliğini temel alan performans değerlendirme, çıkış görüşmeleri, devir hızı gibi oranları yatırımların geri dönüşünü içeren fonksiyonel seviyedeki metrikler ve son olarak dengelenmiş puan kartının bir üst modeli olan strateji haritalarında gösterilen insan strateji ve performans arasındaki ilişkileri temel alan stratejik seviye. Bir araştırmaya göre ölçümler açık ve ölçme sıklığı güvenilir olmadıkça ölçümlere sağlıklı olarak bakmak zordur (Lingle ve Schiemann,1996). Wayne Brockbank 'a göre yüksek performanslı insan kaynakları profesyonellerini ayıran temel faktör dış çevreden alınan bilgidir. Strateji masasına değişim gündemini taşımayı öğrenmeliyiz. Masada sadece ortak olarak oturmayı değil iş kararlarına proaktif katkıda bulunup firmanın gelecekteki yönünü belirlemeye katkıda bulunmalıyız. Bu kendi fırsatlarımızı yaratmaktan sorumlu olduğumuzu gösterir (Brockbank, 2001). Becker ve Huselid'in araştırmasındaki diğer bir önemli konu örgütün izlediği stratejik yönetim sürecine uyarlanmada esnek ve yetkin insan kaynakları yöneticilerine duyulan ihtiyaçtır. İnsan sermayesini ölçme sistemleriyle finansal performans göstergeleri uyumlaştırılması önem kazanmaktadır. Becker ve Huselid'e göre İnsan kaynakları profesyonelleri diğer örgütlerin insan kaynakları etkinliğinden ziyade kendi örgütünün stratejideki performansıyla yargılanmalıdır (Becker and Huselid, 2003). Becker Huselid ve Ulrich'e göre insan sermayesinin temel kuvvetlendiricisi olarak insan kaynakları, araştırma geliştirme, şerefiye, reklam gibi soyut varlıkları kaldıraç olarak kullanmada temel pozisyonda yer alır. İnsan kaynaklarının rolü örgütlerin stratejilerini uygulama da sistemleriyle soyut varlıkları birlikte ele almalıdır. Maliyet kontrolü ve değer yaratma ölçmedeki temel kavramlardır (Becker, Huselid and Ulrich, 2003: 20-23). Lepak ve Snell'e göre insan sermayesinin değeri firmanın temel yetkinliği veya rekabeti avantaja potansiyel anlamda katkısıyla ölçülmelidir. Biriciklik ve değer kavramları insan kaynakları mimarisinin ön belirleyicileridir. Yüksek seviyedeki değer ve biriciklik koşulları insan kaynaklarının şekillendirilmesini temel alan bağlılığı ve örgütün odaklandığı içsel geliştirme çalışma ilişkilerine öncülük eder. Düşük çıkması ise uyum gösteren insan kaynaklarının temel olarak işlemsel çalışma ilişkileri ile sözleşmeli çalışma sistemini gösterir (Lepak and Snell, 1999).

İnsan sermayesindeki doğru biçimin geliştirilmesi ve yönetilmesi örgütlerin ilk başlangıç aşamasında önem taşımaktadır. Bazı yazarlar örgütlerin insan sermayesini şekillendirilmesinin rekabet avantajının bir kaynağı olabileceğini ve geliştirilerek insan kaynakları mimarisinin doğasına bağlı olarak bir yol izleyebileceğini ifade etmişlerdir (Barney, 1991; Itami, 1987: 43; Lepak vd., 2005). Üstün bir insan sermayesi yönetimi, örgütlerin üstün bir rekabet gösterme yeteneğinin güçlü bir belirleyicisidir. İnsan sermayesi yönetimi örgütler için temel yapabilirliklerin ortaya çıkmasını hızlandırır (Bassi and Memurerr, 2007). S&P500' de 2001 ve 2003 yılları arasında iki farklı yatırım portföyünde, insan sermayesi kavramının genişletilmesi ile ilgili çalışmalarda göreceli performanslar

gösterilmiştir (Bassi ve McMurrer, 2010). Örgütler rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak insan sermayesinin tüm potansiyelinden yararlanmasına olanak tanımalı ve insan sermayesi analitiklerini harekete geçirmeli. Ariely'e göre CEO'lar davranışlarını değiştirecekleri zaman ölçümlerimizi de değiştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu iş için uzun vadeye odaklan hisse senedi değerinden başlayabiliriz fakat daha önemlisi liderlerin dikkatini çeken sürdürülebilir başarının gerçek yürütücüsü olan yeni metriklere yönelmeliyiz. Bu metrikler sektörlere koşullara ve misyona göre değişiklik gösterir. Örgütte yaratılan yeni görevler yeni patentlerin akış süreçleri, çalışanlarımızın müşterileri nasıl tatmin edeceği, karbondioksit emisyon düzeyi, markanın güven seviyesi bunlara örnek verilebilir. Bu metriklerin hiç biri hissedar değerini ölçmeyi kolaylaştırmaz (Ariely, 2010).

