

REKABET STRATEJİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Yasemin BAL
Yıldız Teknik Üniversitesi
İşletme Bölümü

ÖZET

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına göre günümüzde artık işletmelerin tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini ve fonksiyonlarını, izlemekte oldukları stratejilere uygun bir şekilde tasarlamaları gerekmektedir. İşletmenin amaç, hedef, misyon-vizyon ve stratejilerine uygun olarak tasarlanan İKY uygulamaları, ihtiyaç duyulan nitelikte ve yetkinlikte kişileri işe almada ve elde tutmada büyük önem taşımaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, izlemekte oldukları rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesine yönelik bu çalışmada, öncelikle stratejik insan kaynakları yönetimi genel hatları ile ele alınmış ve rekabet stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünde ise Fortune Türkiye listesinde yer alan ilk 200 işletmenin İKY uygulamalarının rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin araştırmanın sonuçları açıklanmıştır. Araştırma, Türkiye'deki işletmelerin İKY uygulamaları ile izlemekte oldukları rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi gösterme ve İKY uygulamalarını bu stratejilere uygun olarak tasarlayıp tasarlamadıklarına ilişkin bir bakış açısı sağlamak açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet Stratejileri, Rekabet Avantajı.

THE EFFECT OF COMPETITIVE STRATEGIES ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND A RESEARCH

ABSTRACT

According to strategic human resources management approach, organizations should design their human resources practices and functions in parallel with the competitive strategies they pursue. The HRM practices which have been designed consistent with the goals, mission, vision and strategies of the organization is very important to recruit and retain the essential and qualified workforce.

In this article which aimed to investigate the differences between human resource management practices of the organizations according to their competitive strategies, firstly the main concepts of strategic human resources management are defined and the

relationship between competitive strategies and HRM practices are discussed. In the last part of the study; the results about the relationship/differences between HRM practices and competitive strategies of the first 200 organizations in Fortune Turkey list are presented. This research is significant in terms of showing a perspective about the relationship between competitive strategies and HRM practices of these organizations.

Key Words: Strategic Human Resources Management, Competitive Strategies, Competitive Advantage.

GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına göre günümüzde artık işletmelerin tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini ve fonksiyonlarını, izlemekte oldukları stratejilere uygun bir şekilde tasarlamaları gerekmektedir. İşletmenin amaç, hedef, misyon-vizyon ve stratejilerine uygun olarak tasarlanan İKY uygulamaları, ihtiyaç duyulan nitelikte ve yetkinlikte kişileri işe almada ve elde tutmada büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonları, stratejik yönetim süreci ile entegre edilerek, stratejik planlamadan itibaren, bu sürece destek veren ve koordineli olarak çalışan bir role sahip olmalıdır. İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında, tüm bu sistem ve süreçlerin bütünlük bir yapıda ve koordineli olarak işlemeleri gerekmekte ve işletme içinde stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının tüm çalışanlarda ve süreçlerde hakim olması beklenmektedir.

İşletmelerin kurumsal stratejilerinin yanında, faaliyet gösterdikleri sektörde nasıl rekabet avantajı elde edebileceklerine yönelik olarak tasarladıkları ve işleyişlerini buna göre yapılandırdıkları, “rekabet stratejileri” bulunmaktadır. Bu rekabet stratejileri Michael Porter’in ayrımına göre “Farklılaştırma” ve “Maliyet Liderliği” olarak iki temel strateji şeklinde adlandırılmaktadır. Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin sundukları ürün ve hizmetleri farklılaştırmaları ve ayrıcalıklı bir şekilde değişik özellikte ürün ve hizmetler sunmalarına dayalıdır. Maliyet liderliği stratejisi ise işletmelerin belirli kalite ve verimlilik çalışmaları ile maliyetlerini minimize etmesi ve sektörde en düşük maliyetli üretici konumuna gelmesine dayalı olan bir strateji türüdür. Her iki rekabet stratejisi de farklı özellikte ve nitelikte çalışanlara ihtiyaç duymakta ve bu ihtiyaçlara yönelik olarak tasarlanmış bir yönetim yapısı ile İKY fonksiyon ve uygulamalarını gerektirmektedir. İki stratejinin de gerektirdiği bu yapılar ve farklı İKY uygulamaları dikkate alındığında, işletmelerin stratejilerine uygun bir şekilde bu süreç ve sistemleri tasarlamalarının ne denli önemli olduğu anlaşılmaktadır.

I. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu 1970’lerin sonundan itibaren araştırmacılardan ilgi görmeye başlamış ve iki önemli değişimin etkisi altında kalmıştır. İlki, eski personel yönetimi yaklaşımı yerini modern İK kavramına bırakmıştır ve ikincisi

de, temel stratejik modeller organizasyonun içsel özelliklerine yönlendirilmiştir. SİKİY disiplini, bu başlangıç noktasından hareketle gelişmeye başlamış ve teorik yoksunluğundan dolayı da ilk başlarda oldukça eleştirilmiştir. Ancak zamanla SİKİY’yi açıklayan model önerilerini içeren çalışmaların sayısının artması ile beraber önem kazanmaya başlamıştır (Alcazar, Fernandez ve Gardey, 2005, s: 633). Walker’ın (1978) stratejik planlama ile insan kaynakları yönetimi arasında bağlantı kurmasıyla beraber, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı dikkat çekmeye başlamıştır. Ancak SİKİY’nin doğuşu, 1980’lerin başında Devana, Fombrum ve Tichy’nin insan kaynakları ile iş stratejileri arasındaki ilişkiyi keşfeden çalışmaları ile olmuştur (Wright, Dunford ve Snell, 2001, s: 701-702).

İnsan Kaynakları Yönetiminin evrimi ve gelişiminin temel nedenleri arasında rekabet, küreselleşme, pazardaki sürekli değişim ve teknoloji sayılabilmektedir (Beer, 1997, s: 50). İşletmelerin yenilikçi olma zorunluluğu, Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi’ni, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ne dönüştürmüştür. SİKİY, bir işletmenin sürekli gelişmesini ve bu gelişimini sürdürmesini sağlayan en önemli olgulardan biridir (Chang ve Huang, 2005, s: 434). 1980’lerde meydana gelen değişimler ile beraber, İK profesyonelleri de artık işletmelerin stratejik karar verme süreçlerinde söz sahibi olan potansiyel ortaklar olarak görülmeye başlanmıştır (Schuler ve Jackson, 1987, s: 2).

Wright ve McMahan, SİKİY’yi “İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için planlanmış insan kaynakları faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır (Wright ve McMahan, 1992, s: 298). Yine başka bir tanıma göre SİKİY, “İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyulan personel davranışlarını sağlayacak şekilde İK sistemlerinin ve faaliyetlerinin yürütülmesidir” dir (Dessler, 2005, s: 80). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, genel olarak “İnsan Kaynakları Yönetimi ve iş stratejileri arasında bir köprü” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine göre, bir işletmenin insan kaynakları yönetimi ile işletme stratejileri arasında bir bağlantı olmalıdır (Karami, Analoui ve Cusworth, 2004, s: 50-51). SİKİY düşüncesinin temel mantığı, İKY’yi iş stratejileri ile entegre etmektir. Böylece, çalışanların daha etkin yönetilebileceği, işletme performansının artacağı ve başarının geleceği düşünülmektedir. SİKİY, stratejik değişime ve işletmenin gelecekte daha etkin bir şekilde rekabet edebilmesi için gerekli olan çalışan becerilerini geliştirmeye odaklanmaktadır. SİKİY faaliyetleri gelecek odaklıdır ve organizasyonun iş planları ile uyumlu hareket etmektedir (Holbeche, 2004, s: 13).

İK uygulamacıları arasında, SİKİY terimi, İKY uygulamalarının, işletmenin etkinliğine katkıda bulunması gerektiğini vurgulamak için kullanılmaktadır. İKY uygulamaları, iş ihtiyaçları ve organizasyonel etkinlik arasındaki bu bağlantı; SİKİY olarak adlandırılan alanın özünü oluşturmaktadır. “Etkili bir İKY, işletmenin stratejik amaçları ile entegre olmalıdır” ve “etkili bir İKY işletme performansına katkıda bulunmalıdır” görüşleri SİKİY’nin iki önemli varsayımını oluşturmaktadır. İK uygulamaları ve politikaları, işletmenin stratejik amaçları ile uyumlaştırıldığında, sistem dikey olarak entegre olmuş şekilde tarif edilmektedir (Schuler ve Jackson, 1987, s: 2).

Son yıllarda, İK alanına daha makro bir şekilde yaklaşılmaya başlanmış ve bu yaklaşım da “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak adlandırılmıştır. SİKİY; İK uygulamaları ile işletmenin stratejik yönetim süreci arasında dikey olarak bağlantı kurmayı amaçlamaktadır.

