

**KÜRESEL REKABET ORTAMINDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN ROLÜ:
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Bünyamin AKDEMİR*

ÖZET

Küreselleşmeyle birlikte gündeme gelen yeni ekonomik koşullar işletmeleri, rekabet avantajı sağlama adına, stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) ne bağımlı kılmaktadır. Bu çerçevede işletmeler, daha fazla rekabet üstünlüğü kazanmak için, en iyi uygulama ve en iyi uyum yaklaşımlarının yer alacağı yeni İKY süreçlerini ortaya çıkarmaktadırlar.

En iyi uyum yaklaşımı, İKY'ne ait strateji ile işletmenin genel stratejisi arasında bir uyumun veya güçlü bir ilişkinin kurulması gerektiğini savunmaktadır. En iyi uygulama yaklaşımına göre ise; İKY, yaratıcı ve esnek bir örgüt kültürü, misyon ve vizyon geliştirerek işletmenin benimsediği stratejiyi destekleyen en iyi uygulamaları belirlemelidir. Stratejik İKY' ne en iyi uygulamaların, küresel rekabetteki rolü ve etkinliği ise oldukça önemlidir.

Bu bağlamda, stratejik İKY küresel rekabetteki rolünü ve etkinliğini ortaya koymak için en iyi uygulamalar yaklaşımını esas alan bir teorik inceleme yapmak çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı; küreselleşmeyle ortaya çıkana rekabet koşullarında, stratejik uygulamalar olarak İKY, hangi açılardan ve ne tür katkılar sağlayacağını incelemektir.

ABSTRACT

The new economic conditions which came to agenda with the process of globalization for obtaining competitive advantage forced the firms to be dependent to the strategic Human Resource Management (HRM). In this framework, the firms in order to gain more competitive advantage have formed the new processes of strategic HRM involving best application, the best fitting approaches.

The best fitting approach put forwards the idea of necessity for establishing a strong relationship between the strategy belonging to the strategic HRM and general firm strategy. The best application approach on the other hand, should determine the best strategic HRM applications supporting general firm strategy. In the course of strategic management, the role and efficiency of the best applications in the global competition is quite important.

A theoretical analysis based on the best application approach for the role and efficiency of SHRM in global competition constitutes the starting point of this study. Accordingly, the aim of this study, in the competitive conditions aroused in the course of globalization, to analyze the provisions and sources of strategic HRM's contribution as a strategic application.

GİRİŞ

İnsanlık, geçmişte olduğu gibi günümüzde de, her yeni buluş ve keşif ile yeni bir döneme girmiştir. Yeni buluş ve keşifler ise, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel bakımdan tüm toplumları etkilemiştir. Kişisel bilgisayarların yaygınlaşması ve internetin icadı ile bütünleşen teknolojik ilerlemeler "Bilgi Çağı" olarak adlandırılabilen sürecin temelini oluşturmaktadır. Uzun bir tarihi sürece sahip olan küreselleşme, son on yılda hızlanarak, bilgi, iletişim ve teknolojik alanındaki gelişmelerle birlikte, siyasal, kültürel, sosyal, ekonomik vb. alanlarda çok ciddi anlamda değişikliklere neden olmuştur.

Küreselleşme ile değişen ekonomilerde işletmeler, rekabet politikalarını değiştirmek, kaynak dağılımında etkinlik yaratmak, en

* Dr., İnönü Üniversitesi

düşük maliyetle üretim yapmak gibi unsurları kullanarak rekabet ortamı oluşturma ve bu ortamı koruyup devam ettirme amacındadır.

Günümüzde ciddi rekabet baskılarıyla karşı karşıya kalan işletmeler, küreselleşme ve uluslararası ticarete daha etkin ve verimli olmak zorundadırlar. İşletmeler küresel pazarda rekabet avantajı olarak teknolojik yenilik, sermaye yeterliliği düşük maliyet, artan kalite, yeni pazarları kullanma gibi faktörlerin yanı sıra özellikle çalışanların entelektüel yönlerinden de faydalanmak istemektedirler (Akgeyik;2002;22).

Son yıllarda yaşanan küreselleşme ve uluslararası rekabet süreci, rekabet üstünlüğünü sağlayan geleneksel üretim unsurlarında da büyük bir değişime neden olmuştur. Bilginin egemen olduğu günümüz dünyasında bilgiyi kullanan işgörenlerin entelektüel bilgi kapasitelerini harekete geçirmek işletmeler için günümüzde önemli bir rekabet unsuruna dönüşmektedir. Özellikle insan odaklı yönetim anlayışı ve sektörlerin genişlemesi işletmeleri küreselleşme ile birlikte insan unsurunun önemli olduğu rekabet stratejilerine yönlendirmektedir. Bu değişim sonunda, üretim faktörlerinden biri olan beşeri faktörlerin diğer üretim faktörlerine göre rekabet üstünlüğü açısından taşıdığı önem artmıştır. Rekabet üstünlüğünü yakalayan işletmelerin geleneksel rekabet üstünlüğü niteliklerinin ötesinde insan kaynağını farklı yorumlayıp değerlendirdikleri, üretim ve yönetim anlayışlarını değiştirdikleri hem örgüt hem de insan kaynakları yönetimi alanında "stratejik bir yaklaşımı" benimsedikleri gözlenmektedir. Bu açıdan insan kaynaklarının artan stratejik önemi tesadüfi bir sonuç değildir. Tersine bilinçli ve spesifik rekabet değişimlerinin bir sonucudur.

Küreselleşme ve artan rekabet bu çerçevede, insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlerin yeniden düzenlenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, rekabet avantajı sağlamak için insan kaynakları yönetimi uygulama ve politikalarını stratejik bir unsur olarak kabul etmektedirler. Stratejik süreçteki insan kaynaklarına ait en iyi uygulamalar rekabet avantajının önemli destekleyicileri olarak görülmektedirler. Böylece insan kaynakları yönetimi ve yöneticileri işletmelerde daha seçkin ve güçlü bir konuma ulaşmaktadırlar.

İKY alanında yaşanan stratejik dönüşüme bağlı olarak bu çalışmada, küreselleşme ile birlikte yaşanan yoğun rekabet ortamında

stratejik İKY' ne kavramsal düzeyde teorik bir çerçeve çizmekte ya da incelenmekte uygulamalardan alınan bazı örneklerle de zenginleştirmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, küreselleşme ile birlikte işletmeler tarafından benimsenen rekabet stratejilerine, insan kaynakları yönetiminin sağlayacağı stratejik katkıları (en iyi uygulama yaklaşımına bağlı olarak) ortaya çıkarmak ve incelemektir.

Bu amaçla stratejik İKY' ne ait teorik ve uygulamaya ilişkin incelemeler üç bölümde ele alınmaktadır. Birinci bölümde, küreselleşmeye bağlı olarak; artan ve değişen rekabet anlayışı üzerinde durulacak, ikinci bölümde, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı çok yönlü incelenecektir. Üçüncü bölümde ise, İKY'nin rekabet stratejilerine katkıları ve bu alanda yerine getirmesi gereken en iyi uygulamalar açıklanacaktır.

A. YENİ EKONOMİK DÜZEN KÜRESELLEŞME VE DEĞİŞEN REKABET

Yeni ekonomik düzen; kavramını kullanan bilim adamları; dünya ekonomisini, özellikle birleşik devletler ve AB ekonomisinin son yıllarda ortaya koyduğu eğilimlerin, önceden temel gerçeklikler olarak görülen bazı ekonomik olguların ve çalışma yasalarının (İLO sözleşmesi gibi), değiştirdiğini iddia etmektedirler. Söz konusu bilim adamlarına göre, bu durumun nedeni, yeni teknoloji destekli ekonomik değerler dizisinin doğuşunun temeli olan bilişim ve iletişim teknolojilerinin (Information and Communication Technologies-ICT) ortaya çıkışı ve küreselleşmedir.

Özellikle iletişim teknolojisinde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler, küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilginin, üretim faktörlerinin, mal ve hizmetlerin, uluslararası dolaşıma girmesi ve tüm uluslar tarafından paylaşılması 21. yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir. 1990'lı yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, ideolojik farklılıklardan kaynaklanan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya genelinde bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürel değerler ve idealler, sınırları aşarak daha benzer bir yapıya dönüşmeye başlamıştır(Erby;1996;3).

Diğer taraftan, ülkelerin çoğu uluslararası mali kuruluşların desteğiyle, uluslararası sermaye hareketleri üzerindeki sınırlamaları kaldırmıştır. Gerek GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel

Anlaşması) görüşmeleri, gerekse hükümet politikaları, birçok ülkede dış ticaret üzerindeki kısıtlamaların kaldırılmasını ya da önemli ölçüde düşürülmesini sağlamıştır. Bu gelişmeler küreselleşmeyi birçok ülkedeki işletmelerin gündemine sokmuştur.

