

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK BİR BOYUT KAZANMASI İÇİN GERÇEKLEŞTİRİLEN FAALİYETLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ayşe CİNGÖZ\*

Asuman AKDOĞAN\*\*

## ÖZ

Stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY), yatay ve dikey boyutları olan bir alandır. Stratejik İKY'nin yatay boyutu, İKY uygulamalarının birbirine uyum sağlayacak ve birbirini destekleyecek şekilde oluşturulmasıdır. Dikey boyut ise, İKY uygulamalarının örgütsel stratejilerle bütünleşmesi ve örgütün stratejik amaçlarını desteklemesini ifade etmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın temel amacı, stratejik İKY'yi kavramsal olarak açıklayarak, konunun Kayseri İli'nde faaliyet gösteren işletmeler tarafından yatay ve dikey boyutu itibarıyla nasıl algılandığını ve ne şekilde uygulandığını tespit etmektir. Analiz sonuçlarına göre, insan kaynakları (İK) yöneticileri, kendi işletmelerinde stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutu itibarıyla gerçekleştiğini düşünmektedirler. Yöneticiler, işletmelerinde belirlenen İK stratejilerinin birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, işletme stratejileri belirlenirken ve uygulanırken temel İK fırsatlarının ve sınırlılıklarının dikkate alındığını belirtmişlerdir. Yapılan araştırmanın ileride yapılacak araştırmalar için temel teşkil edeceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kavramlar:** Stratejik İKY, Yatay Uyum, Dikey Uyum.

## A STUDY TOWARDS DETERMINING PERFORMED ACTIVITIES TO A STRATEGIC DIMENSION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

### ABSTRACT

Strategic human resource management (SHRM) has horizontal and vertical dimensions. Horizontal dimension of SHRM is to arrange human resource management (HRM) practices to support and fit each other. Vertical dimension expresses that HRM practices match with organizational strategies. Our objective in this study is to explain SHRM in a theoretical way and to examine how businesses that are operating in Kayseri perceive SHRM. According to the results of the analysis, human resource (HR) managers think that SHRM occurs with its vertical and horizontal dimensions in their businesses. Managers state that HR strategies are compatible with each other in their organizations. Also, HR opportunities and restrictions are considered while determining and applying business strategies. It is thought that, this study constitutes a basis for studies that will be done in the future

**Keywords:** Strategic HRM, Horizontal Fit, Vertical Fit.

\* Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

\*\* Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

Makalenin kabul tarihi: Kasım 2013.

## GİRİŞ

Stratejik İKY, İKY uygulamaları ve örgütsel stratejiler arasında etkili uyumu başarmaya çalışan ve rekabet üstünlüğü elde etmede örgüt çalışanlarını stratejik kaynak olarak gören kapsamlı bir yaklaşımdır. Stratejik İKY, uzun dönemli bir odağa sahiptir. İKY fonksiyonunun uzun dönemli stratejik planlara dâhil edilmesi bu özelliği yansıtır. Stratejik İKY “örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için çeşitli İK uygulamalarının birbiriyle ve örgütün stratejik tercihleriyle bütünleşmesi” şeklinde tanımlanabilir.

Yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere, stratejik İKY'nin yatay ve dikey olmak üzere iki boyutu vardır. Yatay boyut, birbiriyle uyumlu, birbirini destekleyecek İK uygulamalarının bir araya getirilmesi ve bu uygulamaların bir kümesinin oluşturulmasını ifade eder. Dikey boyut ise, İK uygulamaları ve örgüt stratejisi arasındaki karşılıklı uyumu içerir. Bu bakış açısı, İKY'ye stratejik bir nitelik kazandırdığı gibi, İK yöneticilerinden beklenen yetenekleri/özellikleri de değiştirir. Bu gelişmelere bağlı olarak, İK uzmanlarının işlerin yapısı, bilgi yönetimi, değişim yönetimi, planlama gibi konularda daha profesyonel olmaları beklenir. Ancak, İK bölümünün örgüt içinde stratejik bir ortak olarak kabul görmesi için İK uzmanlarının belirli yeteneklere sahip olması yeterli değildir. Bir örgütte stratejik İKY'nin uygulanabilmesi için öncelikle o örgütte stratejik planlama yapılması gereklidir. Daha sonra, bu planlama sürecine İK uzmanlarının katılımı sağlanmalı ve stratejiler belirlenirken İKY'ye ilişkin veriler dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, örgüt içinde İK bölümüne değer verilmesi sağlanmalıdır. Yani, İK bölümü diğer fonksiyonel bölümlerle aynı seviyede görülmeli ve en az onlar kadar üst yönetime yakın olmalıdır.

Böyle bir anlayış, işletmelere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Stratejik İKY yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte, amaçlar belirlenirken ve yeteneklere değer biçilirken, insan kaynakları, finansal ve teknolojik kaynaklar gibi göz önüne alınır. İşgörenlerin bir kaynak olarak kabul edilmesine yönelik tutumlar artar, örgütler rekabet avantajı sağlar, yeniliğin ve stratejik değişimin başarılmasına katkıda bulunulur.

Bu çerçevede, çalışmanın temel amacı, stratejik İKY'yi kavramsal açıdan ele alarak, konunun Kayseri İli'nde faaliyet gösteren işletmeler tarafından yatay ve dikey boyutu itibarıyla nasıl algılandığını ve ne şekilde uygulandığını tespit etmektir. Yapılan araştırma, tamamen durum tespiti yapmaya yöneliktir ve ileride yapılacak araştırmalar için temel teşkil edeceği düşünülmektedir. Ayrıca, stratejik İKY anlayışını benimseyerek işletmelerinde uygulamak isteyen yöneticilere, bu kapsamda ne yapabileceklerini gösterme noktasında da faydalı olacağı beklenmektedir.

## I. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ

İnsan sermayesinin örgütün stratejik başarısı için en önemli faktörlerden biri olduğu düşüncesi, belirli İKY programlarının stratejik çıktılarla ilişkilendirilmesi noktasında örgütleri harekete geçirmiş ve daha büyük bir örgüt içinde İKY fonksiyonunun ve rolünün incelenmesine yönelik makro-örgütsel bir yaklaşım olarak stratejik İKY alanı gelişmiştir (Martel, Carrol, 1995: 253; Lepak, Snell, 1998: 215; Wright, McMahan, 1992: 298). Braid ve Meshoulam (1988), yenilik ve esneklik ihtiyacı yaratan “stratejik süprizlerle (strategic surprises)” baş edebilmeleri konusunda kendilerine yardımcı olduğu için örgütlerin stratejik İKY sürecine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Lundy, 1994: 695).

Stratejik İKY tanımlanırken reaktif, proaktif ve uyum/bütünleşme yaklaşımlarından faydalanılabilir. Reaktif yaklaşıma göre, İK fonksiyonu firma ve işletme seviyesindeki stratejileri takip eder. Öncelikle bu stratejiler belirlenir ve bu stratejilere göre İK politikaları ve uygulamaları şekillendirilir. Proaktif yaklaşımda, İK yöneticileri strateji oluşturma sürecine aktif olarak katılırlar ve strateji belirlenirken İK'nın özellikleri dikkate alınır. Bütünleşme/uyum yaklaşımına göre ise, İKY politikaları ve örgüt stratejileri arasında bir uyum yani bütünleşme vardır. Bütünleşmenin üç yönü söz konusudur (Bratton, 2001: 48):

- İK politikaları ve uygulamaları ile stratejik yönetim sürecinin ilişkisi,
- İK'nın öneminin içselleştirilmesi,
- Stratejik amaçlar ile işgücünün bütünleştirilmesi.

Bu yaklaşımda, İK politika ve uygulamalarının stratejik yönetim süreci ile ilişkisi olduğu düşünülür. İK'nın işletme amaçlarına ulaşmada ve rekabet üstünlüğü elde etmedeki önemi kurum içinde kabul edilir. Ayrıca, stratejik amaçlarla işgücünün özellikleri arasında bir bütünleşme sağlanmaya çalışır. Yani, İKY ve örgüt stratejileri arasında çift yönlü bütünleşme söz konusudur. Dolayısıyla, İK uygulamaları hem örgüt stratejileri, hem de örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamak için birbiriyle karşılıklı olarak ilişkilidir.

Kazmi ve Ahmad yaptıkları araştırmada, stratejik İKY tanımlanırken literatürde genellikle dört yaklaşım izlendiğini tespit etmişlerdir. Bunlar strateji-odaklı, karar-odaklı, içerik-odaklı ve uygulama-odaklı yaklaşımlardır (Kazmi, Ahmad, 2001: 134-138).

**Strateji Odaklı Yaklaşım:** Stratejik İKY anlayışına göre, insan hem özel hem de kamu sektörü örgütlerinin rekabet üstünlüğü kazanmasını ve başarılı olmasını sağlayan stratejik bir kaynaktır ve en az diğer kaynaklar (finansal ve teknolojik kaynaklar) kadar etkin yönetilmedir (Cook, Ferris, 1986: 441; Lepak, Snell, 1998: 216; Tompkins, 2002: 95). Bu vurgu insan kaynağının stratejik

yönetim sürecinde oynadığı kritik rolün altını çizmektedir (Colbert, 2004: 341). İKY anlayışında ise, insan değerli bir kaynak veya sermayedir (Kazmi, Ahmad, 2001: 134). İki yaklaşımın insana bakış açısındaki farklılık esas alınarak stratejik İKY tanımlanmaya çalışılır.