Çeşitli İK uygulamaları arasında belirli ve planlanmış bir aksiyon doğrultusunda, koordinasyonun sağlanması ise yatay entegrasyonu vurgulamaktadır (Wright ve McMahan, 1992, s: 298).

İşletmenin stratejik amaçlarını anlamak aynı zamanda işletmenin faaliyette bulunacağı tüm kapsamı da derinlemesine anlamayı gerektirmektedir. Daha da fazlası bu düşünce, İK politikaları ve uygulamalarını birbirleri ile uyum içinde olan ve birçok elemandan oluşan bir sistem olarak kavramlaştırmaya temel sağlamaktadır. Bu da, İKY faaliyetleri arasında yatay bir entegrasyon sağlamak anlamına gelmektedir. Hem dikey hem de yatay entegrasyonu başarabilmek; İK profesyonellerinin, çalışanlar, çalışan temsilcileri ve hat yöneticileri ile ortaklaşa çalışmasını gerektirmektedir (Schuler ve Jackson, 1987, s: 3). İK faaliyetleri ve uygulamaları sadece İK bölümlerine ait bir sorumluluk olarak görülmekten çıkmalıdır. İşletme strateji ve amaçları doğrultusunda tüm birimlerin ve yöneticilerin söz konusu İK sorumluluklarını paylaşması ve bütünleşmesi gerekliliği doğmaktadır.

1.2. REKABET STRATEJİLERİ

İş Yönetim / Rekabet Stratejileri, işletmenin günlük yaşamı ile ilgili olarak, içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceğini ve onlarla nasıl rekabet etmesi gerektiği ile ilgili konuları incelemektedir. İşletme, gelecekteki işleri ve faaliyetlerini düşünürken, faaliyette bulunduğu sektörde, ana işi ile ilgili strateji çalışmaları da yapmaktadır. İşletmenin yaşamını sürdürmesinin ve rekabet avantajı sağlamanın bir yolu da günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği sektörel platformda en iyi olabilmesidir. Bu kolay değildir çünkü mevcut iş çevresinde, başta rakipler olmak üzere çeşitli güçler işletmeye ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına etki etmektedir. İşletmenin günlük yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, iş çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s: 252).

Rekabet stratejileri, işletmenin pozisyonu ile rakipleri arasında bir farklılık yaratma amacına dayanmaktadır. İşletme kendini konumlandırabilmek için, rakiplerine kıyasla hangi farklı faaliyetleri gerçekleştireceğine veya hangi faaliyetleri farklı olarak gerçekleştireceğine karar vermelidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2005, s: 111). Bu stratejiler, müşterilere değer sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmaktadır. Bu nedenle de, rekabet stratejileri işletmenin rakiplerine göre nerede ve nasıl olduğuna ilişkin bir görüş sağlamaktadır (Liao, 2005, s: 295).

Rekabet stratejileri sektörde faaliyette bulunan bu güçlerin olası karar ve davranışları karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiği ile ilgili konulara yoğunlaşmaktadır. Amaç, faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet avantajı sağlamaktır. Rekabet stratejilerini, “işletmelerin belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratarak, sahip oldukları temel yetenekler aracılığıyla rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak sergiledikleri karar ve davranışların bütünü” olarak tanımlamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004, s: 252-253).

Rekabet stratejisini seçerken, işletme “rakiplerine göre daha düşük maliyetler ile üretim yapmak” ya da “farklılaştırma becerisi ile yüksek fiyatlara ulaşabilmek” olarak iki tür potansiyel rekabet avantajından birini elde edebilmek üzerine odaklanmaktadır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2005, s: 113).

1.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Sektörde etkili bir şekilde rekabet edebilmek için gerekli olan önemli unsurlardan biri; pazarda oluşan fiyatlar üzerinden, üretilen mal ve hizmetlerle müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak, aynı zamanda da işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürebilmektir. Ancak burada dikkat edilmesi gerekli şey, amacın, müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi olmadığıdır. Aslında, bazı durumlarda, işletmenin pazar payını arttırmak veya stok devir hızını yükseltmek amacı ile müşteriye düşük fiyatla mal ve hizmet temin edilebilir. Ama bunlar, pazarlama stratejileri kapsamı içindedir ve fonksiyonel/işlevsel stratejiler dahilinde yer almaktadır. İş yönetim/rekabet stratejileri kapsamı içinde bulunan maliyet liderliği stratejisinde ise, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamasının üzerinde getiri elde ederek, rakiplerine üstünlük sağlayabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2004, s: 260).