Öte yandan, iletişim ve ulaşım ağındaki hızlı gelişmeler, reklâmlar yoluyla mal ve hizmetlerin tanıtımını kolaylaştırmıştır. Tüketicilerin üretilen mal ve hizmet çeşitlerini yakından tanınmasına fırsat sağlamışlardır. Özellikle fast food türü yiyeceklerin tüketiminden cola'ya, blue jeans'e kadar pek çok alanda tüketici tercihlerinde benzerlik görülmektedir. Liberal demokrasinin hâkim olduğu bütün ülkelerde, bu tip ürünleri üreten ve pazarlayan; Microsoft, McDonalds, Coca Cola, Benetton, Mercedes, Toyota, Sony... vb firmaların şubelerini görmek pekala mümkündür.

Ayrıca küreselleşmenin ortaya çıkmasında soğuk savaş döneminin sona ermesi de önemli rol oynamıştır. 1990'ların başında çoğu doğu bloğu ülkede komünist sistemin çökmesiyle soğuk savaş dönemi ve ülkeler arasındaki ideolojik kutuplaşmalar sona ermiştir. Soğuk savaş döneminin sona ermesi, küreselleşmenin önündeki engelleri ortadan kaldırmış, ülkelerinin yakın ekonomik ve siyasi bütünleşme içine girmelerine ortam hazırlamıştır.

Yukarda konu edilen değişimlerle birlikte, gerek hükümetlerin serbest piyasa ekonomisine yönelik politikaları, gerekse teknolojik gelişmeler sonucunda, işletme faaliyetleri küresel bir boyut kazanmıştır. Böylece işletmeler, üretim alanı olarak tek bir ülkeyi değil; bütün dünyayı hedeflemiştir. Ticari faaliyetlerin küreselleşmesi, bir taraftan yatay ve dikey birleşmeler yoluyla işletmeler arasındaki işbirliğini artmış; diğer taraftan da rekabetin yoğunlaşmasına yol açmıştır. Küreselleşme ile kendi pazarlarında uluslararası işletmelerle birçok firma rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu durum işletmelerin rekabet anlayışlarının dolayısıyla rekabet stratejilerinin değişmesine neden olmuştur. Kısaca küreselleşme, rekabetteki avantajların artmasını ve rekabet stratejilerinin değişmesini sağlamıştır. Aşağıdaki konularda küreselleşme ile birlikte değişen rekabet koşullarına ilişkin incelemelere yer verilmektedir.

1. Küreselleşme

Çeşitli alanlarda, özellikle, Ulaşım, enformasyon, mikro-elektronik ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, dünyayı küçülterek ülkeleri hızla birbirine yakınlaştırmıştır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, ulaşım ve iletişim maliyetlerini aşırı derecede düşürmüş, ülkeleri, insanları ve piyasaları birbirinden ayıran zaman ve mekân gibi doğal engelleri büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır(Aktan, Şen;1999;13).

Çok hızlı bir şekilde ortaya çıkan söz konusu gelişmeler sonucu küreselleşme, bir anahtar sözcük olarak son on beş yıllık dönemin ana gündem maddesini oluşturmaktadır. Bu anahtar sözcükle ilgili farklı tanımlara da rastlamak mümkündür. Bunun temel nedeni ise, küreselleşme konusunda bilim adamlarının henüz ortak bir görüşe ulaşmamış olmalarıdır. Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi "malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun ve kültürün çok hızlı ve sürekli bir biçimde sınırın ötesine akışı" olarak tanımlamaktadır. Bu enstitünün yaptığı bir çalışmada, ülkelerin ekonomileri arasında küreselleşme sayesinde daha önce hiç örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve pazarlar, işletmeler ve yönetim şekilleri uluslararası hale gelmektedir(Öymen;2000;26). Yapılan diğer tanımlamada ise küreselleşme; uluslararası ticaretinin artması, doğrudan yabancı yatırım ve kısa dönemli sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, çok uluslu işletmelerin oynadıkları rolün değişmesi, üretim ağlarının uluslararası çapta yeniden organizasyonu, teknolojik yeniliklerin özelliklede bilgi teknolojisinin ivme kazanması sonucunda dünya ekonomisinin bütünleşmesi süreci olarak tanımlanabilir(Erdut;2002;1).

Ekonomik olarak ise küreselleşme, ülkeler arası ticari engellerin azaltılıp zaman içerisinde kaldırılarak dünyanın tek bir pazar haline gelmesidir. Bu tanımla küreselleşme, ayrı ulusal ekonomilerin oluşturduğu bir ulusal ekonomiden üretimin ve tüketimin uluslararası olduğu ve ülkeler arasında finansal sermayenin serbestçe dolaştığı küresel ekonomiye doğru bir dönüşümü ifade etmektedir(OECD;1996;3). Bu tanım küreselleşmenin hemen her yönünü ortaya koymaktadır.

2.Küreselleşme Süreci

Küreselleşme, aslında yakın bir zamanda ortaya çıkmış bir olgu değildir. 15 ve 16'ncı yüzyıllarda, okyanusların aşılmasıyla başlayıp bütünleşen bir dünyayı niteleyen bir olgu olarak karşımıza çıkan küreselleşme, geçmiş yıllarda da dünya kamuoyunun gündeminde yer alan bir konudur.

Küreselleşme sürecini genel olarak üç döneme ayırmak mümkündür. Bunlar sırasıyla, 1490'lardaki ilk, 1890'lardaki ikinci ve 1970'de başlayıp 1990'lara kadar uzanan üçüncü ve son küreselleşme dönemleridir. İlk veya birinci küreselleşme döneminde itici güç deniz ticaretindeki gelişmeler ve merkantilizmdir. İkinci dönemin itici gücü ise, sanayileşme ve doğurduğu gereksinimlerdir. İçinde bulunduğumuz üçüncü küreselleşme döneminin itici güçleri ise; 1970'lerde çokuluslu şirketlerin güçlenmesi, 1980'lerde yapılan iletişim devrimi ve 1990'larda Sovyet Blok'unun çökmesidir(Oran;2000;112-114). Ayrıca, son yıllarda bilişim ve iletişim teknolojileri ve ulaştırma (transportation) araçlarında ortaya çıkan gelişmeler ile ülkeler arasındaki ticari engellerin azaltılmasına yönelik anlaşmalar sonucunda ekonomik küreselleşme hız kazanmıştır.

Son yıllarda uluslararası ticari engellerin azaltılmasına yönelik müzakereler sonrasında, GATT (General Agreement on Trade and Tariffs) bünyesinde, mallar üzerindeki gümrük tarifeleri %40'lardan %4-6 seviyelerine kadar inmiştir. Tarife dışı engellerin azaltılması ve hizmet ticaretinde engellerin kaldırılması için çalışmalar sürdürülmektedir.. Bütün bu çabalar sonucunda dünya ticaret hacmi genişlemiş, 1980 ile 1993 yılları arasında toplam ithalat ve ihracat %80'in üzerinde artmıştır. Düzenleyici engellerin kalkmasıyla yabancı yatırım miktarında da önemli artışlar gerçekleşmiştir. Bu dönemde, özellikle ABD'li yatırımcıların yabancı ülkelerdeki yatırımları iki katına çıkmıştır. Buna ek olarak, şirketlerin işletme yapılanmalarını küresel düzeyde değiştirdikleri ve küresel rekabete göre planladıkları görülmektedir(FTC;1996). Küreselleşme ve gelişen uluslararası ticaret, ülke ekonomileri, özellikle kişi başına düşen gayrisafi milli hâsıla üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bu durumu Tablo:2'de görmemiz mümkündür.

Tablo 1:(1980-2000) Küreselleşmeye Uyum Gösteren Ülkelerin Kişi Başına GSMH'ları

Hızlı Ekonomik Büyüme Sağlayan Ülkeler	Kişi Başına GSMH Artışı %	Küreselleşme Uyumu	Yavaş Ekonomik Büyüme Sağlayan Ülkeler	Kişi Başına GSMH Artışı %	Küreselleşme Uyumu
Çin	391.6	Var	Endonezya	97.6	Var
Kore	234.0	Var	1.1 Haiti	-39.5	Yok
Singapur	155.5	Var	Nijerya	-37.8	Yok
Tayland	151.1	Var	Nikaragua	-30.6	Yok
Hong Kong	114.5	Var	Togo	-30.0	Yok
Malezya	108.8	Var	Ürdün	-10.9	Var
Hindistan	103.2	Var	Paraguay	-9.5	Yok
Şili	100.9	Var	Ekvator	-7.9	Yok

Kaynak: World Bank; Staff Calculations Based on the World Bank's World Development Indicators (WDI) Database, 2003 p. 28.'den Alınarak Düzenlenmiştir.