**Karar Odaklı Yaklaşım:** Bazı araştırmacılar, stratejik İKY'nin ne anlama geldiğini "yönetim seviyeleri"ni kullanarak açıklamaya çalışmışlardır. Anthony (1965) yönetim seviyelerini stratejik, yönetsel ve operasyonel olarak üçe ayırmıştır (Devanna vd.,1981: 53). Bu üç seviye, üç belirgin karar alma tarzını yansıtmaktadır (Kazmi, Ahmad, 2001: 133-134). Stratejik seviye, bir örgütün kendi çevresindeki uzun dönemli konumu ile alakalıdır. Genel amaçların oluşturulması ve politika formülasyonunu kapsar. Yönetsel seviye, stratejik planları gerçekleştirecek kaynakların elde edilebilirliği ve tahsisi (deployment) ile ilgili seviyedir. Stratejik seviyede belirlenen işleri yapmak için hangi bilgi, sermaye ve insan kaynağına ihtiyaç olduğu bu aşamada belirlenir. Bu aşamanın zaman çerçevesi orta vadeli ve parametreler stratejik planlar tarafından oluşturulur. Operasyonel seviye, örgütün günden güne söz konusu olan işleri ve yönetimi ile ilgilidir. İdeal olarak yönetsel planlara bağlı olarak gerçekleştirilir (Devanna vd., 1981: 52-53). Devanna ve arkadaşları (1981), İK faaliyetlerini bu yönetsel seviyeler ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, operasyonel seviyedeki faaliyetler yıllık kadrolama ve işe alma planlarını içermektedir. Yıllık değerlendirme sistemleri oluşturmak, işbaşı eğitimler sağlamak, bireyleri spesifik işlerle bütünleştirmek, bir sonraki kariyer hareketlerini planlamak, personel kayıtlarını tutmak ve yan ödeme paketlerini yönetmek bu aşamada önem kazanmaktadır. Yönetsel seviye daha çok orta vadeli gelecek için kadrolama planları ile ilgilidir. Genel yönetimi geliştirme programları oluşturmak, kendi kendine gelişmeyi desteklemek, emeklilik paketleri hazırlamak, kariyer geliştirme hizmetleri sağlamak ve bireyleri örgüt ile bütünleştirme noktasında yapılan çalışmalar yönetsel seviyede yürütülür. Stratejik seviyedeki faaliyetler ise, uzun vadeli geleceğe yöneliktir. Burada cevabı aranan temel soru "gelecekte örgütün devam ettirilmesi ve yönetilmesi için ne tür insanlara ihtiyaç duyulacak?" sorusudur. Değişen koşullara uyum sağlamayı kolaylaştıracak esnek gelişim programları planlamak, tarafsız performans kriterleri geliştirmek, ulusal ve uluslararası rakipler karşısında rekabet gücünü artırıcı teşvik/ödül sistemleri oluşturmak ve işletmenin uzun dönemli faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan işgücü özelliklerini belirlemek bu seviyede söz konusu olan İKY faaliyetleridir (Devanna vd., 1981: 52-55; Ivancevich, 2004: 52; Massey, 1994: 27). Bu noktada, stratejik İKY'nin konusu yönetsel ve operasyonel faaliyetlerden ziyade stratejik seviyedeki faaliyetler olarak görülmektedir; Dolayısıyla, stratejik İKY alanının yönetimin stratejik seviyesini kapsadığı ifade edilmektedir (Massey, 1994: 27; Mesch vd., 1995: 386).

**İçerik Odaklı Yaklaşım:** İKY'nin stratejik fonksiyonlarına odaklanarak stratejik İKY'yi açıklamaya çalışan araştırmacılara göre, İKY sürecinin her bir fonksiyonu kendi içinde bir takım stratejik unsurlara sahiptir (Kazmi, Ahmad, 2001: 135). Bu çerçevede, her bir alt fonksiyon örgüt stratejisini desteklemek için kendi faaliyetlerini organize etmekten sorumludur (Wright, Snell, 1991: 206). O halde, İKY sürecine ait fonksiyonların stratejik unsurları stratejik İKY olarak ifade edilmektedir.

**Uygulama Odaklı Yaklaşım:** Bazı araştırmacılar, İKY'yi stratejik bir işletme ortağı olarak görmüşler ve İK uygulamaları ve politikaları ile örgüt stratejisi arasındaki bütünleşmeyi vurgulamışlardır (Arthur, 1992: 489; Rowden, 1999: 22). Böylece, stratejik İKY uygulamaları gündeme gelmiştir (Greer, 2001: 123). Bu çerçevede stratejik İKY, bir örgütün stratejik ihtiyaçları belirlenirken insan kaynağının dikkate alınması olarak görülmektedir ve stratejiyi destekleyecek İK sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, stratejik İKY'yi tanımlamaya çalışan farklı görüşler değişik noktalara işaret etmektedirler. Bu konudaki tartışmalar sekiz nokta etrafında toplanmaktadır (Kazmi, Ahmad, 2001: 136-138):

- **Semantik Problemler:** Stratejik İKY bir takım semantik problemlere sahiptir. Bu anlaşılabilir bir durumdur. Çünkü yeni gelişen her disiplin şekillenme aşamasında semantik problemlerle karşılaşabilir ve terminoloji konusunda fikir birliğine varmak zor olabilir. Zaman içinde kavramın standart bir tanımı konusunda anlaşılacaktır. Ayrıca, İKY ve stratejik İKY disiplinleri arasında aydınlatılmaya ihtiyaç duyulan bazı karışıklıklar mevcuttur. Hatta stratejik İKY ve İKY birbiri yerine kullanılabilirlerdir.
- **Stratejik ve/veya Fonksiyonel İKY:** İKY'nin genel itibarıyla iki boyutu söz konusudur. Bunlar stratejik ve operasyonel boyutlardır. Uzun dönemli İKY işlevleri stratejiktir ve üst seviyedeki yöneticiler tarafından uygulanır. Diğer taraftan, stratejik olmayan İKY ise, yönetsel/operasyonel veya fonksiyonel İKY olarak görülür. Bu noktada, Guest'de tartışmalara katılmış ve İKY'nin tüm işlevlerinin stratejik olmadığını, sadece belirli işlevlerin stratejik olduğunu belirtmiştir. Stratejik işlevlerin dışında kalanları ise "fonksiyonel" olarak nitelendirmiştir.
- **İKY-İşletme Stratejisi Uyumu Yaratmak:** Birçok yazara göre stratejik İKY, İKY süreci ve işletme stratejisi arasında bir ilişki yaratmak için gereklidir. Örneğin, Miles ve Snow (1986) yaptıkları çalışmada İKY sürecinin işletme stratejileri ile nasıl bütünleştirileceğini veya ilişkilendirileceğini göstermişlerdir.

- **İKY Stratejisini Temel Almış İşletme Stratejisi:** Bazı araştırmacılar, İKY stratejileri ve işletme stratejileri arasındaki bütünleşmenin çok sayıda türü olduğunu göstererek yukarıda bahsedilen bazı görüşlere karşı çıkmışlardır. Örneğin, Torrington ve Hall (1995) bazı durumlarda işletme stratejisinin İKY stratejisini temel alarak şekillenebileceğini ileri sürmüşlerdir. Onlara göre öncelikle İKY stratejisi oluşturulur, oluşturulan stratejiye dayanarak işletme stratejisi şekillendirilebilir.
- **İnsanlar Stratejik Kaynaktır:** Birçok yazar, bir örgütte çalışan insanları hem değerli bir kaynak hem de sermaye olarak görmektedir. Stratejik İKY ve fonksiyonel İKY kıyaslandığında ikisi arasındaki farklardan birinin insana bakış açısı olduğu söylenebilir. Stratejik İKY’de bir örgütte çalışan insanlar, rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan stratejik insan kaynaklarıdır. Bu bağlamda, iki disiplin arasındaki bu farklılık temel alınarak Stratejik İKY tanımlanmaya çalışılır.
- **Planlama Süreci:** Stratejik İKY bir planlama sürecidir. İKY-Strateji arasındaki ilişki için uzun dönemli planların formüle edilmesi gerekmektedir. Bu planlama süreci uygulamaya kadar devam eder ve geri besleme ile tamamlanır. Çeşitli çalışmalarda bu süreç çoğu kez stratejik planlama sürecinin bir parçası şeklinde ele alınmaktadır.
- **İKY Süreci Unsurlarının Stratejik Yönleri:** Bazı yazarlara göre, her bir İKY süreci unsurunun bazı stratejik yönleri mevcuttur ve bu yönler stratejik İKY olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Olian ve Rynes (1984) kadrolama programlarının stratejik boyutlarını göstermişlerdir. Balkin ve Gomez-Mejjea (1992) ise, ücret planlarının stratejik yönlerini ele alırken, Lawler (1984: 255) ödüllendirme sisteminin stratejik dizaynı üzerinde durmuştur.
- **Rekabet Avantajı:** Stratejik İKY’nin amaçlarından biri, örgütler için rekabet avantajı yaratmak ve bu avantajı korumaktır. Çalışanların fark yaratması bu konunun bir çıktısıdır. Örneğin, IBM’in başarısının gerisinde becerikli çalışanları ve yöneticileri kendine çekme ve kendinde tutma becerisi yatmaktadır. Bu ise, rekabet avantajı elde etme noktasında firmaya büyük kolaylık sağlamıştır. Bu açıdan bakıldığında, stratejik İKY bazı çalışmalarda rekabet avantajı sağlayan insan kaynağının elde edilmesi ve yönetilmesi kapsamında yapılan çalışmalar olarak ele alınmaktadır.

Görüldüğü üzere, stratejik İKY bazı araştırmacılar tarafından reaktif bazıları tarafından ise proaktif bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Çeşitli tanımlarda stratejik İKY, işletme stratejisi tarafından şekillenen ve ona uyum sağlamak zorunda olan bir sonuç olarak görülmüştür. Bu bakış açısına göre öncelikle iş-

letme stratejileri belirlenmeli, İK stratejileri ise bunlara uyum sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Proaktif yaklaşımda, İK yöneticileri strateji oluşturma sürecine aktif olarak katılırlar ve strateji belirlenirken İK'nın özellikleri dikkate alınır. Son olarak, bütünleşme/uyum yaklaşımında, İKY politikaları ve örgüt stratejileri arasında bir uyum yani bütünleşme vardır. Ancak, stratejik İKY sadece İK stratejileri ve işletme stratejileri arasındaki uyumu vurgulamamaktadır. İK politikaları ve süreçleri arasındaki bütünleşme de stratejik İKY'de önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, stratejik İKY konusu açıklanırken hem yatay hem de dikey uyum üzerinde durmak gerekmektedir.

## **II. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE UYUM-STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YATAY VE DİKEY BOYUTU**

Uyum bir faktörün ihtiyaçları, istekleri, amaçları ve yapısının başka bir faktörün ihtiyaçları, istekleri, amaçları ve yapısı ile tutarlı olmasıdır (Milliman vd., 1991: 319; Wright, Sherman, 1999: 54-55). Stratejik İKY literatüründe iki tip uyumdan bahsedilmektedir. Bunlar, dikey ve yatay uyumdur (Millmore, 2007: 41). Yatay uyum (iç uyum) farklı İK politikaları ve faaliyetleri arasındaki karşılıklı uyumu ifade ederken, dikey uyum (dış uyum) genel olarak işletme ve İK stratejileri arasındaki uyum üzerinde durmaktadır.

### **A. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YATAY BOYUTU (STRATEJİK İKY'DE YATAY UYUM)**

Stratejik İKY araştırmalarındaki yatay veya içsel uyum, İKY uygulamalarının tamamlayıcılığı ve içsel tutarlılığı ile alakalıdır (Delery, 1998: 291). Yatay uyum, birbiriyle uyumlu İK uygulamalarının bir kümesinin oluşturulmasıyla başarılabilir (Armstrong, 2006: 61). Bu nedenle odak, bireysel İK uygulamalarından İKY sistemlerine doğru kaymaktadır. Buradaki temel varsayım, herhangi bir İKY uygulamasının etkinliğinin diğer uygulamaların etkinliğine bağlı olduğudur. Eğer seçilen tüm uygulamalar birbiriyle uyumlu ise, İKY sisteminin performans üzerindeki etkisi, İKY uygulamalarının her birinin tek başına uygulandığında sağlayacağı etkiden daha fazla olacaktır (Delery, 1998: 291). Örneğin ücretlendirme uygulamaları, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme uygulamalarını tamamlıyor ise firma performansı yükselebilecektir (Swiercz, 1995: 54).