Günümüzde birçok işletme maliyet liderliği stratejisini uygulamaktadır. Bunlara örnek olarak; saat endüstrisinde Casio ve Timex, kalem ve jilet endüstrisinde BIC, otomobil endüstrisinde Hyundai gibi işletmeler gösterilebilmektedir (Barney ve Hesterly, 2008, s: 117). Wal-Mart da maliyet liderliği stratejisini başarı ile sürdürmekte ve bu strateji ile sektöründe rekabet avantajı elde etmektedir. Rakipleri ile kıyaslandığında önemli derecede maliyet avantajına sahip olduğu görülen Wal-Mart, bu avantajını faaliyetlerindeki birçok farklı süreç ve uygulamalardan sağlamaktadır. Maliyet liderliği stratejisini izleyen diğer bir işletme olan Dell bilgisayar firması ise, en yakın rakipleri olan Hewlett-Packard, Sony, Toshiba gibi işletmelerin tersine ürettiği bilgisayarlarını aracı kullanmadan, müşterilerine direkt olarak ulaştırmakta ve böylece çok önemli bir dağıtım maliyetinden tasarruf etmektedir. Böylece Dell, PC sektöründe küresel anlamdaki en düşük üretici konumuna gelebilmektedir (Thompson, Strickland ve Gamble, 2007, s: 141-142). Türkiye’de ise Yeni Karamürsel ve Carrefour gibi işletmeler büyük miktarlarda mal satın alarak, bunları mağazalarına etkin bir şekilde dağıtmakta ve pazarlama giderlerini de asgariye indirerek, ürünleri müşterilerine daha ucuz fiyatla satabilmektedir (Eren ve Timur, 2006, s: 184).

1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Standart mal ve hizmetin müşteri beklentilerine cevap vermediği ortamlarda, işletmeler müşterilerin, arzu, gereksinim ve beklentilerine uygun olarak, farklı çözümler bulmak zorundadır. Sektörde rekabet edebilmenin diğer bir yolu da budur. Herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak, müşteri tercihini kendi mal ve hizmetlerine yöneltmek farklılaştırma stratejisinin esasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s: 264).

Farklılaştırma stratejisinde, bir işletme alıcılar tarafından değerlendirilen bazı boyutlarda kendi sektöründe tek ve özel olmak isterse, sektördeki alıcıların önemli olarak algıladığı bir veya daha fazla özellik seçer ve kendini bu ihtiyaçları karşılamak için konumlandırır. Bu tek ve özel olma özelliği ise yüksek bir fiyatla ödüllendirilmektedir. Farklılığın anlamı, her bir sektörün kendisine özgüdür. Farklılaştırma; ürünün kendisine bağlı olabileceği gibi, ürünün satıldığı dağıtım sistemine, pazarlama yaklaşımına veya diğer bir dizi faktörlere de bağlı olabilmektedir (Porter, 1985, s: 14). Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar; tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı veya diğer boyutlar gibi birçok farklı açıdan oluşabilmektedir. İdeal olan durum işletmenin kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır (Porter, 1985, s: 47). Örneğin; çeşitli özellikler sunma (Microsoft Windows), üstün servis hizmeti (Fedex), geniş ürün yelpazesi ve seçim imkanı (Amazon.com), yedek parçaya kolay ulaşım (Caterpillar), mühendislik tasarımı ve performans (Mercedes, BMW), ürün güvenilirlik (Johnson&Johnson bebek ürünleri), üretim (Honda ve Toyota otomobilleri), teknolojik liderlik (3M), ayrıcalıklı ürün imajı (Ralph Lauren) gibi farklı işletme örneklerinde farklılaştırma stratejileri görülebilmektedir (Thompson, Strickland ve Gamble, 2007, s: 145).