Tablo:1'de görüldüğü gibi, küreselleşme sürecine uyum gösteren ülkelerin kişi başına düşen gayri safi milli hâsılların da önemli ölçüde artış söz konusudur. Bu durumun aksine küreselleşme sürecine uyum göstermeyen ülkelerin kişi başına düşen gayri safi milli hâsılların da ise, düşüş olduğu açıkça görülmektedir. Tablo2 ye göre küreselleşmenin özellikle ülkelerin kişi başına düşen gayri safi milli hâsıllarına, dolayısıyla ekonomilerine olumlu katkılar sağladığı söylenebilir.

3.Küreselleşme ve Değişen Rekabet

Küreselleşmenin dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkisi, rekabetin küresel düzeye taşınmasıdır. İşletmeler artık sadece ülkelerindeki rakiplerle değil, aynı zamanda başka ülkelerdeki rakip işletmelerle de rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum işletmelere, maliyetlerini rakiplerinin altına düşürme ve iş veya işletme stratejilerini küresel düzeye çıkarma zorunluluğunu getirmektedir. Bu amaçla işletmeler, etkinliklerini artırabilmek için, birleşme ya da devralma yoluyla ihtiyaç duyulan ölçüğe ulaşmaya çalışmakta veya stratejik harekât tarzıyla küresel pazarlarda rekabet etme yolunu seçmektedir. Bu sayede küreselleşme süreci işletmelere yeni rekabet imkânları sağlamıştır. Bu imkânlar; rekabet avantajının artması ve yeni

rekabet stratejilerinin geliştirilmesi gibi konulara bağlı olarak incelenebilir. Aşağıda bu konular öz olarak ele alınacaktır.

3.1. Rekabet Avantajının Artması

Küreselleşme sürecinde rekabet avantajı, mamul, pazar, hizmet, pazarlama faaliyetleri ve finansal yapı gibi alanlarda rakiplere göre daha iyi olma şeklinde ifade edilebilir. Küresel rekabet avantajını etkileyen çok sayıda değişkenden söz edilebilir. Ancak bu değişkenleri genel olarak, çevresel değişkenler ve analizi ile piyasa stratejisi olmak üzere iki ana kategoride toplamak da mümkündür(Akgeyik;2002;25).

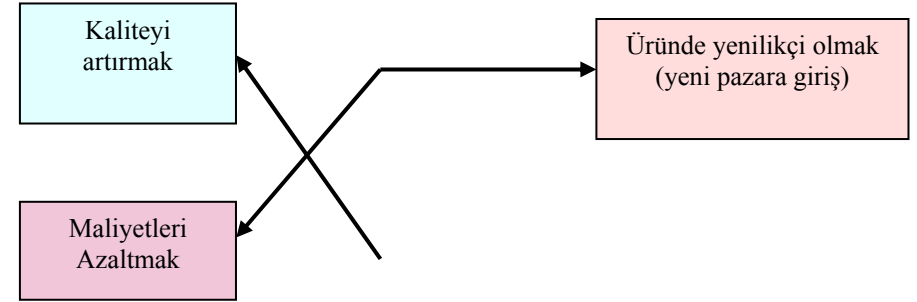
Bir işletenin küresel rekabet avantajını etkileyen ilk faktör, faaliyette bulunduğu iç ve dış çevrenin analizi veya değerlendirilmesidir. İç ve dış çevrenin değerlendirilmesiyle ortaya fırsat/üstünlük ve tehdit/zayıflık unsurlarını bir araya getiren bir tablo "Durum Belirleme Matrisleri" hazırlanır. Bunlardan en önemlisi SWOT matrisidir(Ülgen,Mirze;2004;67). SWOT; strengths, weaknesses, opportunities, threats kelimelerinin açılımıdır. Bu analizle işletme içinde ve dışında işletmeye fayda sağlayabilecek fırsatlar ve risklerle işletmenin sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklar bir arada değerlendirilerek stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olacak durumlar belirlenir(Daft;2003;248-249).

Küresel rekabet avantajını etkileyen ikinci önemli faktör ise, işletmenin benimsediği belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan piyasa (rekabet) stratejisidir. Dobson ve Starkey, stratejiyi, "işletme yönetiminin oyun planı içerisinde; rekabetçi çevrede, bir işletmenin değişen beklentilerine cevap veren ve işletmenin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan bir yol"(Dobson,Starkey;1993,89) olarak tanımlamışlardır. Küresel pazarda faaliyette bulunan işletmelerin stratejileri yaratıcı düşünmeyi gerektirir. Çünkü küresel pazarda rekabet avantajı sağlamak için geliştirilen yeni fikirler, mamul pazar konularında piyasa lideri ürün ya da hizmetlere dönüşür. Bu dönüşüm müşteri ve müşteri tatmininin sağlanması adına küresel pazarda rekabetin kuşkusuz en önemli ögesidir.

3.2. Rekabet Stratejilerinin Değişmesi

Özellikle küresel pazarda faaliyette bulunan işletmeler strateji belirlerken daha esnek olmak zorundadırlar. Tepe yönetimi strateji belirlerken küresel pazardaki değişimi, kaçınılmaz ve sürekli olarak ortaya çıkan bir durum olarak görmelidir. Kısacası işletmeler, bu değişimdeki küresel ortamda ve her türlü rekabet koşullarında kendilerine bir rekabet strateji belirlemek zorundadırlar. Bu rekabet stratejileri üç kritik rekabet faktörü doğrultusunda Şekil:1'deki gibi oluşturulabilir.

Şekil 1: Üç Kritik Rekabet Faktörü



Kaynak: Brian S CUMMING., Innovation Overview and Future Challenges, European Journal Of Innovation Management, Vol.1, No.1, 1998, p.27

Şekil 1'de de görüldüğü gibi rekabet stratejileri, yenilikçi olma, maliyetleri düşürme, kaliteyi artırma gibi üç önemli rekabet faktörüne bağlı olarak oluşturulabilir. Bu stratejilerin benimsenmesinin yanı sıra işletmeler, küresel rekabet ortamında daha hızlı değişen esnek bir organizasyon yapısına ulaşmalıdırlar. Bu esnek yapının yanı sıra işletmelerin, küresel pazarda daha geniş bir ürün yelpazesine ve pazarlara, yeni bir küresel vizyona, etkili bir misyona, stratejik ortaklıklara ve sürekli değişim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin yukarıda belirlenen özelliklere sahip olmasını sağlayan en önemli öge, belirleyeceği strateji veya stratejik yönetim düzeyidir. Küresel pazarda işletmelerin benimseyeceği değişen rekabet stratejilerinin özelliklerini Tablo:2'de görmemiz mümkündür (Akgeyik;2002;28).

Tablo 2: Değişen Rekabet Stratejileri

	Porter'ın Beş Faktör Modeli	Hamel&Pralhad'ın Temel Yetkinlikler Model 1990'lar	Brown&Eisenhard'ın Yeni Rekabet Anlayışı 2000'ler
Perspektif	Endüstri istikrarlı bir yapıdır	Firma bir yetkinlikler alanıdır	Endüstri sürekli değişen ve önceden tahmin edilmeyen bir yapıdır.
Hedef	Savunma pozisyonunu geliştirmek	Sürdürebilir bir avantaj geliştirmek	Sürekli değişen avantajlar ve fırsatları izlemek
İtici güç	Endüstri yapısı şartları	Seçkin firma yetkinlikleri başarıyı belirler	Değişim kabiliyeti en önemli faktördür
Strateji	Stratejik bir pozisyona konumlan; firma ile strateji arasında uyum sağla	Vizyon yarat: bu vizyonu gerçekleştirecek temel yeteneklerini tanımla	İnsanların izleyebileceği stratejik bir vizyon yarat ve bunu sürekli değiştir
Başarı ölçüsü	Karlılık	Uzun dönemli egemenlik	Sürekli yenilik/yaratıcılık

Kaynak:Hodgest&Luthans;1999;13'den Akataran; Tekin Akgeyik Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araş.Merkezi Konferansları 41. Seri, (2002) , s28

Küreselleşme ile birlikte işletmeler uyguladıkları stratejileri değiştirecek, işletmedeki çalışanların tamamının benimseyeceği işletmeye yeni fırsatlar sağlayacak stratejilere kavuşacaklardır. 21. yüzyılda ortaya çıkan bu düşünce işletmelerin ihtiyaç duyduğu strateji tarzını yansıtmaktadır.

B) KÜRESEL REKABET ORTAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK KONUMU

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, çalışma ilişkileri ve işgücünün yönetimiyle ilgili olarak "Personel Yönetimi" terimi ön plana çıkarılmıştır. Personel yönetiminin ön plana çıkması da beraberinde personel yöneticiliği mesleğinin her zamankinden daha fazla itibar görmesini sağlamıştır. Söz konusu yıllarda, bu konuda çalışan akademisyenler ve uygulayıcılar, yeni bir fonksiyonel yapının ortaya çıkışında önemli rol oynamışlardır.