Görüldüğü üzere, İK uygulamaları arasındaki uyumun örgütsel çıktılar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağı dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Çünkü İK uygulamaları arasında iki tip sinerjik ilişki söz konusudur. Öncelikle İK uygulamaları birbirinin etkinliğini artırmak için bir arada kullanılabilir. Bu seviyede uygulamalar, tek başına olduklarından daha etkilidirler. Bu pozitif sinerjik ilişkidir. Ayrıca, İK uygulamaları birbirine muhalif şekilde çalışıp birbi-

rinin etkinliğini azaltabilir. Bu ise, negatif sinerjik ilişkidir (Delery, 1998: 294). Örneğin âdemi merkeziliği, koordinasyonu, bilgi ve yetenekler arasında daha iyi bir uyumu destekleyen ekip çalışması, yetki devri ve performans temelli ödeme gibi birbiri ile uyumlu nitelikte olan İKY uygulamalarının bir araya getirilmesi ve birlikte uygulanması hem bahsi geçen uygulamaların hem de örgütün etkinliğini olumlu yönde etkileyebilecektir (Hayton, 2005: 26). Yatay uyum açısından önemli olan pozitif sinerjik ilişkiyi başarmaktır.

Pozitif sinerjik ilişkiyi elde etmek için öncelikle uygun İK uygulamaları belirlenir. Daha sonra bunların birbirleriyle nasıl gruplandırılacağı değerlendirilir (karşılıklı olarak birbirini desteklemek ve birbiriyle uyumlu olmak önemlidir). Son olarak ise, uygulamaların geliştirilmesi için programlar tanımlanır (Armstrong, 2006: 61). Bu yönüyle ele alındığında, stratejik İKY'nin insan yönetimine ilişkin bütüncül/holistik bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir (Hendry, Pettigrew, 1992: 137).

Kepes ve Delery (2007), dört farklı içsel uyum türü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; İKY sistemi içinde dikey uyum, İKY faaliyet alanları arasındaki uyum, İKY faaliyetleri içinde uyum ve İKY sistemleri arasında uyumdur (Lengnick-Hall vd., 2009: 66):

**İKY Sistemi İçinde Dikey Uyum:** Farklı İKY faaliyetleri arasındaki uyumun seviyesidir. Örneğin ücret politika, uygulama ve süreçleri arasındaki uyum İKY sistemi içindeki dikey uyumu ifade eder.

**İKY Faaliyet Alanları Arasındaki Uyum:** Farklı İKY faaliyet alanları arasındaki uyumu vurgular. İşgören seçim süreci ve ücretlendirme faaliyetleri arasındaki uyum buna örnektir.

**İKY Faaliyet Alanları İçindeki Uyum:** İKY faaliyetlerinin belirli bir grubu içindeki özellikli faaliyetler arasındaki uyumdur. İşgören seçim alanı içindeki İKY uygulamaları arasındaki uyum bunu yansıtır.

**İKY Sistemleri Arasındaki Uyum:** Aynı örgüt içindeki bir İKY sisteminin başka bir İKY sistemi ile uyumunu ifade eder. Bilgi-temelli işgörenler ve iş-temelli işgörenlere yönelik İKY sistemleri arasındaki uyum bu tarz bir uyumdur.

Kepes ve Delery'nin bakış açısına göre yatay uyum, farklı İKY uygulamalarının birbiriyle bütünleşmesinden daha fazlasını içerir. İKY sistemlerinin unsurları arasındaki dikey uyum, İKY sistemlerinin birbiriyle olan uyumu ve tek bir İKY faaliyet alanı içindeki uygulamalar arasındaki uyum da yatay uyum kapsamında değerlendirilmektedir.



## B. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DİKEY BOYUTU (STRATEJİK İKY'DE DİKEY UYUM)

İKY stratejilerinin ve uygulamalarının işletme stratejileriyle bütünleşmesi ve örgütün stratejik amaçlarını desteklemesi dikey uyumu ifade eder (Gratton, 2003: 7). Örgütsel stratejiler ile İK stratejileri arasındaki ilişki çeşitli çalışmalarda incelenmiş, İKY sisteminin işletme stratejisinin taleplerine uyum sağlaması ve/veya onunla bütünleşmesi gerektiği ifade edilmiştir (Buller vd., 1990: 28-29; Gunnigle, Moore, 1994: 65; Truss, Gratton, 1994: 670; Sanz-Valle vd., 1999: 656). İKY uygulamaları ve işletme stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan ve bu konuda hâkim olan teorik varsayımların temelini oluşturan uygulamalı ve kavramsal yaklaşımlardan biri durumsallık yaklaşımıdır. Yaklaşımın iki temel varsayımı mevcuttur. Birinci varsayıma göre, İK uygulamalarının seçimi ve bunların birbiriyle bütünleşmesi (mix), seçilen örgüt stratejisi tarafından belirlenmekte, strateji ise çevresel kısıtlamalardan etkilenmektedir. İkinci varsayıma göre ise; çevresel kısıtlamalar, strateji gereksinimleri ve İKY uygulamaları arasında daha sıkı bir uyumu başaran firmalar, bu uyumu başaramayan firmalara göre daha yüksek bir performans göstermektedir (Bird, Beechler, 1995: 25). Bu bakış açısı değerlendirildiğinde, stratejik İKY'nin temelinde yer alan önerme; örgütlerin farklı bir stratejiyi kabul etmelerinin farklı İK uygulamaları gerektireceğidir. Yani, örgüt içinde kabul edilen stratejiye bağlı olarak İK uygulamaları farklılaşacaktır (Bird, Beechler, 1995: 25; Delery, Doty, 1996: 802). Hatta bir örgüt içindeki İKY uygulamaları da farklılaşabilmekte ve farklı seviyelerdeki işgörenler için farklı İK uygulamaları söz konusu olabilmektedir. Örneğin üst kademe yöneticilerinin işe alınmasında dışsal kaynaklara öncelik verilirken, diğer kademeler için iç kaynaklara başvurulabilmektedir (Schuler, Jackson, 1987: 125-126; Sluijs, Kluytmans, 1994: 5). Bu önermeler çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgütlerin İK uygulamalarındaki farklılıklar örgüt stratejisi tarafından açıklanabilecektir. Bu noktada, Schuler ve Jackson (1988) ve Arthur (1992) yaptıkları araştırmalarda farklı stratejiler izleyen işletmelerin farklı İK uygulamaları kullandıklarını tespit etmişlerdir (Arthur, 1992: 490-491; Delery, Doty, 1996: 803).

Görüldüğü üzere, farklı stratejilerin izlenmesi işgörenler tarafından farklı rollerin oynanmasını ve işgörenlerin farklı özellikler sergilemesini gerektirmektedir. Ayrıca, işletmenin belirlediği genel stratejiye bağlı olarak çeşitli İK alanlarında uygulanan stratejiler de değişmektedir. Örneğin temel rekabet stratejisi olarak yenilik stratejisini seçen bir işletme risk almaya istekli, uzmanlık bilgisine ve uzun dönemli bakış açısına sahip olan işgörelere gereksinim duymaktadır. Bu tarz işgören özelliklerini ortaya çıkarma noktasında ise, uzun dönemli çıktılarını vurgulayan performans değerlendirme sistemleri, özendirici ücret politikaları, istihdam güvencesi ve yoğun eğitimler gibi İKY uygulamaları talep edilmektedir (Jackson vd., 1989: 731-732).

Schuler ve Jackson (1987: 129) yaptıkları çalışmada bir işletmenin genel stratejileri ve İK uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve seçilen stratejinin gerektirdiği İKY uygulamalarını açıklamışlardır. Araştırmada, dinamik büyüme, düzenli kâr ve tasarruf stratejileri izlenmesi durumunda hangi İK uygulamalarının daha etkin olacağı gösterilmiştir. Buna göre, büyüme stratejisi izleyen bir örgütte esnek, uyum kabiliyeti yüksek ve uzun dönemli bakış açısına sahip işgörenlere gereksinim duyulurken, düzenli kâr stratejisi izleyen bir örgütte düşük risk alma eğiliminde olan ve yüksek oranda çıktı üretmeye odaklanmış işgörenler tercih edilmektedir. Tasarruf stratejisi izlenmesi durumunda ise, uzun dönemde fayda elde etmek için kısa-dönemli faaliyetlere odaklanan, uyum sağlamaya ve diğerleri ile işbirliğine girmeye istekli işgörenler talep edilmektedir.

### III. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik İKY, bir işletmenin her seviyesinde yer alan işgörenlerin yönetimine ilişkin karar ve faaliyetler topluluğudur (Miller, 1987: 352). Hendry ve Pettigrew'e göre stratejik İKY'nin dört temel unsuru söz konusudur (Hendry, Pettigrew, 1990: 21; Brewster, 1999: 52):

- Planlamanın kullanılması,
- Bir istihdam politikası ve İK stratejisini temel alan personel/İK sistemlerinin oluşturulması ve yönetilmesi için kapsamlı bir yaklaşım,
- İKY faaliyetlerinin ve politikalarının bazı açık (explicit) işletme stratejileriyle uyumlaştırılması,
- Örgütteki insanların, rekabet avantajı elde etmede "stratejik kaynak" olarak görülmesi.

Hendry ve Pettigrew'in açıklamalarına göre, stratejik İKY planlama sürecini kullanan, işletme stratejileri ile İKY uygulamaları arasında etkili uyumu başarmaya çalışan ve rekabet üstünlüğü elde etmede örgüt çalışanlarını stratejik kaynak olarak gören kapsamlı bir yaklaşımdır.

Stratejik İKY, rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı korumak için belirlenen stratejilerin uygulanmasına yönelik faaliyetlerdir (Miller, 1987: 352). Stratejik İKY faaliyetlerinde söz konusu olan beş ilke vardır. Bu ilkeler Prahalad'ın çalışmalarından faydalanılarak oluşturulmuştur ve stratejik İKY'nin çeşitli özelliklerini vurgulamaktadır (Christensen, 2006: 47-48):

- Yetenekler, değer yaratımının gerisinde yatan temel güç olarak görülür. Stratejik İKY anlayışında yaratılan değerın temel kaynağı insan ve onun sahip olduğu yeteneklerdir. Bu ilkenin kabulü, stratejik İKY'ye yönelik bir temel oluşturur.

- Stratejik İKY'ye göre, her bir İKY meselesi (problem ve fırsatlar) örgütsel meselelerin bir belirtisidir. İşletmede yaşanan satışların azalması veya kalitenin düşmesi gibi çeşitli problemlerin gerisinde İK problemlerinin veya daha geniş örgütsel meselelerin olduğu düşünülür. Örneğin, kalite düşmüş ise, bunun nedeni İK yeteneklerinin istenilen düzeyde geliştirilmemesi olarak görülebilir.
- Gelecekte İK yöneticilerinin karşılaşacağı en büyük sorunlardan biri, istenilen yeteneklere sahip işgücünün kıtlığı olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, bu yetenekleri işletmeye çekecek ve işletmede tutacak süreçler oluşturulması önemli hale gelmektedir.
- Tüm İK faaliyetlerinin, işletme stratejileri ve müşteri ihtiyaçları ile direkt şekilde ilişkilendirilmesi gereği vurgulanır. Bu yaklaşıma göre, birey gereksinimleri ve örgüt gereksinimlerinin bütünleştirilmesi önemlidir. Çünkü bireysel ihtiyaçlar göz ardı edilerek örgütsel amaçlara ulaşmak oldukça zor olacaktır. Bu nedenle, iki tarafın da çıkarları dengelemelidir.
- Örgütteki İK faaliyetleri için hat yönetiminin sorumlu olduğu düşünülür. İK'dan sadece İK bölümü veya yöneticileri değil, aynı zamanda üst yöneticiler de sorumlu olmalıdır.