Farklılaştırma stratejisinin amacı, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır (Porter, 1998, s: 47). Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmeler, diğer işletmelerin ürün ve hizmetlerinin algılanan değerine kıyasla ürün ve hizmetlerinde daha yüksek bir değer yaratarak, rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Örneğin; Rolex, saatlerini Timex ve Casio'dan farklılaştırmakta; Mercedes ise, yüksek performans ve karmaşık mühendislik çalışmaları ile arabalarını maliyet liderliği stratejisi izleyen Hyundai'den farklılaştırmaktadır. Nihai olarak ürün farklılaştırmasının varlığı, müşterilerin algısına bağlıdır, ancak işletmeler bu algıları etkilemek için birçok faaliyette bulunmaktadır. İki işletme tarafından sunulan ürünler çok benzer olsa da, müşteriler eğer bunlardan birinin diğerinden daha değerli ve üstün olduğuna inanırsa, bu işletme farklılaştırma avantajına sahip olacaktır (Barney ve Hesterly, 2008, s: 146-147).

1.3. REKABET STRATEJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmeler için en temel stratejik problem yaşama problemidir. İşletmeler, yaşamak için insan ve diğer kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Belirli özellikte insan yeteneği olmazsa, işletmeler yaşamlarını sürdüremez (Boxall ve Purcell, 2003, s: 45). Diğer üretim faktörleri ile kıyaslandığında, insanın değerinin anlaşılmasıyla beraber, günümüzde artık insan kaynağı işletmeler için vazgeçilmez ve en değerli varlık olarak görülmektedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve faaliyetlerinde başarılı olarak rekabet avantajı elde edebilmeleri için stratejik yönetim sürecinin ne denli önemli olduğu göz önüne alındığında, bu süreç ile insan kaynağının entegre edilmesinin gerekliliği daha da iyi anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim ilişkisinde; “İKY, strateji ve stratejik yönetimde nasıl bir rol oynamalıdır?” ve “İKY, stratejik yönetimde nasıl daha güçlü ve daha etkin bir rol oynayabilir?” soruları gündeme gelmektedir. Özellikle insan performansının, yüksek karmaşıklık gerektiren işlerde daha önemli hale gelmesi ile

beraber, İKY'nin de stratejik yönetimin kalitesinin geliştirilmesinde temel rol oynama gerekliliği doğmuştur.

İşlerdeki belirsizlik düzeyleri arttıkça, yüksek beceriye sahip kişileri işe almak da daha önemli hale gelmiştir (Boxall ve Purcell, 2003, s: 45). Stratejik yönetim sürecini geliştirmek, İKY ile yakından ilişkilidir. Bu süreç, bazı kilit İK kararlarını vermeyi gerektirmektedir (Boxall ve Purcell, 2003, s: 46). Birçok işletme, stratejilerini insan kaynaklarından bağımsız ve izole olarak ele aldıklarından dolayı başarılı olamamaktadır. Bu nedenle de, işletmelerin stratejilerini, İK stratejileri ile ilişkili olarak tasarlamaları ve yürütmeleri gereklidir. Bu iki stratejinin herhangi birinde meydana gelebilecek bir değişiklik veya düzeltme, diğerini de etkileyecektir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim süreci ile uyumlaştırılması ve entegrasyonu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

TABLO 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yönetim ile Entegrasyonu

STRATEJİK ANALİZ	STRATEJİ FORMÜLASYONU	STRATEJİNİN YÜRÜTÜLMESİ
Strateji için kapsam oluşturulması:	Performans beklentilerinin belirlenmesi:	Sonuçlara ulaşmak için sürecin uygulanması:
<ul style="list-style-type: none"> • İş kapsamı • İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri • Dış fırsat ve tehditler • Rekabet avantajı kaynakları • Stratejik konular 	<ul style="list-style-type: none"> • Değerler • Misyon ve vizyon • Hedefler ve öncelikler • Aksiyon planları • Kaynak tahsisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel değişim • Performans ve ödüllendirme • Stratejik eleman seçimi • Öğrenme ve gelişim • Personel ilişkileri
İnsan ile ilgili iş konularının tanımlanması	İK stratejileri, hedefleri ve aksiyon planlarının belirlenmesi	İKY süreçlerinin yürütülmesi

Kaynak: James W. Walker, “Integrating the Human Resource Function with the Business”, **Human Resource Planning**, 1994, Vol: XVII, No: 2, s. 62.