Daha sonraki yıllarda özellikle küreselleşmenin başladığı dönemlerde, çalışma hayatında kalitenin ve çalışanların verimliliklerinin artırılması, çalışanların iş tatmininin sağlanması, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi, çalışanların daha iyi şartlarda beraberce çalışması, gibi

durumları amaçlayan ve insan unsurunu ön plana çıkaran "İnsan Kaynakları Yönetimi" yaklaşımı hâkim olmaya başlamıştır(Bayraktaroğlu;2002;11). Bunların sonucunda, örgütlerde insan kaynakları yönetimi ve yöneticilerinin de önemi artmış, bu durum ilgili birim ve organların örgütsel konumlarına da yansımıştır.

Küresel ekonomik gelişmelerin sonucunda, insan kaynakları yöneticileri işletmelerde daha üst kademelerde yer almaya başlamış ve üst düzey kararlardaki rolleri de giderek artmıştır. Bu sayede insan kaynakları uzmanlarının işletmenin verimliliği ve başarısı konularındaki sorumluluğu da artmıştır. Bu sorumluluğun artmasının doğal bir sonucu olarak, insan kaynakları yönetiminin küreselleşme ve genel gelişimi çerçevesinde stratejik öneminin arttığı ve insan kaynakları fonksiyonun işletmelerde büyük önem kazandığı görülmektedir(Palmer,Winters;Çev:Şahiner;1993;24). Küreselleşmenin yoğunlaşmaya bağladığı dönemlerde bilim adamları tarafından İKY terimine "strateji" ön eki eklenmiş ve stratejik İKY anlayışı ilgili literatür ve günlük dilde daha fazla göze çarpmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimine stratejik sıfatının eklenmesi, insan kaynakları yönetiminin organizasyonel etkinlik için ne derece kritik olduğu yolundaki ilgiyi vurgulamaktadır. Boxal ve Steeneveld'e göre bu ilginin nedeni; işletme içindeki işgören veya personel süreçleriyle ilgili daimi stratejik seçeneklerin varlığı ve bu seçeneklerin işletmeler tarafından temel unsurlar olarak değerlendirilmesidir(Boxal,Steeneveld,1999;443).

Küreselleşme sürecinde, yüksek, planlı ve yaygın olarak ortaya çıkan işgören yönetimiyle ilgili stratejik seçenekler, işletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve örgüt iç dinamiklerin etkinliğinin artırılması için önemli rol oynamaktadır. Bu rol stratejik yönetimde; "insan kaynakları yönetiminin stratejik seçenek partnerleri" ya da "stratejik insan kaynakları yönetimi" olarak değerlendirilmektedir(Tyson;1995;4). İnsan kaynakları yönetimi bu özelliğiyle küreselleşme ile birlikte, personel işlevlerini mikro yaklaşımlardan çıkarıp, makro yaklaşımlara ulaştırmıştır.

1. Yeni Bir Kavram Olarak Stratejik İKY

Küreselleşme ile birlikte son zamanlarda yaygın biçimde işletme literatürde kendisine yer bulan ve işgücünün stratejik yönetimi olarak önem kazanan stratejik insan kaynakları yönetiminin temel ögesi; çalışanlarla ilgili rasyonel bir yönetim modeli olmasıdır(Boxal, Steeneveld;1999;443). İnsan kaynakları yönetiminde uluslararası piyasada iş yapan işletmelerin daha geniş ve heterojen bir emek piyasasından iş gören sağlama durumunda kalacakları söylenebilir(Acar;2000;125). Stratejik insan kaynakları yönetiminde ilave olarak vurgulanan temel konu ise; çevre, organizasyon, iş ve işgören olarak ifade edilen dört temel öge arasındaki uygunluğun optimal dengesi ile çalışanların kaynaştırılması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesidir(Gooderham,Nordhaugh, Ringdal;1999;507).

“Stratejik insan kaynakları yönetimi” anlamı üzerinde işletme literatüründe hala anlamlı bir ayırım bulunmamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kısaca stratejik yönetimle bütünleşmedir. Bratton ve Goldy, bu tarz bir stratejik bütünleşmeyi; “insan kaynakları stratejisi ve işletmenin dış ve iç çevre elemanları arasındaki uygunluk”(Bratton,Goldy; 1999;46-47) olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir tanımda ise Tyson, stratejik insan kaynakları yönetimini; “işletme stratejilerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir yönetim süreci olarak, insan kaynakları süreçlerinin işletmenin belirlediği stratejiye uygun olarak yönetilmesi”(Tyson;1995;5) olarak tanımlamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin anlam ve içeriği konusunda daha kapsamlı başka tanımlara bakmak yararlı olacaktır. Bu tanımlamaların birinde Boxall ve Purcell, stratejik insan kaynakları yönetimini; “üst yönetimin örgütsel performans amaçlarını izleyen durumları ve eşit seviyedeki stratejik bağlılıkları, yüksek stratejik özveri stilleriyle gerçekleştiren kompleks bir işgücü yönetimi süreci”(Boxall,Purcell;2000;184) olarak tanımlamaktadırlar.

Schuler daha geniş bir ifadeyle stratejik insan kaynakları yönetimini; “işletmenin başarısı için gerekli olan stratejik faaliyetlerin en üst düzeyden en alt birimdeki işgörene kadar yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu”(Schuler;1992;21) olarak

tanımlamaktadır. Bu durumda stratejik insan kaynakları yönetimi, iş konuları niteliğindeki çok özel insan kaynakları unsurlarını tanımlayan süreç ve aktiviteler bütünü olarak değerlendirilebilir.

Bu tanımlamalardan sonra, “stratejik İK yönetimi”, “stratejik yönetim” anlayışının İKY alanına yansımaları olarak görülebilir. Geleneksel insan kaynaklarına ait faaliyetlerden farklı olarak, insan kaynakları alt işlevlerinin iç ve dış çevre koşullarına göre saptanan işletme stratejilerine uygun şekilde ve daha bütüncül olarak ele alınması ön plana çıkmaktadır.

2.Stratejik İKY Özellikleri

Stratejik insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, insan kaynakları stratejisi ve uygulamalarıyla, işletmenin benimsediği genel stratejiyle arasındaki bağlantının kurulmasıdır. Ancak bir organizasyonun insan kaynakları stratejisi ile işletmenin genel stratejisiyle arasındaki bağlantıları (henüz) sistematik bir yaklaşım haline gelmemiştir(Galpin,Murray,1997,99). Kısacası, bu temel özellik tek başına stratejik insan kaynakları yönetimine özgü nitelikleri yansıtmada yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda stratejik İK'nın temel karakteristik unsurlarını yansıtmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacımızı karşılayacak olan stratejik İKY başlıcaları özellikleri şunlardır(Wright;1998;187-191): Stratejik İKY;

- Makro özelliklidir,
- Firma stratejisini uygulayan tepe yöneticileri ile işletme çalışanlarının bir ortak gibi hareket etmesini gerektirir,
- Hem firmanın iç kaynaklarını hem de dış gelişmeleri izlemek durumundadır,
- Firma çalışanlarının değer, tutum ve davranışlarını anlamayı ve değerlendirmeyi gerektirir.

3.Stratejik İKY Yaklaşımları

İşletmelerin insan kaynağı yönetiminde ne tür stratejik seçimler yapması gerektiği konusunu, Boxall ve Purcell, stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin araştırma ve teorik tartışmalarında, “en iyi uyum” ve

en iyi uygulama” şeklindeki iki normatif yaklaşım içerisinde değerlendirilmektedirler(Boxall,Purcell;2000;186). En iyi uyum yaklaşımı özet olarak, insan kaynakları stratejisinin örgütsel strateji ve çevresel yapıya uygun hale getirilmesini veya entegre edilmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşımda, en önemli sorun, ekonomik işletmelerden ziyade kompleks yapıya sahip işletmelerde en kritik stratejik unsurların neler olduğu ve bunların en iyi şekilde nasıl birleştirileceğidir. Bu birleştirme veya etkili bir uyumun sağlanması, stratejik insan kaynakları yönetimin anahtar rolünü ifade etmektedir(Delery,Doty;1996;803).