Prahalad tarafından belirlenen ilkelerin yanı sıra stratejik İKY'yi tanımlamada ve ölçmede kullanılan ve stratejik İKY'nin özellikleri olarak görülebilecek ayırt edici bazı yönler mevcuttur. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Martell, Carroll, 1995: 352):

- Stratejik İKY uzun dönemli bir odağa sahiptir. İKY fonksiyonunun uzun dönemli stratejik planlara dâhil edilmesi bu özelliği yansıtır.
- İKY ve stratejik planlama arasındaki yeni bağlantıları vurgular. Stratejik İKY'nin birçok modelinde bu bağlantı kritik bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.
- Stratejik İKY anlayışında, İKY ve performans arasındaki ilişki ön plana çıkar. Birçok stratejik İKY modeli, stratejik amaçların başarılmasında İKY'nin anahtar rol oynadığını ileri süren önermeler içerir.
- Hat (line) yöneticileri İKY politikalarının oluşturulma sürecine dâhil olurlar. İKY'nin stratejik öneminin kabulü, yöneticilerin seçimi veya ücretlendirilmesi gibi konularda hat yönetiminin sorumluluğunu daha da artırabilir.

Stratejik İKY günlük meselelerden ziyade daha stratejik meselelere odaklanmaktadır (Mello, 2006: 158). Çünkü stratejik İKY, İK sistemlerinin örgütsel ihtiyaçlara uyum sağlamasına yardımcı olan proaktif bir yaklaşımdır ve uzun

dönemli bir odağa sahiptir (Hendry, Pettigrew, 1992: 138). Ayrıca stratejik İKY, İKY ile stratejik planlama süreci arasında bir bütünleşme sağlamaya çalışır. Bu yönleriyle ele alındığında, stratejik İKY gelecek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetenekleri değerlendirmeyi vurgular ve bu ihtiyaçları karşılamak üzere çeşitli İK programları oluşturur (Stroh, Caligui, 1998: 2).

Görüldüğü üzere stratejik İKY, İK programları ve politikalarının firma stratejisi ile bütünleştirilmesi ve insan yönetimi fonksiyonunun örgütün önceliği haline getirilmesi yönündeki faaliyetleri içermektedir. Stratejik İKY anlayışına göre, bir örgütün yaşamına devam edebilmesi veya yaşamının son bulması büyük ölçüde insan kaynağına bağlıdır (Mello, 2006: 158). Dolayısıyla, stratejik İKY hem insan sermayesinin gereksinimleri hem de süreç yeteneklerinin gelişimi ile ilgilidir. Hatta bir örgütün stratejik planlarını etkileyen veya onlardan etkilenen her türlü insan meselesini içermektedir (Armstrong, 2006: 30). Bu özellikler, stratejik İKY'yi geleneksel İKY'den de ayırmaktadır.

#### IV. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

İşletme stratejileri ile İKY arasındaki bütünleşme örgütler açısından maliyetli bir süreçtir ve bazı dezavantajları söz konusudur. Bu dezavantajlar şu şekilde özetlenebilir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1988: 454):

- Karar vermenin karmaşıklığı,
- Bilgi yükünün artması,
- Endüstri koşullarıyla bağdaşmayan örgütsel büyüme kararları,
- Zaman içinde firmanın rekabet gücünü yitirmesine neden olacak şekilde çalışanlara iş güvencesi verilmesi,
- Diğer fonksiyonlarla kıyaslandığında İK uygulamaları için daha yüksek oranda finansal kaynak ayrılması,
- Stratejik seçimler yaparken çalışanların reaksiyonlarının pazar koşullarından daha fazla dikkate alınması,
- Geleneksel yaklaşımda insan kaynakları problemlerine İKY tabanlı çözümler ve rekabetçi tehditlere stratejik çözümler üretilir. Stratejik İKY'de ise, İK problemlerine stratejik çözümler ya da stratejik problemlere İK temelli çözümler üretilmeye çalışılır. Bu durum geleneksel yaklaşımdan daha zordur.

Stratejik İKY ile birlikte, hem iç hem de dış çevre koşullarına ilişkin çok sayıda bilgi örgüte gelir. Bunun bir sonucu olarak, örgütteki bilgi yükü artar. Bu durum ise, karar alma konusunda bir karmaşanın ortaya çıkmasına yol açabilir. Çünkü hangi bilginin gerekli, hangisinin gereksiz olduğuna karar verme nokta-

sında sıkıntılar yaşanabilir. Ayrıca, stratejik İKY yaklaşımında insan örgüt içindeki en değerli kaynaklardan biri kabul edilir ve İK bölümleri stratejik ortak olarak görülür. İnsana ve İK bölümlerine böyle bir rol kazandırmak, insanın gereğinden fazla önemsenmesi, insan kaynağına rekabet üstünlüğüne zarar verecek şekilde yatırım yapılması ve stratejik alternatiflerin belirlenmesinde insana ilişkin faktörlerin diğer çevresel faktörlerden daha fazla dikkate alınması gibi durumlar yaratabilir ve örgütsel maliyetleri artırabilir.

Tüm bu zorluklara ve dezavantajlara rağmen, strateji ve İKY bütünleşmesi arzulan bir konudur. Bunun temel nedeni ise, bütünleşmenin sağladığı faydalardır. Stratejik İKY, gelecek yönelimli öngörücü bir yaklaşım olduğu için bir firmanın nereye gitmek istediğine karar vermesine ve oraya giderken İK'nın nasıl kullanılabileceğine ilişkin vizyon geliştirmesine yardımcı olur. Bununla birlikte, bir firmaya, kendi tahminlerini kritik biçimde yeniden inceleme konusunda yol gösterebileceği gibi firmanın “bugün bulunduğu yer” ile “olmak istediği yer” arasındaki farklılıkları tanımlamasına da imkân yaratır. Stratejik İKY'nin örgütlere sağladığı diğer faydalar şu şekildedir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1988: 455-456; Lundy, 1994: 695; Kamoche, 1996: 213-223; Grundy, 1997: 508; Greer, 2001: 147; 147; Mabey vd., 2002: 25):

- Bütünleşme karmaşık örgütsel problemlerin çözümü için daha geniş bir çözüm olanağı/alani sağlar,
- Amaçlar belirlenirken ve yeteneklere değer biçilirken, insan kaynaklarının, finansal ve teknolojik kaynaklar gibi göz önüne alınmasına imkân yaratır,
- İK konuları ve stratejik konuların karşılıklı olarak bütünleşmesi, stratejik konularda insan kaynaklarının ikinci plana konulmasını engeller ve İK'nın örgütün rekabet avantajı elde etmesi konusunda hayati bir unsur olduğunun göz ardı edilmemesini sağlar,
- İşgörenlerin bir kaynak olarak kabul edilmesine yönelik tutumları artırır,
- Örgütlere rekabet avantajı sağlar,
- Yeniliğin ve stratejik değişimin başarılmasına katkıda bulunur,
- Müşterilere değer yaratarak ve gereksiz finansal maliyetlerden kaçınarak finansal başarı elde etmeye yardımcı olur,
- Örgütteki üst yöneticilerin duyarlılığını artırarak çevresel faktörlerin farkına varılması ve daha etkin değerlendirilmesine katkıda bulunur,
- İşgören katılımını artırır,
- Etkili ve açık iletişimi artırır,

- Kural-yönelimli politikaları ve uygulamaları azaltır,
- Daha iyi eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları yaratır,
- Muhalif işgücü-yönetim ilişkilerini azaltır,
- Ödüllerin performansa bağlı olmasını sağlar.

Görüldüğü üzere, stratejik İKY anlayışının kabulü ile birlikte bir örgütte çalışan insanlar “değerli kaynaklar” olarak kabul edilmekte ve stratejik planlama sürecinde İKY verileri dikkate alınmaktadır. İşgörenlerin örgütsel karar alma sürecine katılmaları, işgörelere daha avantajlı eğitim ve kariyer fırsatlarının sunulması, işçi-işveren çatışmalarının azaltılması, daha rasyonel performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri geliştirilmesi ise, çalışanların performanslarını ve yenilik yapma kapasitelerini artırmaktadır.

## V. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN STRATEJİK BİR ORTAK OLARAK KABUL GÖRMESİ İÇİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Stratejik bir yönelimi kabul eden İK uzmanları örgütün ihtiyaçlarını, sınırlılıklarını ve sahip olduğu fırsatları doğru şekilde değerlendirmek zorundadırlar (Braid, Meshoulam, 1988: 126). Bu nedenle, İK uzmanlarının çeşitli uzmanlık yeteneklerine ve kişisel yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir. Bu yeteneklerin çoğu geliştirilip sonradan kazanılabilir. Uzmanlık yetenekleri veya profesyonel yetenekler İK departmanlarının uygulamalarını vurgulayan yeteneklerdir (Ulrich, 1987: 176; Peters, 1988: 154). Bunlar:

- İş/işletmeyi bilmek,
- İK alanında uzmanlık bilgisine sahip olmak,
- Değişimi öngörmek ve öngörücü davranmak,
- Hat/personel rollerini ve sorumluluklarını ayırmak,
- Veri temelli kararlar almak,
- Örgüt başarısına yapılan katkının farkında olmak (self-successes),
- Müşteri yönelimli olmaktır.

Bu özellikler aşağıda açıklanmıştır (Ulrich, 1987: 176-178; Peters, 1988: 154; Ulrich, 1998: 20-21):

**İş/işletmeyi Bilmek:** İK uzmanları işletmenin doğasını anlamalı ve finans, pazarlama, teknoloji, strateji, üretim gibi işletme fonksiyonlarında bilgi sahibi olmalıdırlar. Dolayısıyla, bu özellik stratejik planları okuma, işletme teknolojilerini öğrenme, diğer alanlardaki uzmanlarla görüşme ve onların işlerini öğrenme ve finansal bilgiyi anlama gibi faaliyetleri içermektedir. İş/işletmeyi

bilerek İK uzmanları işlerin stratejik ve finansal sonuçlarına daha çok dikkat edebilecekleri gibi bu alanlardaki yetkinlikleri de anlayabileceklerdir.