Tablo 1’de görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetimin her safhasında, bu süreç ile uyumlu bir şekilde hareket etmektedir. Temel olarak üç safhadan oluşan stratejik yönetim sürecinde; öncelikle işletmelerin dış çevrelerini inceleyerek, çevredeki fırsat ve tehditleri belirlemeleri ve daha sonra ise işletme içi analizlerini yaparak, işletme olarak güçlü ve zayıf yönlerini saptamaları gerekmektedir. Böylece işletmenin hangi alanlarda rekabet avantajı elde edebileceği de belirginleşmiş olmaktadır. Tüm bu aşamalar; stratejik analiz safhasında ele alınmaktadır. Bu safhadaki diğer bir önemli konu ise, insan ile ilgili iş konularının tasarlanmasıdır. İkinci aşama olan strateji formülasyonu safhasında ise işletmeler, analiz safhasında saptadıkları durumlarına uygun olarak misyon, vizyon ve hedeflerini belirlemekte, aksiyon planlarını tasarlamakta ve buna uygun kaynak tahsisini gerçekleştirmektedirler. Bu safhada, işletmenin İK stratejileri de hedeflere uygun olarak tasarlanmakta ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini destekler nitelikte, hedefler ile uyumlaştırılmaktadır. Son safha olan stratejinin yürütülmesi safhasında ise; sonuçlara ulaşmak için faaliyet süreci harekete geçirilmektedir. Bu süreçte, çalışanların izlemeleri

gereken prosedür ve sistemler dizayn edilerek, gerekli roller tanımlanmalıdır. Hedeflerin başarılabilmesi ve amaçlara ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan nicelik ve niteliklere sahip kişiler işe alınmalıdır. İşletmenin stratejik yönetim süreci ile uyumlu olan ve onu destekler şekilde yürütülen bir İK sistemi amaçlara ulaşabilmenin temel koşullarından biridir.

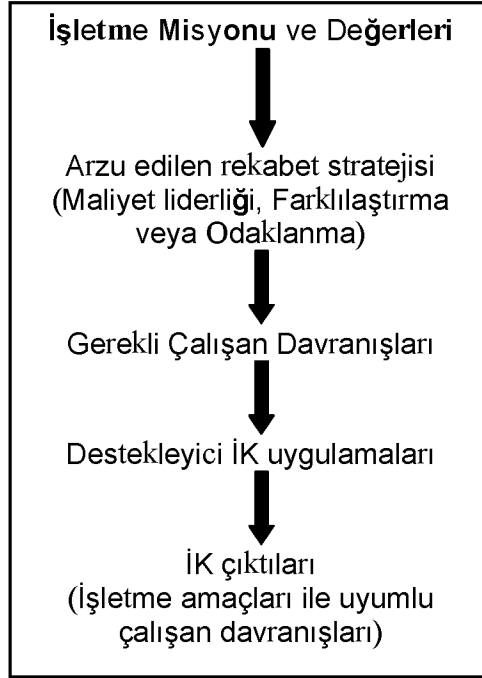
Çevresel değişimlerin, çalışanlar ve işletmeler üzerindeki etkisi yadsınamaz. Eğer işletmeler stratejilerini gerçekleştirmek istiyorlarsa, çevresel değişimlere adapte olabilecek ve işletme amaçlarına bağlı kalacak, beceri düzeyi yüksek çalışanlara ihtiyaç duyacaklardır. İK profesyonelleri önemli çevresel değişimlerin iş stratejileri üzerinde yaratacağı etkiyi bilmeli ve bu değişim için işletmeyi hazırlamalıdır (Holbeche, 2004, s: 308). İşletmedeki İK faaliyetleri, iş stratejilerini direkt olarak desteklemelidir. İK fonksiyonu yönetimin içsel bir parçası olarak gerekli değişime yön vermeli ve uygulamalıdır. İK süreçleri, stratejik iş değişim uygulamasında merkez görevi görmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar tarafından koordineli bir biçimde yürütülen İK faaliyetleri, rekabetçi performans için oldukça önemlidir (Walker, 1994, s: 59).

Bugünün İK personeli, yönetim takımında da aktif olarak rol alan, gerekli değişimlerin planlanması ve uygulanmasında katkı sağlayan bir katılımcı rolündedir. İK, profesyonel hizmet ve teknik uzmanlık sunmayı yeterli görmeyerek, iş odaklı bir role bürünmüş ve hat yöneticileri gibi düşünüp, hareket etmeleri beklenen yeni bir role sahip olmuştur. İK ile stratejilerin entegrasyonu ise, işletmelerde İK yönetimine yeni bir perspektif getirmiştir (Walker, 1994, s: 60).