Bu yaklaşım genel olarak İK stratejilerini, içsel (dâhili) ve dışsal (harici) uyum olarak ele almaktadır. En iyi uyum yaklaşımındaki “içsel (dâhili) uyum” İK politika ve uygulama süreçlerinde ortaya çıkabilecek ekstra engellerin ortadan kaldırılması ya da İK uygulamalarının kendi içindeki uyumu veya tutarlılığı olarak değerlendirilir. “Dışsal (harici) uyum” ise; genel olarak, İK stratejilerinin belirlenen amaçları gerçekleştirecek olan örgütsel stratejilerle uyumu olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşımda, insan kaynakları için temel unsur, İK stratejilerinin, stratejik açıdan ticari ve rekabetçi ihtiyaçları gerçekleştirecek örgütsel stratejiye uygun oluşturulmasıdır(Schuler,Jakson;1987;217). Böylece işletmelerin; örgüt performansları, insan kaynaklarının stratejik uygulamaları, maliyetleri düşürme liderliği ve rakiplere göre farklı rekabet avantajı sağlama gücü artırılabilir.

En iyi uygulama yaklaşımı ise; temelde evrenselliği (üniversalizmi) savunur. Tüm işletmelere ait insan kaynaklarının yönetiminde “en iyi uygulamayı” tanımlayıp stratejiye adapte ederek daha iyi bir sonuç elde edileceği vurgulanır(Boxall,Purcell;2000;185). En iyi uygulama yaklaşımının da “en iyi insan kaynakları uygulamalarının” (etkili iş görevlerinin) neler olacağına belirlenmesi stratejik yönetim için oldukça önemlidir. Batt, söz konusu uygulamaların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için gerekli olan unsurların; işgören seçimi, eğitimi, değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi gibi dört çok benimsenen insan kaynakları işlevlerinden oluştuğunu ifade etmiştir(Batt;2000;1-11). Ayrıca, işletmelerin en iyi uygulamaları, sektörel açıdan farklılık arz edeceğinden her sektöre ait en iyi uygulama da farklı olabilir. Fakat uygulama esaslarında sektörler farklı olsa da, sektörler arasındaki uygulamalar benzer özellik de gösterebilir.

En iyi uygulama yaklaşımı, en iyi uyum yaklaşımına göre daha basit görünmektedir. Fakat “en iyi uygulamanın” nasıl tanımlandığı, hem kompleks yapıya sahip işletmelerde hem de diğer ekonomik işletmelerde en iyi uygulamanın hangisi veya hangileri olacağı sınırlı bir çerçevede ortaya çıkmaktadır. Delery ve Doty’nin en iyi uyum ve en iyi uygulama yaklaşımlarıyla ilgili olarak 1996 yılında bankacılık sektöründe bir araştırma yapmıştır. Yapılan çalışmada; en iyi uygulamayı benimseyen işletmeler daha karlı, en iyi uyumu sağlayan işletmelerin ise, ortaya çıkan sinerjiyle birlikte stratejik açıdan daha tutarlı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır(Delery,Doty;1996;805-807).

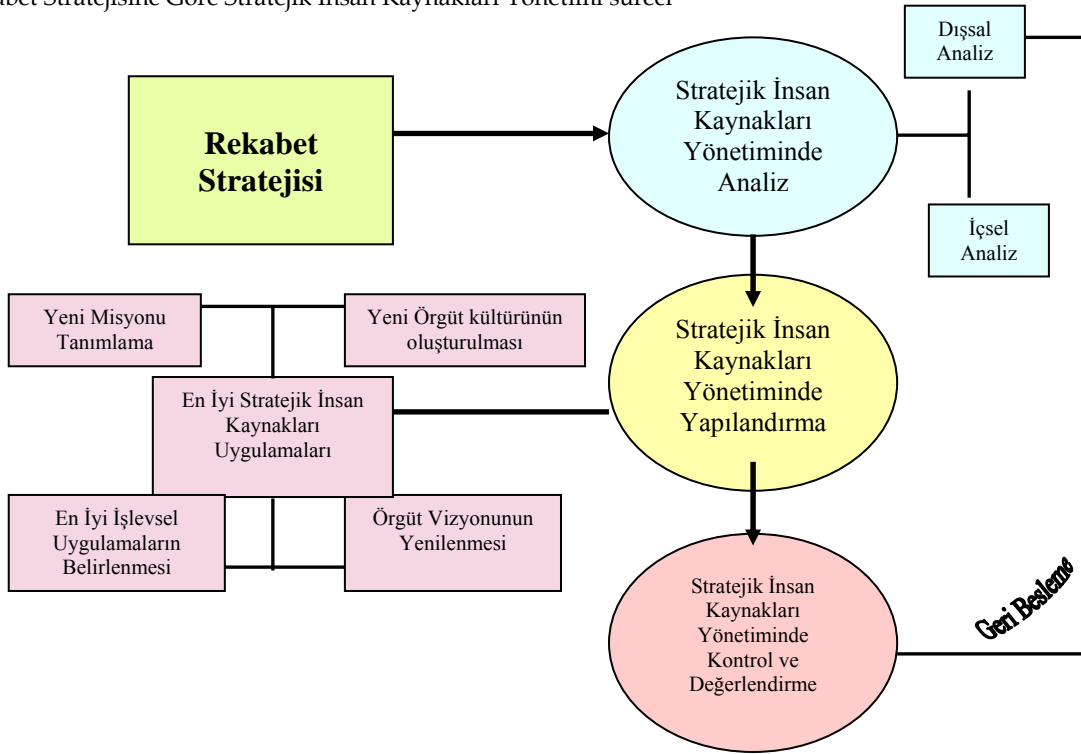
Bu modellere dair değerlendirmelere bağlı olarak, bu çalışma; rekabet ortamında stratejik başarıyı etkileyen en iyi stratejik insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesine yönelik konuları kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle bu çalışma, en iyi uygulama yaklaşımına bağlı kalınarak teorik açıdan sınırlandırılmıştır.

4. Rekabet Ortamında Stratejik İKY Süreci

Rekabet stratejisi kapsamındaki stratejik İKY süreci, örgüt içi ve örgüt dışı küresel çevre koşullarına göre oluşturulan görev amaçları ışığında düşünülmesi gereken bir konudur. Bu sürecin genel çerçevesini benimsenen rekabet stratejisi çekirdeğini ise söz konusu stratejiye uygun insan kaynaklarına ait stratejik uygulamalar oluşturur. Stratejik İKY süreci genel çerçevede; stratejik analiz, yapılandırma ve kontrol evrelerine bağlı olarak değerlendirilebilir(Kane,Palmer;1995;7).

Bu süreçte yapılmak istenen aslında, rekabet stratejisine uygun olarak insan kaynakları fonksiyonuna ilişkin strateji ve uygulamaların belirlenmesidir. Rekabet stratejisi açısından stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarına ait; iş ve işgören unsurlarının organizasyonun rekabet gücünü ve başarısını artırmak için yeni değerler elde etmeye yönlendirilmesi olarak değerlendirilebilir (Cianni, Bussard; 1994;52). Bu bakış açısıyla “Rekabet ortamında stratejik İKY süreci” başlığı altında verilen ve farklı stratejiler için de uygulanabilen temel aşama ve faaliyetler, Şekil:2’deki gibi gösterilebilir.

Şekil 2: Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi süreci



Şekil 2’de görüldüğü gibi, stratejik insan kaynakları yönetimi süreci, genel bir çerçevede ve öz olarak üç aşamada gerçekleşen bir süreç olarak kabul edilebilir. Bu süreç; stratejik analiz, yapılandırma ve kontrol süreçlerinden oluşan aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar, temel özellikleriyle aşağıda verilmiştir.

4.1. Stratejik Analiz Aşaması

Stratejik analizde; insan kaynakları açısından küresel çevrede rekabet avantajını sağlayacak dışsal ve içsel çevre unsurları stratejik amaçları gerçekleştirmek amacıyla incelenir. Bu incelemede küreselleşme sonucu analiz edilmesi gereken değişen dış çevre unsurları; ekonomik gelişmeler, teknolojik değişimler, genel kültür, sektörel özellikler, yasal düzenlemeler, rakip ve sendikal davranışlardır. içsel çevre unsurları ise, örgüt yapısı ve büyüklüğü, örgüt kültürü, gelenek ve geçmişteki uygulamalar, tepe yönetiminin ve diğer fonksiyonların yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkisi, insan kaynakları yönetiminin yetki ve sorumluluklarıdır(Kane,Palmer;1995;9-10). Stratejik analizle, işletmenin dış çevresindeki fırsat ve riskler işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu süreç insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi için yapılan bir hazırlık çalışmaları olarak da değerlendirilebilir.

4.2. Küresel Rekabette Başarıyı Sağlayacak İK Stratejilerinin Yapılandırılması Aşaması

Küreselleşme ile birlikte bu sürecin önceliklerden biri; kıyaslama ve rekabeti sağlayacak, başarılı insan kaynakları amaç ve hedeflerini belirlemektir. Diğeri ise; işletme amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynakları stratejik uygulama unsurlarını açıklamaktır(Drew;1995;4). Ayrıca rekabet stratejisiyle uyumunun sağlanması ve açıkça uygulanması gereken iş ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasını sağlayacak temel ve yardımcı rollerin de belirlenmesi gerekmektedir(Tyson;1997;281-282).