**İK Alanında Uzmanlık Bilgisine Sahip Olmak:** İK'nın stratejik öneminin sürekli vurgulanmasına rağmen hat yöneticileri, İK uzmanlarının işlerini iyi yapamamalarını sürekli şekilde eleştirmektedirler. İK bölümünün stratejik ortak olabilmesi için İK uzmanları kendi birimlerine ilişkin görev ve sorumlulukları etkin şekilde yerine getirmelidirler.

**Değişimi Öngörmek ve Öngörücü Davranmak:** Öngörücü olmak çevresel değişimleri izlemeyi, bunları işletme kararları ile bütünleştirmeyi ve bilgi kullanmayı gerektirir. Değişimi öngörebilmek için İK uzmanları firmanın dış koşullarını -müşteriler, rakipler, tedarikçiler, hissedarlar, işgücü piyasası koşulları- incelemeli, daha sonra İK uygulamalarını gelecek koşullara tepki verecek şekilde değiştirmelidirler.

**Hat Rollerini ve Sorumluluklarını Ayırmak:** İK uzmanları, İK faaliyetlerini şekillendirirler ve İK için sorumluluk alırlar. Bu noktada kendi alanlarının hat yöneticileridir.

**Veri Temelli Olmak:** İK uzmanları, İK maliyetleri ve verimliliğin finansal etkileri gibi konularda tahminler yapabilmeli ve İK değerini finansal ve stratejik ifadelere dönüştürebilmelidirler.

**Örgüt Başarısına Yapılan Katkının Farkında Olmak:** İK uzmanları, İK departmanının işletme başarısına yaptığı katkıyı tam olarak anlamalı ve bu katkının farkında olmalıdırlar.

**Müşteri Yönelimli Olmak:** İK bölümleri örgütün her seviyesinden müşterilere sahiptirler. Stratejik ortak olabilmek için bu müşteriler İK departmanının faaliyetleri için temel olmalıdır.

İK uzmanları örgüt içindeki her bir birimin faaliyetleri konusunda ayrıntılı bilgiye sahip olmalı ve hat yöneticilerinin amaçlarını öğrenerek bunları anlamalıdırlar. Ayrıca, İK yönetimi konusunda diğer hat yöneticilerine uygulamalı yardım sağlamalıdırlar. İK uzmanları örgütün nitel amaçlarını anlayarak, İK ve bu amaçlar arasında ilişki kurmalıdırlar.

Tüm bunların yanı sıra İK uzmanlarının bilgi yönetimi, planlama, yönetim, bütünleşme ve değişim yönetimi konularında da bazı yeteneklere sahip olmaları ve bu konularda eğitim almaları istenir. Bilgi yönetimi yetenekleri, belirli düzeyde istatistik bilgisine sahip olmayı, analiz ve araştırma yapabilmeyi gerektirir. Planlama yetenekleri, planlama bilgisi ve metodolojisi ile alakalıdır. Yönetim yeteneği, çeşitli işletme fonksiyonlarını gerçekleştirebilecek ve çevre analizi yapabilecek düzeyde yetenekleri içerir. Bütünleşme yeteneği genel düzeyde örgütü değerlendirebilme becerisini ifade eder iken, değişim yönetimi yetenek-

leri ise, geleceği öngörme, değişime yardımcı olma ve örgütsel yetenekleri geliştirebilme ile alakalıdır (Braid, Meshoulam, 1988: 126-127; Greer, 2001: 150).

Görüldüğü üzere, İK bölümlerinin rollerinde ve sorumluluklarında meydana gelen değişimler, İK yöneticilerinden beklenen yetenekleri/özellikleri de değiştirmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak, İK uzmanlarının işlerin yapısı, bilgi yönetimi, değişim yönetimi, planlama gibi konularda daha profesyonel olmaları beklenmektedir.

## **VI. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN STRATEJİK ORTAK OLARAK KABUL GÖRMESİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK BİR BOYUT KAZANMASI İÇİN GERÇEKLEŞTİRMESİ GEREKEN FAALİYETLER**

İK bölümünün örgüt içinde stratejik bir ortak olarak kabul görmesi için İK uzmanlarının belirli yeteneklere sahip olması yeterli değildir (Barney, Wright, 1998: 40-43). Miles ve Snow İK departmanının değerinin yükselmesi ve örgüte gereken hizmetleri verebilmesi için üst yönetime düşen bir takım sorumluluklar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre, üst yönetim öncelikle örgüt içinde İK departmanının gerekliliğine inanmalıdır. Bunu başarmak için ise büyük bir algı değişimine ihtiyaç vardır (Miles, Snow, 1984: 50). Hem üst yönetimin hem de İK yöneticilerinin bakış açılarında gerçekleşmesi gereken bu değişimin genellikle şu alanlarda olması beklenir (Barney, Wright, 1998: 40-43):

- Firma içinde insanın değerini ve rekabet avantajı yaratmadaki rolünü anlamak: İK uzmanlarının, İK fonksiyonunu stratejik bir şekilde yönetebilmesi için İK'nın ekonomik değerini bilmeleri önemli bir koşuldur. İnsanlar kurumun başarısında önemli bir rol oynarlar. Bu bilgi, İK uzmanlarının stratejik ortak olarak rol oynamalarında önemli-gerekli bir başlangıç noktasıdır.
- İK uygulamalarının ekonomik sonuçlarını anlamak: İK'nın sağladığı veya sağlayabileceği değeri incelemek önemli bir konudur. İK uygulamaları örgütlerin finansal performansını artırabilmektedir.
- İnsan kaynağını ve insan kaynakları uygulamalarını rakiplerinkiyle kıyaslamak: İK uzmanları rakiplerinin faaliyetlerini göz ardı etmemelidirler. Rakiplerin İKY fonksiyonlarını incelemek, İK uygulamaları ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi anlamak açısından önemlidir. Rakiplerin incelenmesiyle elde edilecek olan bilgi, strateji geliştirmede veya rekabet alanını değiştirmede kullanılabilir. Kıyaslama bilgileri, nasıl kullanıldığına bağlı olarak değerli veya değersiz olabilir. Kıyaslanmanın amacı sadece taklit etmek için başarılı firmaların İK uygulamalarını incelemek ise kıyaslanmanın maliyeti faydalarını aşacaktır.



- Gelecek için örgütsel yetkinlik oluşturmada İK fonksiyonunun rolünü anlamak: Stratejik bir ortak olarak rol oynamak için, İK fonksiyonu hem mevcut zamandaki hem de gelecekteki ihtiyaçları karşılamalıdır. Bu noktada, firmanın bugün ve gelecekteki İK ihtiyacı tespit edilmeli ve gelişmiş bir planlama sistemi ile bu ihtiyaç giderilmeye çalışılmalıdır. Bu sayede yönetsel yetkinliklerin geliştirilmesine de olanak yaratılacaktır.

İKY'yi daha stratejik hale getirmek için yapılması gereken diğer faaliyetlerden bazıları ise şunlardır (Devanna vd., 1982: 16; Peters, 1988: 152; Tompkins, 2002: 96; Becton, Schraeder, 2009: 16-17):

- Örgüt içinde stratejik planlama yapmak,
- Stratejik planlama sürecine İK uzmanlarının katılımını desteklemek,
- İKY'nin farklı faaliyetlerinde stratejik düşüncüyü desteklemek,
- İş ile ilgili bilgi ve becerileri artırarak yeni yetenekler geliştirmek. İşletme ihtiyaçlarını analiz etme ve tanımlanan boşlukları kapatma konularında daha iyi olmaya çalışmak ve bu alanlarda gereken becerileri kazanmak,
- Örgütün gelecekteki amaçlarını şekillendirmek ve desteklemek için işgörenlerin sahip olması gereken yetenekleri sağlayarak geleceğe odaklanmak. Geleceğe hazırlanmak için esnek olmak,
- Kiralama/işe alma sürecini geliştirmek ve mevcut gereksinimleri karşılayacak insanlar bulmak,
- Gereksiz katılıktan kaçınarak örgütü sınırlandırmayan iş tanımları yapmak,
- Öğrenme, bilgi paylaşımı ve yüksek değere sahip davranışları destekleyerek, örgüt stratejisi ve amaçları ile uyumlu ücret ve teşvik sistemleri geliştirmek,
- Eğitim fırsatları sağlayarak işgörenleri geliştirmek,
- Stratejik İKY'nin işletme başarısı yaratan temel performans çıktılarını nasıl pozitif şekilde etkilediğini göstererek İK'nın değerini ölçmek ve ortaya koymak.

Bir örgütte stratejik İKY'nin uygulanabilmesi için öncelikle o örgütte stratejik planlama yapılması gereklidir. Daha sonra bu planlama sürecine İK uzmanlarının katılımı sağlanmalı ve stratejiler belirlenirken İKY'ye ilişkin veriler dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte İK bölümüne değer verilmesi sağlanmalıdır. Yani, İK bölümü diğer fonksiyonel bölümlerle aynı seviyede görülmeli ve en az onlar kadar üst yönetime yakın olmalıdır.

## **VII. METODOLOJİ**

### **A. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Yapılan araştırmanın temel amacı, stratejik İKY'nin Kayseri İli'nde faaliyet gösteren işletmeler tarafından yatay ve dikey boyutu itibariyle nasıl algılandığını ve ne şekilde uygulandığını tespit etmektir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, yapılan araştırma durum tespiti yapmaya yöneliktir ve ilerde yapılacak araştırmalar için temel teşkil edeceği düşünülmektedir.

### **B. ÖRNEK KÜTLENİN BELİRLENMESİ**

Araştırmanın ana kütesini Kayseri İlinde faaliyet gösteren büyük ölçekli üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Büyük ölçekli işletme, 250'den fazla çalışan sayısı olan ve yıllık bilanço değeri 25 milyon TL'nin üzerinde olan işletmedir (Mirze, 2010: 60). Bu çalışmada, işgören sayısı esas alınarak işletmeler sınıflandırılmıştır. Ancak, Kayseri'de faaliyet gösteren ve 250'nin üzerinde işgören çalıştıran işletme sayısı yeterli olmadığı için 150 ve üzeri işgören çalıştıran işletmeler de araştırmaya dâhil edilmiştir.

Kayseri Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü İşveren Sistemi ve Kayseri Sanayi Odası'ndan alınan veriler çerçevesinde, Kayseri'de bu sınıflandırmaya uyan yaklaşık 90 üretim işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve anketler işletmelerin insan kaynakları birim yöneticilerine doldurulması üzere verilmiştir. Kullanılabilir nitelikte geri dönen anket sayısı 74'dür. Dolayısıyla, analizler için bu anketler kullanılmıştır.

### **C. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI**

Bir işletmede stratejik İKY'nin uygulanabilmesi işletme büyüklüğü, stratejik planlama yapılıp yapılmaması ve İKY departmanının örgüt içindeki konumu gibi belirli koşullardan etkilenmektedir. Bu koşullar, verilerin elde edileceği işletme sayısını azaltmakta dolayısıyla, araştırmanın ana kütesi daralmaktadır. Çalışmanın temel sınırı budur. Ayrıca, araştırmanın ana kütesini Kayseri İlinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Bu durum da, çalışmaya hem sektörel hem de mekânsal açıdan bir kısıt getirmektedir.