KAYNAKLAR

- Ariely, D., 2010. You Are What You Measure. *Harvard Business Review*, (June): 38.
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-199.
- Bassi, L., McMurrer, D., 2004. How is Your Return on People?. *Harvard Business Review*, (March): 18.
- Bassi, L., McMurrer, D., 2010. Human Capital Management Predict Stock Prices. *McBassi and Company*, (June): 1-2.
- Becker, B. ve Haselid, M., 2009. Measuring HR. *HR Magazine* ,pp: 57-61.
- Becker, B. E. ve Haselid, M. A., 2005. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personal and Human Resources Management*, 16 (1): 53-101.
- Becker, B. E., Huselid, M.A. ve Ulrich, D., 2003. *The Human HR Scorecard: People, Strategy and Performance*, Mass: Harvard Business School Press.
- Bhattacharya, M. ve Wright, P., 2004. Managing Human Assests in an Uncertain World: Applying Real Options Theory to HRM. *Center for Advanced Human Resources Studies, Working Paper Series*, 16 (6): 10.
- Blair, M. 1995. *Ownership and Control: Rethinking corporate governance for t he twenty-first century*, Washington DC: The Brooking Institution, Chapter 6.

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

Boudreau, J. W. ve Ramstad, P.M., 2005b. Talentship and The New Paradigm For Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *Human Resource Management* 44 (2): 129-136.

Brockbank, W., 2001. This Will Be The Decate of The Human Side of Business. *Praxis*. (May): 22-29.

Bryan, L.L., 2007. The New Metrics of Corporate Performance: *McKinsey Quarterly*, 1: 56-65.

Cascio, W.F., 2000. *Costing Human Resource: The Financial Impact of Behaviour in Organizations*, 4th Ed. Cincinnati, OH: South Western.

Coy,P., Conlin, M. ve Herbert, M., 2010. The Disposable Worker. *Businessweek*. (7th) January: 1-6.

Davenport, T., 1999. *Human Capital: What is and Why People invest it*. San Francisco: Doublday.

Erickson, T., 2008. *Plugged in: The Generation Y Guide to Thriving at Work*, Mass: Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

Ernst &Young CCP, 1997. “Measures that Matter: Aligning performance measures with corporate strategy”, *Ernst&Young Reports*, (<http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=54604> (08.10.2010).

Fitz-enz, J. ve Phillips, J., 1998. *A new vision for human resources*, Menlo Park, CA: Crisp Learning.

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

Fitz-enz,J., 1987. *How to Measure Human Resources Management*, Singapore: Mcgraw-Hill International Editions.

Hace, B.W., 2008. *The New Human Capital Strategy*, New York: AMACOM.

Itamu, H., 1987. *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P., 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Intangible Outcomes*, Mass: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P., 2004. Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, (February): 52-63.

Lawler, E., Boudreau, J. ve Mohrman, S., 2006. *Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organizations*, Stanford, California: Stanford Business.

Lepak, D. P. ve Snell, A., 1999. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *A Century of Management Review*, 24 (1): 31-48.

Lepak, D. P., Bartol, K. M., Erhardt, N. L., 2005. A Contingency Framework of the Delivery HR Practice. *Human Resource Management Review*, 15 (2): 139-159.

Lev, B., 2001. *Intangibles: Management, Measurement and Reportings*, Washington, DC: Brookings.

Lingle, J, and Schiemann, W., 1996. From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?, *Management Review*, 85 (3): 56-61. ISBN:00251895.

World Federation of Personal Management Associations, 2008. *Main Report*.

Murphy, T. E. ve Zandvankili, S., 2000. Data and Metrics-Driven Approach to Human Resource Practices: Using Customers, Employees and Financial Metrics *Human Resource Management*, 39 (1): 93-103.

Harvard Business Review, 2010. April, One Perspective and US Health Care Spendings, p: 70.

Pricewaterhousecoopers, 2009-2010. Executive Summary of Results From 2009-2010. US Human Capital Effectiveness Report, *The Saratoga Review*, November.

Result Smarter Growth, 2010. *13th Annual Global CEO Survey, Setting a Smarter Course for Growth Main Report*, Pricewaterhouse Coopers.

Schiemann, W. A., 2005. People Equity: A New Paradigm for Measuring and Managing Human Capital. *Human Resource Planning*, 29 (1): 34-44.

Schneider, C., 2008. The New-Capital Metrics. *CFO Magazine*, pp: 2-6.

Society for Human Resource Management/Balance Scorecard Collaborative, 2002. *SHRM/ Balance ScoreCard aligning HR with Organization Strategy Survey*.

Strategic Research and Human Capital Challenges, 2007. Final Report, *SHRM Foundation*.

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

Ulrich, D., 1997. Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Perception for Results, *Human Resource Management*, 36 (3): 303-320.

Ulrich, D. ve Smallwood, N., 2004. Capitalizing on Capabilities. *Harvard Business Review*, 82 (6): 119-122.

Ulrich, D. ve Brockbank, W., 2009. The Role of Strategy Architect in The Strategic HR Organization. *People and Strategy*. 32 (1): 24-31.

Ulrich, D. Smallwood, N ve Sandholtz, K., 2006. Making Intangible Tangible. *Strategic Finance*, December, 88 (6): 9-61.

Ulrich, D., 1998. Intellectual Capital: Competence&Commitment. *Sloan Management Review*, Winter, 39 (2): 15-26.

Weatherly, L. A., 2003. The Value of People, The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reportings, *SHRM*, Research Quarterly, 48 (9): 2-10.

Weiss, D., 2004. HR Metrics That Count: Aligning Human Capital Management to Business Results. *Human Resources Planning* 23 (1): 33-38.

Worley, C.G. and Lawler E. E., 2010. Agility and Organization Design: The Agnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 38 (2): 194-204.

Quinn, J. B., 1992. *Intelligent Enterprises: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York: Free Press.