Rekabet stratejisinin başarıya ulaşması için, insan kaynakları stratejileri, spesifik ihtiyaçların temellerini belirtmek ve göstermek zorundadır. Bu aşamada rekabet stratejisinin başarısını sağlayan en önemli konu, en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenmesidir. Bu genel sürece yönelik detaylı değerlendirmeler, bu çalışmanın üçüncü bölümün incelenecektir.

4.3. Stratejik Kontrol ve Değerlendirme Aşaması

Stratejik kontrol ve değerlendirme sürecinde yeni ve ölçülebilir hedefleri geliştirmek için, örgütsel açıdan rekabet stratejisi ve en iyi insan kaynakları uygulamalarına etki eden iki önemli unsur ölçülebilir. Bunların bir bölümü nitelikle (kalitatif), diğeri ise nicelikle (kantitatif) ilgili cinstendir. Kalitatif olanlar; yöneticilerden, çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen geri besleme sonuçlarıdır. Kantitatif olanlar ise; finanssal performans, pazar alanları, vb unsurlardır(Drew;1995;5). Nitelik ve nicelikle ilgili bu tarz bilgiler, kontrol süreci veya sonuçların değerlendirilmesi için oldukça önemlidir.

C) REKABETDE BAŞARI SAĞLAYACAK EN İYİ STRATEJİK İK UYGULAMALARI

En iyi uygulama modeline göre, stratejik başarının sağlanması veya rekabet stratejisinin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için insan kaynakları yönetiminin en iyi uygulamaları belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi gerektiğini daha öncede belirtilmiştir. Bu bağlamda, rekabet stratejisinin başarısı veya gerçekleşmesi için gerekli olabilecek en iyi stratejik uygulamalar; yeni örgüt kültürünün oluşturulması, küresel vizyon belirlenmesi, yeni misyonu tanımlaması ve en iyi işlevsel uygulamaların belirlenmesi şeklinde ele alınabilir. Bu uygulamalar aşağıda daha geniş bir şekilde ele alınacaktır.

1. Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Küresel Rekabet ortamındaki stratejik insan kaynakları yönetiminin başarısı büyük oranda örgüt kültürünü bağlıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, kendilerini ve davranışlarını yorumlayıp değerlendirdiği normlar, değerler veya kurallar biçiminde ortaya çıkar. Truss ve Gratton (1995), örgüt kültürü ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiye dair çalışmalarında, araştırmaya katılan işletmelerin sahip olduğu örgütün kültürünün, örgütün (genel) stratejisi ve insan kaynakları stratejileri üzerinde yoğun bir nüfuz (etkiye) sahip olduğunu saptamışlardır(Truss, Gratton;1995;675).

Rekabete bağlı bir örgütsel değişikliğin ardından, insan kaynakları yönetiminin karakteristiği ve aktiviteleri de değişmektedir. Böylece, işletmelerin örgüt kültürlerindeki; “paylaşılan vizyon” ve “örgütsel

amaç ve değerleri” anlama noktalarının farklı seviyelerde olmaktadır(Khatrı;1999;518). Bu farklılıktan dolayı stratejik insan kaynakları yönetiminde, farklı örgütsel ihtiyaçlar ve değerler yer alır.

Rekabet stratejisi açısından yeni örgüt kültürü, mevcut kültürün daha açık bir yapıya dönüştürülmesiyle oluşturulabilir. Rekabet stratejisinde örgüt, aşama, aşama, merkezi ve tepeden yönetilen, kurallara dayalı (kontrol temelli) örgüt kültüründen, aşağıdan yukarıya, etkin iletişimle çalışan, sorumlukları paylaşmış, esnek örgüt kültürüne (esnek temelli) adapte olacak bir yapıya dönüştürülmelidir. Çünkü kontrol temelli kültüre sahip olan örgütlerin, insan kaynakları uygulamaları esnek kültür temelli örgütlerden farklıdır. Kontrol temelli kültürde, çalışanların verimli olmaları ve emirlerle düzenlenmiş bir durum içerisinde davranmaları beklenmekte, oysa esnek temelli yapıda böyle bir durum söz konusu olmamaktadır(Wallum;2000;49).

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan Rekabet ortamında esnek temelli kültüre sahip olan işletmelerin, stratejik insan kaynakları uygulamaları daha esnek, proaktif ve stratejik olarak değerlendirildiğinden, insan kaynakları yönetimi, bu süreçte önemli bir role sahiptir.

2. Küresel Vizyonu Belirleme

Örgütsel yapı açısından vizyon, ulaşılmak istenen, düşünülen uzun dönemli bir görüntü olarak değerlendirilebilir. Abraham ve diğerleri vizyonu; örgütün gelecekteki görüntüsünün bu günden belirlenmesi olarak tanımlamışlardır(Abraham;1999;737). Gelecekteki bu görüntüde, tüm fonksiyonların görüntüsü de yer alır. Çünkü vizyon, işletmeye ait bütün bir görüntüyü kapsamaktadır. Örgütün vizyonu, örgütsel amaç ve stratejiler ile kararlara yön veren ve onları etkileyen bir özelliğe sahiptir.

Küreselleşme ile birlikte işletmenin imajının nasıl olacağı konusunda karar vermek için, tepe yönetimi, insan kaynakları ve diğer fonksiyonlardaki çalışanlar birlikte karar vermek zorundadır. Bu çalışmada, gruplar; yapı, kültür, işletme ve insan kaynakları süreçlerindeki temel unsurlar, çalışanların yetenekleri ve davranışları gibi konuları hayallerinde birlikte canlandırabilirler. Bu durum aslında gelecek hakkında konuşmanın ve düşünmenin alternatif bir yolu olarak

tercih edilebilir. Bu alternatif yola kısaca “hayalleri birleştirme” adı verilebilir(Gratton;1997;25).

Rekabetle birlikte gelecekte neyin önemli olacağı ve bu rüyaların nasıl gerçekleşeceği, bu gruplar tarafından ortaklaşa belirlenmeli ve rekabet için gerekli olan faktörler açıklanmalıdır. Ayrıca geleceğin rekabetçi organizasyonunu tasarlarken dikkatle incelenmesi gereken en önemli konular: Tepe yönetimini önemli pazarları hedefleyerek karlılığı artırmayı düşünen uzmanlardan oluşturmak, yeksek düzeyde performans gösteren işletmeye ulaşmak, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmede temel rol oynayan takımları oluşturmak, işe alım sürecindeki yetenekleri global bir boyutta tanımlamak, üretim dizaynı noktasında dünya standartlarına ulaşmak, yenilik ve girişimcilik kültürünü geliştirmek, şeklinde sıralanabilir(Gratton;2000;29).

Küreselleşme sürecine bağlı olarak organizasyon yapısının yenilenmesi, aslında geleceğe yönelik bir modernizasyon çalışmasıdır. Bu modernizasyon, aslında küreselleşme ile birlikte geleceğin organizasyonu tasarlamaya yönelik çalışmalar bütünü olarak görülebilir.

3 Yeni Misyonu Tanımlama

Rekabet stratejisinde örgüt vizyonuna yönelik yapılan bu çalışmalardan sonra, yeni örgüt misyonu belirlenmesi gerekir. Organizasyonun vizyonu belirlenmeden yeni misyonun tanımlanması söz konusu olamaz. Misyon, kısaca, “işletmenin (örgütün) var oluş nedeni”(Ülgen MİRze;2004;68) olarak tanımlanabilir. Rekabet stratejisinde; işletmenin yeni misyonla ilgili açıklamalarında veya yeni misyonu oluşturma çalışmalarında tüm çalışanların görüşleri alınabilir. Çalışanların görüşlerinin alınması suretiyle sağlanacak katılım, misyon tanımlamayı kolaylaştırmanın yanında misyonun benimsenmesine de olumlu katkı yapacaktır.