### **D. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Araştırma verilerin toplanması için bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılan işletmelerde gerçekleştirilen stratejik İKY'nin düzeyini tespit etmek için oluşturulan sorulara yer verilmiştir. Ayrıca, İK yöneticilerinde aranan özellikler ve İKY'nin stratejik yönelimini belirlemeye yönelik sorular da sorulmuştur. Stratejik İKY düzeyi, stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutları kullanılarak ölçülmüştür. Stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutlarının belirlenmesinde Green ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarında kulla-

nılan ölçek esas alınmıştır; Orjinal ölçek Green, Meldin ve Meldin tarafından geliştirilmiştir (Green vd., 2006: 566). Bununla birlikte, çalışmada Golden ve Ramanujam (1985), Lundy (1994), Martel ve Carroll (1995), Delery ve Doty (1996), Delery (1998), Stroh ve Caligiuri (1998), Wright ve Snell (1998), Becker ve Huselid (1999), Boxall ve Purcell (2000), Kazmi ve Ahmad (2001), Salaman vd. (2005), Armstrong (2006), Becton ve Schraeder (2009) gibi araştırmacıların çalışmalarından faydalanılarak, yatay ve dikey uyum boyutlarının geliştirilmesi noktasında ölçeğe yeni maddeler eklenmiştir. Stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutlarını temel alarak oluşturulan ölçek 5'li likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum aralığında) tarzındadır ve toplam 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 7 soru stratejik İKY'nin yatay boyutunu ölçerken, diğer sorular dikey boyutu ölçmektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldığında, stratejik İKY'nin yatay boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısının 0,797, dikey boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,892 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenlik oranını gösteren Cronbach Alpha değer ise, 0,911'dir. Her üç değer de istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek değerlerdir.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerinde ise, araştırmaya katılan işletmelerin ve formu dolduran İK yöneticilerinin özelliklerine ilişkin durum tespitine yönelik sorulara yer verilmiştir.

## **E. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Çalışmada, öncelikle araştırmaya katılan yöneticilerin ve işletmelerin özelliklerine ilişkin frekanslar ve yüzde dağılımlar tablolar halinde verilmiştir. Devamında, İK yöneticilerinde aranan özellikler ve İKY'nin stratejik yönelim kazanması için gerçekleştirilmesi gereken sorulara ilişkin frekans dağılımları sunulmuştur. Son olarak ise, likert ölçeği şeklinde hazırlanan stratejik İKY ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış, tüm soruların frekans dağılımları hesaplanmıştır.

## **F. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

### **1. Araştırmaya Konu Olan İşletmelere ve İK Yöneticilerine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında yer alan 74 işletmenin 17'si tekstil, 14'ü mobilya, 8'i dayanıklı tüketim mamulleri, 7'si gıda sektöründe faaliyet gösterirken, 28'i diğer sektörler sınıflandırmasında yer almaktadır. 74 işletmenin 22'si 1991-2000, 19'u 1971-1980, 10'u 1981-1990 yılları arasında kurulmuştur. 1970 ve öncesi kurulan işletme sayısı 11 iken, 2001 ve sonrası tarihlerde kurulan işletme sayısı 12'dir. Çalışan sayısı itibarıyla bir sınıflandırma yapıldığında 28 işletme

150-250, 19 işletme 251-500, 15 işletme 501-1000, 10 işletme 1001 ve üzeri sayıda işgören istihdam etmektedir.

Araştırmaya katılan 74 İK yöneticiden 6'sı lise, 4'ü yüksekokul, 45'i lisans, 19'u yüksek lisans mezunudur. Sayılarının 68 olduğu tespit edilen üniversite mezunu İK yöneticilerinin 47'si İ.İ.B.F. ve benzeri bölümlerden mezun olurken, 19'u mühendislik fakültesini bitirmiştir. 2 yönetici ise yabancı dil eğitimi almıştır.

## 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Düzeyine İlişkin Temel Ölçümler ve Bulgular

İşletmelerin İK yöneticisi seçerken aradıkları özellikler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: İK Yöneticilerinde Aranan Özellikler**

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
İletişim becerisi	67	90,5	İşletme bilgisi	42	56,7
İK uzmanlığı	66	89,2	Liderlik becerileri	42	56,7
Yönetim bilgisi	58	78,4	Planlama bilgisi ve becerisi	41	55,4
Stratejik düşünme	48	64,9	Bilgi yönetimi becerisi	39	52,7
Analiz ve araştırma yapabilme becerisi	45	60,8			
n=74			n=74		

Stratejik bir yönelimi kabul eden İK uzmanları örgütün ihtiyaçlarını, sınırlılıklarını ve sahip olduğu fırsatları doğru şekilde değerlendirmek zorundadırlar (Braid, Meshoulam, 1988: 126). Bu nedenle, İK uzmanlarının çeşitli uzmanlık yeteneklerine ve kişisel yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir. İşi/işletmeyi bilmek, yönetim ve İK alanında uzmanlık bilgisine sahip olmak, stratejik düşünmek, liderlik becerileri, planlama bilgisi ve becerisi, iletişim ve bilgi yönetimi becerileri bu yeteneklerden bir kaçıdır (Ulrich, 1987: 176-178; Braid, Meshoulam, 1988: 126-127; Greer, 2001: 150; Peters, 1988: 155). Bu çalışmada da örnek kapsamında yer alan işletmelerde çalışan İK uzmanlarında bu özelliklerin arandığı ortaya çıkmıştır. İK yöneticilerinde aranan özellikler itibarıyla bir değerlendirme yapıldığında, en çok aranan özelliğin iletişim becerisi olduğu görülmektedir (%90,5). İK yöneticilerinin 66'sı İK uzmanlığının, 58'i yönetim bilgisinin, 48'i stratejik düşünme yeteneğinin arandığını belirtmişlerdir.

İKY'nin örgüt içinde daha stratejik bir nitelik kazanması için yapılması gereken bir takım çalışmalar vardır. Bu çalışmalar şu şekilde sıralanabilir (Devana vd., 1982: 16; Tichy vd., 1982: 58-59; Golden, Ramanujam, 1985: 439; Pe-

ters, 1988: 152; Bennett vd., 1998: 4; Tompkins, 2002: 96; Becton, Schraeder, 2009: 16-17):

- Örgüt içinde stratejik planlama yapmak,
- Stratejik planlama sürecine İK uzmanlarının katılımını desteklemek,
- İKY'nin farklı faaliyetlerinde stratejik düşünceyi desteklemek,
- İK bölümüne diğer fonksiyonlara verildiği kadar değer vermek ve İK bölümünü diğer fonksiyonlarla aynı seviyede görmek,
- İK yöneticilerini üst yönetim ekibinin ayrılmaz üyesi olarak düşünmek.

Görüldüğü üzere, bir örgütte stratejik İKY'nin uygulanabilmesi için öncelikle o örgütte stratejik planlama yapılması gereklidir. Ayrıca, planlama sürecine İK uzmanlarının katılımı sağlanmalı ve stratejiler belirlenirken İKY'ye ilişkin veriler dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, örgüt içinde İK bölümüne değer verilmesi sağlanmalıdır. Yani, İK bölümü diğer fonksiyonel bölümlerle aynı seviyede görülmeli ve en az onlar kadar üst yönetime yakın olmalıdır. Bu çerçevede, örnek kapsamında yer alan işletmelerde uygulanan İKY'nin stratejik yönelimini belirlemek için yedi soru sorulmuştur. Bu sorular ve sorulara verilen yanıtlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** İKY'nin Stratejik Yönelimini Belirlemeye Yönelik İfadelerin Frekans Dağılımları

İFADELER	EVET (%)	HAYIR (%)
1. İşletmenizde stratejik planlama yapılıyor mu?	87,8	12,2
2. İşletmenizde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda yazılı İK stratejileri veya politikaları var mı?	83,8	16,2
3. Stratejik planlar hazırlanırken İKY' ye veya işletmede çalışan insan kaynağına ilişkin üstünlükler ve zayıflıklar dikkate alınıyor mu?	82,4	17,6
4. Stratejik planlar İKY' ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içeriyor mu?	74,3	25,7
5. İnsan kaynakları/Personel yöneticileri üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin katıldığı toplantılara katılıyor mu?	73,0	27,0
6. İnsan kaynakları yöneticisi üst yönetim ekibinin içinde yer alıyor mu?	68,9	31,1
7. İKY birim yöneticileri stratejik planlama sürecine katılıyorlar mı?	66,2	33,8

Tablo 2' ye göre, araştırmaya katılan İK yöneticilerinin %87'si işletmelerinde stratejik planlama yapıldığını, %83'ü işletmelerinde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda yazılı İK stratejileri veya politikalarının bulunduğunu, %82,4'ü stratejik planlar hazırlanırken İKY' ye veya işletmede çalışan

insan kaynağına ilişkin üstünlükler ve zayıflıkların dikkate alındığını, %74,3'ü stratejik planların İKY'ye ilişkin hedefleri, politikaları veya uygulamaları içerdiğini, %73'ü insan kaynakları/personel yöneticilerinin üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin katıldığı toplantılara katıldıklarını belirtmişlerdir. İnsan kaynakları yöneticisinin üst yönetim ekibinin içinde yer aldığını düşünen İK yöneticilerinin oranı ise, %68,9'dur. Bu sonuçlar, örnek kapsamında yer alan işletmelerin stratejik İKY'yi uygulayabilmek için belirli koşulları yerine getirdiklerini göstermektedir.