Küreselleşme sürecindeki Rekabet ortamında belirlenecek olan yeni örgüt misyonu; örgütün tamamı için ortak bir yön oluşturur. Örgüt kültüründeki bazı değerler de yeni misyon doğrultusunda şekillenir. Yeni örgüt misyonu; örgütün tamamının birlikteliğini sağlamalı, mistik çerçevede örgüte ortak bir düşünce ve görev yüklemelidir. Bu ortak görevi yerine getirecek kişilerin bulunması, işe alınarak eğitilmesi,

ödüllendirilmesi vb görevler ise insan kaynakları yönetimini temel işlevleridir. Hatta insan kaynakları planlaması yapılırken, işletme misyonu mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

4.En İyi İşlevsel Uygulamaların Belirlenmesi

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında stratejik insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesinde temel amaç, benimsenen rekabet stratejisinin başarıya ulaşmasını sağlayacak en uygulamaların geliştirilmesidir. Ayrıca işlevsel ve spesifik iş konuları, insan kaynakları ve diğer hat yöneticileri tarafından stratejik iş hedeflerine ulaşmak için birlikte ele alınmalıdır(Schuler;1992;12). Böylece, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bu uygulamalar genel olarak rekabet faktörüyle ilgili olarak üç başlık altında toplanabilir. Bunlar; yenilikçiliğe, kaliteyi artırmaya ve maliyet düşürmeye yönelik insan kaynakları işlevlerine ait stratejik uygulamalar olarak değerlendirilebilir. Bu uygulamalar, aşağıdaki konularda öz olarak incelenecektir.

4.1. Yenilikçiliğe Yönelik Stratejik İKY İşlevsel Uygulamaları

Rekabet stratejisinin yönüyle ilgili kritik faktörlerin ilki yenilikçi olmakla ilgilidir. Yenilikçi olmak, sürekli değişen ve gelişen çevreden etkilenmek anlamına gelmez. Yenilikçi olmak gelişen ve değişen şartları dikkate alarak bu değişim ve gelişmeyi sürekli iyileştirmeye etkileyen bir süreci ifade eder(Drew;1995;11). Bu süreç içerisinde yapısal faaliyetlerle birlikte insan kaynakları süreçlerine yönelik unsurlar da yenilenmelidir.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet ortamındaki stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışında yenilikçilik, genellikle özgün bir yaklaşım olarak algılanır. Appleby ve Mavin, insan kaynaklarına ait yenilikçi stratejiyi, örgüte ait özgün bir felsefe olarak tanımlamışlardır(Appleby, Mavin;2000;554-561). Bu özgün felsefeyle yenilikçiliğe ilişkin İKY işlevlerine ilişkin en iyi uygulamalar: Gruplar arasında yakın etkileşim ve koordinasyonu gerekli kılan yeni iş ve pozisyonların oluşturulması, daha uzun vadede ve grup ya da takım bazlı başarıları yansıtmaya yönelik performans değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, organizasyon içinde diğer iş ve pozisyonlara yönelik, yeni yetenekler ve beceriler geliştirmeye imkân sağlayan, iş ve pozisyon

yapılarının oluşturulması, piyasa bazlı veya harici eşitlikten çok dâhili eşitliği temel alan terfi sistemlerinin geliştirilmesi, geniş bir yelpazede kabiliyet, yetenek ve beceri geliştirmeyi teşvik edecek geniş kariyer yollarının oluşturulması şekilde sıralanabilir(Schuler,Jakson;1987;213):

Yenilikçi stratejiye ilişkin İKY'nin yukarıdaki işlevsel uygulamalarına bakıldığında, uygulamaların, özellikle küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet ortamında İKY'nin stratejik yönetim sürecine katkısını artırmaya ilişkin esasları içerdiği görülmektedir.

4.2. Kalite Artırmaya Yönelik Stratejik İKY İşlevsel Uygulamaları

Rekabet stratejilerinin yönüyle ilgili kritik faktörlerden bir diğeri de kalite artırmaya yöneliktir. İK yönetimi açısından kaliteyi artırma, işletme içi insan kaynağının; yetenek, bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerini artırılmasını, süreçlerin yapılabirlik unsurlarının iyileştirilmesini ve işlevsel süreçlerdeki iş ve görevlerin daha etkin bir şekilde ortaya çıkmasını sağlayabilir. İşletmeler arası rekabetin temel ölçütlerinden olan kalitenin yükseltilmesi maliyetleri düşürme bağlamında stratejik değer taşımaktadır(Şimşek;2002;378-379). Bu yönlü bir stratejinin uygulanmasını, işletme fonksiyonlarını ve özellikle insan kaynakları fonksiyonunu olumlu olarak etkileyeceğinden, iş süreçlerinde daha olumlu sonuçlara ulaşılabilir.

Kalite artırmaya yönelik benimsenen rekabet stratejisine uygun en iyi İK işlevsel uygulamaları aşağıda verilmiştir. Bu uygulamalar: Rekabette avantaj sağlamak ve insan kaynağının mevcut iş süreçleri ve görevlerini daha iyi gerçekleştirmek için eğitim geliştirme faaliyetleriyle insan kaynağının yetenek, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi(Schuler, Jakson; 1987; p. 214); işletme içindeki görevlerin ve süreçlerin daha açık bir şekilde tanımlanması ve geliştirilmesi, işgörenlerin çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve işin kendisiyle ilgili kararlarda çalışanların yüksek oranda katkısının sağlanması(Connor, 1997; 503); iş süreçlerine bağlı olarak ortaya çıkan görevlerin, daha nitelikli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için, eğitim geliştirme çalışmalarının sürekli ve periyodik olarak yapılması(Sutherland, Stewart ;1997;60) şeklindedir.

Kaliteyi artırmaya yönelik rekabet stratejisine ilişkin stratejik İK yönetimi uygulamalarına bakıldığında, bu uygulamaların, genelde iş

gücünün veya insan kaynağının kalitesinin artırılmasına yönelik olduğu söylenebilir

4.3. Maliyet Düşürmeye Yönelik Stratejik İKY İşlevsel Uygulamaları

Rekabet stratejisinin yönüyle ilgili kritik faktörlerin sonuncusu maliyetleri düşürmekle ilgilidir. Çünkü işletmelerin küresel ortamda rekabet gücünü artıran en önemli faktör maliyetleri düşürmektir. İK yönetiminde ait maliyet düşürme yönlü rekabet stratejisinde temel amaç, fonksiyonel olarak insan kaynakları maliyetlerini düşürmektir.

Ancak, insan kaynakları yönetimi açısından fonksiyonel olarak maliyetleri düşürmek, tüm işletmeye dair süreçleri kapsayan bir yapıda gerçekleştirilebilir. Bu stratejiyle, fonksiyonel olarak insan kaynakları yönetimi açısından; ihtiyaç duyulan iş gücü maliyetleri sabitlenir, ya da düşürülür. Maliyetleri düşürmeye yönelik benimsenen rekabet stratejisine uygun en iyi İK işlevsel uygulamaları aşağıda verilmiştir:

Bu uygulamalardan ilki iş tanımlarına yöneliktir. İş tanımları, yanlış anlaşılmalara yer vermeyecek şekilde kesin ve net bir forma dönüştürülmelidir. İş tanımlarının açık ve sade bir forma dönüştürülmesi, yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan iş karışıklıklarını ortadan kaldıracaktır(Longo,1995;16).

İkinci uygulama iş ve süreçlere ilişkindir. İş ve süreçlere ilişkin iş bölümü ve uzmanlaşma, işgören verimliliğini ve etkinliğini artıracak yalın bir yapıya dönüştürülmelidir. Böylece, tekyönlü veya dar alanlı iş ve kariyer yolları oluşturularak pozisyonlardaki gereksiz işlere son verilir. Bunların sonucunda ise, iş ve pozisyonlarda tasarruf sağlanabilir. Üçüncü uygulama ise ödüllendirmeyi kapsamaktadır. Ödüllendirme, kısa dönemli ve sonuç bazlı performans değerlemeye bağlı olarak yapılmalıdır(Schuler,Jakson;1987;214). Ayrıca, işletme ücret düzeylerinin mümkün olduğu ölçüde piyasa ortalamalarının üzerine çıkarılmamasına da dikkat edilmelidir. Bu durum, özellikle ücretlerin performansa göre belirlenemediği durumlarda önemlidir.

Dördüncü ve son uygulama ise iş gören seçimine ilişkindir. İş gören seçiminde, nitelikli işgücü tercih edilmelidir. Bu uygulama maliyetleri düşürme stratejisi açısından son derece önemlidir. Nitelikli

işgören seçimi işlerin etkin bir şekilde yapılmasını sağladığı için, işletmenin eğitim geliştirme sürecindeki maliyetleri minimum düzeye indirecektir(Sutherland,Stewart;1997;61).