**Tablo 3:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay ve Dikey Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Frekans Dağılımları\*

İFADELER	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT.	ss
1. İşletmemizde herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır (eğitimin başarılı olmasının performansı yükseltmesi gibi).	4,1	12,2	-	63,5	20,3	<b>3,838</b>	1,021
2. İşletmede belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	4,1	5,4	14,9	59,5	16,2	3,784	,925
3. İşletmede birbiriyle uyumlu olmayan İKY uygulamalarının bir araya getirildiği İKY sistemleri mevcuttur.	4,1	28,4	27,0	36,5	4,1	2,914	,989
4. İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	1,4	10,8	9,5	66,2	12,2	3,770	,853
5. İKY/Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.	2,7	4,1	4,1	56,8	32,4	<b>4,122</b>	,875
6. İKY/Personel birimi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	2,7	2,7	10,8	62,2	21,6	<b>3,973</b>	,827
7. İKY/Personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	2,7	4,1	12,2	55,4	25,7	<b>3,973</b>	,891
8. Üst yönetim, örgütün gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini/verilerini kullanır.	1,4	13,5	21,6	47,3	16,2	3,635	,959
9. Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde tüm örgütsel kademe ve fonksiyonları bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	2,7	23,0	29,7	40,5	4,1	3,203	,936
10. Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanılır.	1,4	10,8	25,7	54,1	8,1	3,568	,845
11. İşletme stratejilerinin fayda-maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	1,4	14,9	16,2	54,1	13,5	3,635	,945
12. Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.	-	9,5	24,3	55,4	10,8	3,676	,796
13. Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasından seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.	-	10,8	32,4	51,4	5,4	3,514	,763
14. İşletmenin benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.	1,4	8,1	12,2	64,9	13,5	<b>3,811</b>	,822
15. İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	1,4	4,1	5,4	74,3	14,9	<b>3,973</b>	,702
16. İKY/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	5,4	5,4	20,3	50,0	18,9	3,716	1,014
17. İşletmede insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	2,7	4,1	12,2	45,9	35,1	<b>4,068</b>	,941
18. İK/Personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif olarak katılır.	2,7	10,8	17,6	50,0	18,9	3,716	,986
19. İK/Personel birimi, stratejilerin uygulanmasında üst yöneticiler ve birim yöneticileri ile birlikte çalışır.	2,7	9,5	12,2	56,8	18,9	3,797	,951
20. İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olan en önemli unsurlardan biri insan kaynağıdır.	2,7	5,4	17,6	45,9	28,4	<b>3,919</b>	,962
21. İşletmede insan bir maliyet unsurdur.	23,0	17,6	14,9	28,4	17,6	2,757	1,412

\*n=74; Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

Örnek kapsamında yer alan işletmelerde gerçekleştirilen “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”nin düzeyini belirlemek için hazırlanan ölçeğe, İK yöneticilerinin verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan İK yöneticilerinin kendi işletmelerinde stratejik İKY’nin yatay ve dikey boyutunun belirli oranda gerçekleştiğine inandıklarını görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 3,68’dir. Stratejik İKY’nin dikey boyutunun ortalama değeri 3,64 iken yatay boyuta ilişkin ortalama 3,77 olarak hesaplanmıştır.

İK yöneticilerin büyük çoğunluğu (%83,8), işletmelerindeki herhangi bir İKY uygulamasının etkinliğinin, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlı olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin yaklaşık %76’sı, işletmelerinde belirlenen İK stratejilerinin birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyici olduğunu ifade ederken, yaklaşık %15’i bu ifadeye ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Benzer şekilde 74 yöneticinin %78,4’ü İKY sistemleri kapsamındaki uygulamaların birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirildiğini, %89,2’si ise İKY/Personel biriminin çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu koşullar, stratejik İKY’nin yatay boyutunun mantığı ile büyük ölçüde uyumdadır. Çünkü yatay uyum, birbiriyle uyumlu İK uygulamalarının bir kümesinin oluşturulmasıyla başarılabılır (Armstrong, 2006: 61). Bu nedenle odak bireysel İK uygulamalarından İKY sistemlerine doğru değişmektedir ve herhangi bir İKY uygulamasının etkinliğinin diğer uygulamaların etkinliğine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, seçilen tüm uygulamalar birbiriyle uyumlu ise, İKY sisteminin performans üzerindeki etkisinin de, İKY uygulamalarının her birinin tek başına uygulandığında sağlayacağı etkiden daha fazla olacağı düşünülmektedir (Delery, 1998: 291; Salaman vd., 2005: 20).

Stratejik İKY’nin dikey boyutuna ilişkin analiz sonuçları değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin (yaklaşık %20-%32 arası) bazı ifadeler konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasından seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birinin insan kaynaklarının özellikleri olduğunu düşünen yöneticilerin oranı yaklaşık %56 iken, üst düzey yöneticilerin karar verme sürecinde tüm örgütsel kademe ve fonksiyonları bütünlendirecek şekilde eğitildiklerine inanan yöneticilerin oranı %46 civarındadır. İşletmede insanın bir maliyet unsuru olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı da %46’dır. Yöneticilerin yaklaşık %41’i ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna rağmen araştırmaya katılan İK yöneticilerinin büyük çoğunluğu işletmenin benimsediği farklı stratejilerin, İKY uygulamalarının seçimini etkilediğini (%78,4), İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olmasının beklendiğini (%89,2), İK/personel yöneticisinin üst yönetim takımının üyesi olduğunu (%68,9), işletmede insanın değer yaratan bir kaynak olarak görüldüğünü (%81), işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olan en önemli unsurlardan birinin insan kaynağı olduğunu (%74,3) belirtmişlerdir.

Stratejik İKY'nin dikey boyutuna göre, farklı işletme stratejileri farklı işgören davranışları gerektirir. Bu nedenle, farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkilemekte ve bu uygulamaların stratejiye uyum sağlaması beklenmektedir (Wright ve Snell, 1998: 758). Dolayısıyla, işletme stratejileri belirlenirken ve uygulanırken temel İK fırsatlarını ve sınırlılıklarını dikkate almak gerekmektedir (Armstrong, 2006: 59). Ayrıca, dikey boyutta, İK yöneticileri üst yönetim ekibinin ayrılmaz üyesi olarak düşünülmekte (Golden, Ramanujam, 1985: 435-436; Bennett vd., 1998: 4), İK ile ilgili meseleler stratejiler belirlenirken dikkate alınmakta (Buller, 1988: 32), insan işletme için önemli bir başarı faktörü olarak kabul edilmekte ve insana yatırım yapmanın ne derece önemli olduğu vurgulanmaktadır (Golden, Ramanujam, 1985: 435-436). Görüldüğü üzere, bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, İK yöneticilerinin çoğunluğu stratejik İKY'nin dikey boyutunun gerektirdiği birçok koşulun kendi işletmelerinde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Bu araştırma, stratejik İKY'nin Kayseri İli'nde faaliyet gösteren işletmeler tarafından yatay ve dikey boyutu itibarıyla nasıl algılandığını ve ne şekilde uygulandığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Örnek kapsamında yer alan işletmelerde gerçekleştirilen "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi"nin düzeyini belirlemek için hazırlanan ölçeğin analiz sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan İK yöneticilerinin kendi işletmelerinde stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutunun belirli oranda gerçekleştiğine inandıklarını göstermektedir. İK yöneticilerin büyük çoğunluğu, işletmelerindeki herhangi bir İKY uygulamasının etkinliğinin, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlı olduğunu düşünmektedir. 74 yöneticinin %78,4'ü İKY sistemleri kapsamındaki uygulamaların birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirildiğini, %89,2'si ise İKY/personel biriminin çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu koşullar, stratejik İKY'nin yatay boyutunun mantığı ile büyük ölçüde uyumdadır. Çünkü yatay uyum, birbiriyle uyumlu İK uygulamalarının bir kümesinin oluşturulmasıyla başarılabilir (Armstrong, 2006: 61). Bu nedenle, odak bireysel İK uygulamalarından İKY sistemlerine doğru değişmektedir ve herhangi bir İKY uygulamasının etkinliğinin diğer uygulamaların etkinliğine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, seçilen tüm uygulamalar birbiriyle uyumlu ise, İKY sisteminin performans üzerindeki etkisinin de, İKY uygulamalarının her birinin tek başına uygulandığında sağlayacağı etkiden daha fazla olacağı düşünülmektedir (Delery, 1998: 291; Salaman vd., 2005: 20). Stratejik İKY'nin dikey boyutuna ilişkin analiz sonuçları değerlendirildiğinde ise, araştırmaya katılan İK yöneticilerinin büyük çoğunluğu işletmenin benimsediği farklı stratejilerin, İKY uygulamalarının seçimini etkilediğini, İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olmasının beklendiğini, İK/personel yöneticisinin üst yönetim takımının üyesi



olduğunu, işletmede insanın değer yaratan bir kaynak olarak görüldüğünü, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olan en önemli unsurlardan birinin insan kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Stratejik İKY'nin dikey boyutuna göre, farklı stratejiler İKY uygulamalarının seçimini etkilemekte ve bu uygulamaların stratejiye uyum sağlaması beklenmektedir (Wright, Snell, 1998: 758). Dolayısıyla, işletme stratejileri belirlenirken ve uygulanırken temel İK fırsatlarını ve sınırlılıklarını dikkate almak gerekmektedir (Armstrong, 2006: 59). Ayrıca, dikey boyutta, İK yöneticileri üst yönetim ekibinin ayrılmaz üyesi olarak düşünülmekte (Golden, Ramanujam, 1985: 435-436; Bennett vd., 1998: 4), İK ile ilgili meseleler stratejiler belirlenirken dikkate alınmakta (Buller, 1988: 32), insan işletme için önemli bir başarı faktör olarak kabul edilmekte ve insana yatırım yapmanın ne derece önemli olduğu vurgulanmaktadır (Golden ve Ramanujam, 1985: 435-436). Görüldüğü üzere, bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, İK yöneticilerinin çoğunluğu Stratejik İKY'nin dikey boyutunun gerektirdiği birçok koşulun kendi işletmelerinde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Bu çerçevede, stratejik İKY'yi uygulamak isteyen işletmelere şu önerilerde bulunulabilir: Örgüt içinde stratejik planlama yapmak, stratejik planlama sürecine İK uzmanlarının katılımını desteklemek, İK yöneticilerine yönelik genel işletme eğitimleri vermek, İK yöneticilerini biçimsel eğitim almış, işletme ve İKY bilgisine sahip olan kişilerden seçmek, İK uzmanlarının, stratejik İKY'nin gerektirdiği yetenekleri kazanmalarını sağlamak, işletme içinde insanı değer yaratan bir kaynak olarak görmek, insanı maliyet unsuru olarak algılamamak.

Ayrıca çalışmada, yapılan uygulama sonuçları değerlendirildiğinde, Kayseri'de faaliyet gösteren örnek kapsamındaki işletmelerin stratejik İKY'yi uygulayabilmek için bir takım koşulları sağladıkları ifade edilebilir. Bir örgütte stratejik İKY'nin uygulanabilmesi için öncelikle o örgütte stratejik planlama yapılması gereklidir. Kayseri'de yapılan çalışmaya katılan İK yöneticilerinin % 87,8'i kendi işletmelerinde stratejik planlama yapıldığını belirtmişlerdir. Stratejik İKY'nin uygulanabilmesi için stratejik planlama sürecine İK uzmanlarının katılımı sağlanmalı ve stratejiler belirlenirken İKY'ye ilişkin veriler dikkate alınmalıdır. Ankete katılan İK yöneticilerinin % 66'sı stratejik planlama sürecine katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte stratejik İKY için İK bölümüne değer verilmesi sağlanmalıdır. Yani, İK bölümü diğer fonksiyonel bölümlerle aynı seviyede görülmeli ve en az onlar kadar üst yönetime yakın olmalıdır. Bu noktada İK yöneticilerinin % 73'ü üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin katıldığı toplantılara katıldıklarını, % 68,9'u ise, İK yöneticisinin üst yönetim ekibinin içinde yer aldığını belirtmişlerdir. Stratejik İKY'nin uygulanabilme koşullarından bir diğeri ise, İK yöneticilerinin işletme bilgisine sahip olmaları ve bu alanda eğitim almalarıdır. Bu çalışmaya katılan İK yöneticilerinin % 60,8'i lisans, % 25,7'si yüksek lisan mezunu olmakla birlikte, üniversite mezunu olan

68 yöneticinin 47'si İİBF ve benzeri bölümlerden mezun olmuşlardır. Bu durum da stratejik İKY'nin uygulanabilmesi için bir potansiyel sağlamaktadır.

Bu çalışmanın ana kümesini Kayseri'de faaliyet gösteren imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğü artırılarak belirli bölgelerde veya ülke genelinde de benzer bir çalışma yapılabilir. Bu çalışmada yer alan işletmeler imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Oysa stratejik İKY başta bankalar olmak üzere hizmet işletmelerinde de uygulama alanı bulmaktadır. Dolayısıyla, benzer bir çalışma hizmet işletmelerinde de yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- ARMSTRONG, Michael; (2006), **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, Third Edition, London: Kogan Page.
- ARTHUR, Jeffrey B.; (1992), “The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”, **Industrial and Labor Relations Review**, 45(3), pp.488-506.
- BARNEY, Jay B. and Patrick M. WRIGHT; (1998), “On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resource Management In Gaining Competitive Advantage”, **Human Resource Management**, 37(1), pp.31-46.
- BECKER, Brian E. and Mark A. HUSELID; (1999) “Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms”, **Human Resource Management**, 38(4), pp.287-301.
- BECTON, Bret J. and Mike SCHRAEDER; (2009), “Strategic Human Resource Management: Are We There Yet?”, **Journal for Quality & Participation**, 31(4), pp.11-18.
- BENNETT, Nathan; David J. KETCHEN and Elyssa B. SCHULTZ; (1998), “An Examination of Factors Associated With The Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making”, **Human Resource Management**, 37(1), pp.3-16.
- BIRD, Allan and Schon BEECHLER; (1995), “Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation”, **Journal of International Business Studies**, 26(1), pp.23-46.
- BRAID, Lloyd and Ilan MESHOUAM; (1988), “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”, **Academy of Management Review**, 13(1), pp.116-128.
- BRATTON, John; (2001), “Strategic Human Resource Management”, in John BRATTON and Jeffrey GOLD (Ed.), **Human Resource Management: Theory and Practice**, Lawrence Erlbaum, pp. 37-64.
- BREWSTER, Chris; (1999), “Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms”, **Management International Review**, 39, pp.45-64.
- BULLER, Paul F.; (1988), “Successful Partnerships: HR and Strategic Planning at Eight Top Firms”, **Organizational Dynamics**, 17(2), pp.27-43.
- BULLER, Paul F.; Caryn Beck DUDLEY and Glenn M. MCEVOY; (1990), “Competitive Strategy and Human Resource Practices in a Professional Service Environment”, **Human Resource Planning**, 13(1), pp.27-36.

- CHRISTENSEN, Ralph; (2006), **Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality**, New York: American Management Association.
- COLBERT, Barry A.; (2004), "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management", **Academy of Management Review**, 29(3), pp.341-358.
- COOK, D. Smith and Gerald R. FERRIS; (1986), "Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline", **Human Resource Management**, 25(3), pp.441-457.
- DELERY, E. John and Harold D. DOTY; (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", **Academy of Management Journal**, 39(4), pp.802-835.
- DELERY, E. John; (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", **Human Resource Management Review**, 8(3), pp.289-309.
- DEVANNA, Mary A.; Charles J. FOMBRUN and Noel M. TICHY; (1981), "Human Resource Management: A Strategic Perspective", **Organizational Dynamics**, Winter, pp.51-67.
- DEVANNA, Mary A.; Charles J. FOMBRUN; Noel M. TICHY and Lynn WARREN; (1982), "Strategic Planning and Human Resource Management", **Human Resource Management**, 21(1), pp.11-17.
- GOLDEN, Karen and Vasudevan RAMANUJAM; (1985), "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes", **Human Resource Management**, 24(4), pp.429-452.
- GRATTON, Lynda; Veronica Hope HAILEY; Philip STILES and Catherine TRUSS; (2003), **Strategic Human Resource Management**, New York: Oxford University Press.
- GREEN, Kenneth W.; Cindy WU; Dwayne WHITTEN and Bobby MEDLIN; (2006), "The Impact of Strategic Human Resource Management and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance", **International Journal of Human Resource Management**, 17(4), pp.559-579.
- GREER, Charles R.; (2001), **Strategic Human Resource Management**, Second Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- GRUNDY, Tony; (1997), "Human Resource Management-A Strategic Approach", **Long Range Planning**, 30(4), pp. 507-517.

- GUNNIGLE, Patric and Sarah MOORE; (1994), "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications", **Personel Review**, 23(1), pp.63-84.
- HAYTON, James C.; (2005), "Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research", **Human Resource Management Review**, 15, pp.21-41.
- HENDRY, Chris and Andrew PETTIGREW; (1990), "Human Resource Management: an Agenda for the 1990s", **International Journal of Human Resource Management**, 1(1), pp.17-43.
- HENDRY, Chris and Andrew PETTIGREW; (1992), "Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management", **British Journal of Management**, 3, pp.137-156.
- IVANCEVICH, John M.; (2004), **Human Resource Management**, Ninth Edition, Boston: McGraw-Hill.
- JACKSON, Susan E.; Randall S. SCHULER and J. Carlos RIVERO; (1989), "Organizational Characteristics as Predictors of Personel Practices", **Personel Psychology**, 42, pp.727-786.
- KAMOCHÉ, Ken; (1996), "Strategic Human Resource Management within A Resource-Capability View of the Firm", **Journal of Management Studies**, 33(2), pp.213-233.
- KAZMI, Azhar and Fayaz AHMAD; (2001), "Differening Approaches to Strategic Human Resource Management", **Journal of Management Research**, 1(3), pp.133-140.
- LENGNICK-HALL, Mark L.; Cynthia A. LENGNICK-HALL; Leticia S. ANDRADE and Brain DRAKE; (2009), "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field" **Human Resource Management Review**, 19, pp.64-85.
- LENGNICK-HALL, Mark L. and Cynthia A. LENGNICK-HALL; (1988), "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and Proposed Typology", **Academy of Management Review**, 13(3), pp.454-470.
- LEPAK, David P. and Scott A. SNELL; (1998), "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21<sup>st</sup> Century", **Human Resource Management Review**, 8(3), pp.215-234.
- LUNDY, Olive; (1994), "From Personel Management to Strategic Human Resource Management", **The International journal of Human Resource Management**, 5(3), pp.687-720.

- MABEY, Christopher; Graeme SALAMAN and John STOREY; (2002), **Human Resource Management: A Strategic Introduction**, Second Edition, USA: Blackwell Publishers Inc.
- MARTEL, Kathryn and Stephen J. CARROLL; (1995), "How Strategic Is HRM?", **Human Resource Management**, 34(2), pp.253-267.
- MASSEY, Roy; (1994), "Taking a Strategic Approach to Human Resource Management", **Health Manpower Management**, 20(5), pp.27-30.
- MELLO, Jeffrey A.; (2006), **Strategic Human Resource Management**, Second Edition, America: Thomson Corporation.
- MESCH, Debra J.; James L. PERRY and Lois Recascino WISE; (1995), "Bureaucratic and Strategic Human Resmillimanource Management: An Empirical Comparasion in the Federal Government", **Journal of Public Administration Research and Theory**, 5(4), pp.385-402.
- MILES, Ray E. and Charles C. SNOW; (1984), "Designing Strategic Human Resource Systems", **Organizational Dynamics**, pp. 36-52.
- MILLER, Paul; (1987), "Strategic Industrial Relations and Human Resource Management-Distinction, Definition and Recognition", **Journal Management Studies**, 24(4), pp.347-361.
- MILLIMAN, John; Mary Ann Von GLINOW and Maria NATHAN; (1991), "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory", **Academy of Management Review**, 16(2), pp.318-339.
- MİLLMORE, Mike; Philip LEWIS; Mark SAUNDERS; Adrian THORNHILL and Trevor MORROW; (2007), **Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues**, London: Prentice Hall.
- MİRZE, Kadri; (2010), **İşletme**, İstanbul: Literatür Yayınları.
- PETERS, James W.; (1988), "Strategic Staffing: A Key Link in Business and Human Resource Planning", **HR. Human Resource Planning**, 11(2), pp.151-158.
- ROWDEN, Robert W.; (1999), "Potential Roles of the Human Resource Management Professional in the Strategic Planning Process", **S.A.M. Advanced Management Journal**, 64(3), pp.22-34.
- SALAMAN, Graeme; John STOREY and Jon BILLSBERRY; (2005), "Strategic Human Resource Management: Defining the Field", in Graeme SALAMAN; John STOREY and Jon BILLSBERRY (Ed.), **Strategic Human Resource Management: Theory and Practice**, Second Edition, London: Sage Publications, pp. 1-12.

- SANZ-VALLE, Raquel; Ramon SABATER-SANCHEZ and Antonio ARAGON-SANCHEZ; (1999), “Human Resource Management and Business Strategy Links: An Empirical Study”, **The International Human Resource Management**, 10(4), pp.655-671.
- SCHULER, Randall S. and Susan E. JACKSON; (1987), “Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practice”, **HR. Human Resource Planning**, 10(3), pp.125-141.
- SLUIJS, Ed Van and Frits KLUYTMANS; (1994), “Business Strategy and Human Resource Management: Setting the Scene”, **Business Strategy and Human Resource Management**, MERIT Document 94-036, pp.1-23.
- STROH, Linda K. and Paula M. CALIGIURI; (1998), “Strategic Human Resources: A New Source for Competitive Advantage in the Global Arena”, **The International Journal of Human Resource Management**, 9(1), pp.1-17.
- SWIERCZ, Paul Michael; (1995), “Research Update: Strategic HRM”, **Human Resource Planning**, 18(3), pp.53-59.
- TICHY, Noel M.; Charles J. FOMBRUN and Mary Anne DEVANNA; (1982), “Strategic Human Resource Management”, **Sloan Management Review**, 23(2), pp.47-61.
- TOMPKINS, Jonathan; (2002), “Strategic Human Resource Management in Government: Unresolved Issues”, **Public Personnel Management**, 31(1), pp.95-110.
- TRUSS, Catherine and Lynda GRATTON; (1994), “Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach”, **The International Journal of Human Resource Management**, 5(3), pp.663-686.
- ULRICH, Dave; (1987), “Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners”, **HR. Human Resource Planning**, 10(4), pp.169-184.
- ULRICH, Dave; (1998), **Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals**, Boston: Harvard Business Book Publishing.
- WRIGHT, Patrick M. and Gary C. MCMAHAN; (1992), “Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, 18(2), pp.295-320.
- WRIGHT, Patrick M. and Scott A. SNELL; (1991), “Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management”, **Human Resource Management Review**, 1(3), pp.203-225.

- WRIGHT, Patrick M. and Scott A. SNELL; (1998), “Toward A Unifying Framework For Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, **Academy of Management Review**, 23(4), pp.756-772.
- WRIGHT, Patrick M. and W. Scott SHERMAN; (1999), “Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Problems”, in Gerald R FERRIS; Patrick M. WRIGHT; Lee D. DYER et al (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, London: JAI Pres Inc, pp. 53-74.