Yukarıdaki uygulamalara dikkatli bir şekilde bakıldığında bu stratejik uygulamaların fonksiyonel olmasına karşın işletmenin tamamına ilişkin genel bir maliyet düşürmeyi amaçladığı görülmektedir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı; küreselleşme ile birlikte yoğunlaşan rekabet ortamında işletmelere rekabet avantajı sağlayacak, stratejik insan kaynakları uygulamalarını teorik olarak ortaya koymaktır. Bu amaca bağlı olarak yapılan teorik inceleme genel olarak; üst yönetim sürekli yatırım yapılarak insan kaynaklarının güçlendirilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan yönetimsel değişimler de insan kaynakları yönetiminin üst yönetimle daha yakın iş birliği yapmasını zorunlu kılmaktadır

Küreselleşme, uluslararası çevreyi hızla değiştirmekte, işletmelerin daha aktif olmalarını zorunlu kılmakta ve rekabeti genişletmektedir. Genişleyen rekabet, teknolojik alt yapı küresel bir boyut göstererek işletmelerdeki yönetim anlayışını da değiştirmektedir. Böylece işletmeler geleneksel yönetim anlayışlarını terk ederek daha esnek, etkin ve stratejik işletme fonksiyonlarına ulaşmak istemektedirler. Bu yeni yönetim anlayışında insan kaynakları yönetimi de işletme yönetimi tarafından farklı bir tarzda ele alınmakta ve stratejik bir boyut kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin küreselleşme ile birlikte rekabet ortamında etkinliği stratejik olarak yönetilmesine bağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin belirlediği rekabet stratejilerini destekleyen stratejik uygulamaları geliştirmelidir. Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rekabet stratejisiyle etkileşim içine girdiği ve bu stratejiyi çeşitli uygulamalarıyla desteklediği söylenebilir. Bu durum stratejik yönetim sürecinde insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu özelliğinden dolayı Stratejik İKY uygulamaları önemli bir rekabet silahı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle insan

kaynakları yönetimi ve yöneticileri günümüzde stratejik konuma yerleşmektedir.

Kaliteyi artırmaya, yenilikçi olmaya ve maliyetleri azaltmaya yönelik rekabet stratejilerinin gerçekleşmesi için İK yönetimine dair en iyi uygulamaların belirlenmesi rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir. Yenilikçi rekabet stratejisindeki stratejik İK uygulamalarına genel olarak bakıldığında, bu uygulamaların; yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen ve ödüllendiren bir yapıda oldukları görülmektedir. Kaliteyi artırmaya yönelik rekabet stratejisindeki stratejik İKY uygulamaları ise, daha çok iş gören kalitesinin artırılması ve eğitim geliştirme çalışmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşgörenin kalitesinin artırılması üretilen mal ve hizmetlerinde kalitesini de olumlu yönde etkileyeceğinden, rekabet avantajı açısından önemli bir durum olarak kabul edilebilir. Maliyet azaltmaya yönelik rekabet stratejisinde; iş tanımları ve iş karışıklıkları ortadan kaldırdığı, nitelikli personel seçimine önem verildiği, kısa dönemli değerlemelerle ücret politikasının alt düzeye çekildiği böylece fonksiyonel maliyetlerin düşürülmeye çalışıldığı genel olarak işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

Yapılan bu teorik çalışmada nihai ve genel sonuç olarak, rekabet stratejisine uygun stratejik insan kaynakları uygulamalarının var olduğu, söz konusu uygulamaların ise işletmelerin rekabet gücünü artırdığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar** A. Cevat, (2000), İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Tuğray Kaynak ve Diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İkt. Ent. Araş. ve Yar. Vakfı No:7, İstanbul, ss. 113-168
- Abraham** Morris, Des Griffini, John Crawford; "Organization Change and Management Decision in Museum", Management Decision, Vol.37, No.10, 1999, pp. 736-751
- Akgeyik** Tekin (2002), Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi, İ.Ü.İktisat Fakültesi Maliye Araş.Merkezi Konferansları 41. Seri, s 21-57
- Aktan**, Coşkun Can, Hüseyin Şen(1999), Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye, TOSYÖV, Ekonomik ve Siyasal Araştırmalar Serisi No:1, Ankara
- Appleby** Alex, Sharon Mavin (2000), Inovation Not Imitation: Human Resource Strategy and The Impact on World-Class Status, Total Quality Mangement, Vol.11, No.4/5&6, pp. 554-561
- Batt** Rosemary (2000), Managing Customer Services: Human Resource Practices, Turnover, and Sales Growth, CAHRS/Cornell University187 Ives Hallithaca, USA, pp. 1-28
- Bayraktaroğlu** Serkan (2002), Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta A.Ş, İstanbul
- Boxal** Peter, Mike Steeneveld (1999), Human Resource Strategy and Competitive Advantage; A Langitudinal Study of Engineering Consultancies, Journal of Mana. Studies, pp. 443-463
- Boxall** Peter, John Purcell(2000), Strategy Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Shold We Be Going?, International Journal of Management Reviews, Vol.2, Iss.2, pp.183-2003
- Bratton** Jhon, Jeffer Goldy(1999), Human Resources Management, Second Edition, Mac. Millan Business, London
- Cianni** Mary, David Bussard(1994), CEO Beliefs, Management Development, and Corporate Strategy, Group&Organization Management, Vol 19, Iss.1, pp. 51-67
- Connor** Patrik E.(1997), Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions, Public Adminstrtion Review, November-December, Vol 57, No.6, pp. 501-509
- Cumming** Brian S.(1998), Innovation Overview and Future Challenges, European Journal Of Innovation Management, Vol.1, No.1, pp.21-29
- Daft** Richard L.(2003), Management, Thomson South-Western, 6th Ed., USA
- Delery** John E, Harold D. Doty (1996), Modes of Theorizingin Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Predictions, Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp. 802-835
- Dobson** Paul, Ken Starkey(1993), The Strategy Management, Blakwell Bus, Oxfort, England,

- Erbay** Yusuf(1996), Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri, Mahalli İdareler. Genel Müd., Yayın No:11, Ankara.
- Erdut** Zeki(2002), Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir
- FTC** (1996), Anticipating 21st Century- Competition Policy In The New High-Tech, Global Marketplace, FTC Staff Report
- Galpin** Timotlay J., Patrick Murray(1997), Connect Human Resource Strategy to The Business Plan, HR Magazine, Vol. 42, Iss.3, pp. 99-104
- Gooderham** Paul N., Odd Nordhaugh, Kristen Ringdal(1999), Institutional and Rational Determinant of Organizational Practices; HRM in European Firm's, Administrative Science Quarterly, Vol 44, Iss.3, pp. 507-531
- Gratton** Lynda; "Tomorrow People", People Management Vol 3, Iss.15, 1997, pp. 22-28
- Gratton** Lynda; "A.Real Change", People Management, March 2000, pp. 227-30
- Greene** Robert J(1995), Culturally Compatible HR Strategies, HR Magazine, Vol.40, Iss 6, pp. 115-122
- Kane** Bob, Ian Palmer(1995), Strategic HRM or Managing The Employment Relationship?, International Journal of Manpower, Vol. 16, No.5/6, pp. 6-217
- Khatri** Naresh; "Emerging Issues in Strategic HRM in Singapore", International Journal of Manpwer, Vol.20, No.8, 1999, pp. 516-529
- Longo** Don(1995), Changing Workforce Complexion Requires HR Strategy Make Over, Discount Store News, Vol. 34, Iss. 8, pp. 14-16
- OECD**(1999), The economic and Social Impact of Electronik Commerce, Priliminary Findings and Research Agenda, Organisation For Economic Coperation and Development
- Oran** Baskın(2000), Kaçınıcı Küreselleşme?, Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları, No.9, ss.111-139
- Öymen** Onur(2000), Geleceği Yakalamak, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Palmer** Margaret, Kenneth T. Winters(1993) "İnsan Kaynakları", Çeviren; Doğan Şahiner, Rota Yayını, İstanbul,
- Schuler** Randall S.(1992), Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Need of The Business, Organisational Dynamics, Vol. 21, pp.18-32
- Schuler** Randal S., Susan E. J.(1987), Liking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices, The Academy of Management Executive, Vol.1, No.3, pp. 207-219
- Sutherland** John, Gerry Stewart(1997), Taxonomy of Firms With Reference to Human Resource Strategies, Personel Review, Vol 26, No1/2, pp. 43-65
- Şimşek** Şerif (2002), Yönetim ve Organizasyon", Güney Ofset, 7. Baskı, Konya,

- Truss** Catherine, Lynda Gratton; "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 3, 1994, pp. 663-686
- Tyson** Shaun(1995),Strategic Prospects For HRM, Institute of Personnel and Development, London, England,
- Tyson** Shaun(1997), Human Resource Strategy: A Process for Managing The Contribution of HRM ToOrganizational Performance, The International Journal of HRM, 8:3, pp. 277-290
- Ülgen** Hayri, S. Kadri Mirze(2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama. San. ve Tic. Ltd.Şti., İstanbul
- Wallum** Peter;"Why Diligent Directors Consider Cultural Connotations" People Management Oct. 2000, p. 46
- World** Bank(2003), Staff Calculations Based on the Wolrd Bank's World Dvelopment Indicators (WDI) database,
- Wright** Patrick M.(1998),Strategic Human Resource Management Research in The 21st Century, Human Resource Management Review, Vol. 8, Iss. 3, pp.187-191