Durumsal yaklaşıma göre de, rekabet stratejileri ile İKY uygulamaları arasında yakın bir ilişki vardır. Bu teoriye göre, İKY uygulamaları işletmenin sürdürmekte olduğu rekabet stratejisinin türü tarafından belirlenmelidir (Liao, 2005, s: 295). Yeni stratejilerin ve politikaların yürütülebilmesi, yeni İKY uygulamalarının hayata geçirilmesini ve personelden farklı şekillerde yararlanmayı gerektirmektedir. Bu uygulamalar; uygun beceri ve yeteneklere sahip kişileri işe almayı, mevcut çalışanların ihtiyaç duyulan yeni becerileri edinebilmesi için eğitim vermeyi içermektedir. Bu açıdan bakıldığında özellikle seçme ve yerleştirme süreci sadece doğru becerilere sahip kişileri işe alma anlamında değil, aynı zamanda işe alınan bu kişileri gelecekteki pozisyonlar için ihtiyaç duyulacak beceriler yönünde geliştirme bakımından oldukça önem taşımaktadır (Wheelen ve Hunger, 2008, s: 240-243).

İK uygulamaları ile rekabet stratejilerinin ilişkilendirilmesi süreci Şekil 1'de özetlenmektedir. İşletmenin misyonu, vizyonu ve sahip olduğu değerler doğrultusunda belirlenen rekabet stratejilerinin yürütülmesinde ihtiyaç duyulacak beceri ve çalışan davranışları tanımlanmalıdır. Bu beceri ve özelliklere sahip çalışanların temin edilmesi ve söz konusu stratejilerin yürütülmesinde, bu stratejileri destekleyen İK uygulamaları tasarlanmalıdır.

ŞEKİL 1
İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Rekabet Stratejilerini İlişkilendirmek



Kaynak: Peter Boxall ve John Purcell, **Strategy and Human Resource Management**, New York, Palgrave Macmillan, 2003, s. 53.

Rekabet stratejilerinin ölçümünün stratejik yönetimde önemli bir yeri vardır (Nayyar, 1993, s: 1652). İlk olarak Michael Porter tarafından Farklılaştırma, Maliyet Liderliği ve Odaklanma olarak tanımlanan rekabet stratejileri, daha sonraları geniş bir şekilde araştırılarak incelenmiştir. SİKY uygulamalarında amaç, İK stratejisini işletmenin rekabet stratejisi ile uyumlu hale getirmektir. İK uygulamaları Porter tarafından tanımlanan jenerik stratejileri güçlendirecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu nedenle de, İK uygulamalarının işletmenin önceden belirlenmiş maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma rekabetçi pozisyonunu, karşılıklı olarak güçlendirecek şekilde tasarlanması gerekmektedir.

1.3.1. Farklılaştırma Stratejisi ve İKY Uygulamaları İlişkisi

Her bir jenerik stratejiyi uygulamak farklı kaynaklar ve beceriler gerektirmektedir. Bunlardan bazıları doğrudan İK uygulamaları ile ilgilidir. Örneğin; Porter'a göre, başarılı bir farklılaştırma stratejisi disiplinler arasında güçlü bir koordinasyon, teşvikler, yüksek nitelikli çalışanları işletmeye çekebilecek ve elde tutabilecek başka bazı özellikler gerektirmektedir (Buller vd., 1990, s: 28). Başarılı olabilmek için, özellikle yeniliğe ve özel olmaya dayalı olarak rekabet eden işletmelerin çalışanlarında daha fazla beceri,

yetenek ve sağduyu ihtiyacı önem kazanmakta ve çalışan bağlılığı ihtiyacı artmaktadır (Guthrie, Spell ve Nyamori, 2002, s: 185).

Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmeler başarılı olabilmek için esnek olmalıdır çünkü değişen pazar ve müşteri taleplerini karşılayabilmek için hem üretimlerini hem de organizasyonel kaynaklarını değiştirebilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar da farklı görevleri yerine getirebilecek beceri ve eğitime sahip olmalıdırlar. Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerde tüm üretim koşullarını önceden tahmin etmek ve standartlaşma sağlamak zordur. Aynı zamanda üretime ilişkin görevlerdeki belirsizlik düzeyi de fazladır. Kimi durumlarda, çalışanların belirli faaliyetleri gerçekleştirirken, ne zaman, neyi, nasıl yapacakları konusunda sağduyu ve inisiyatif kullanmaları gerekmektedir (Arthur, 1992, s: 491).

Porter, farklılaştırma yaratmak isteyen işletmeler için en önemli yollardan birinin yenilik olduğunu belirtmektedir. Yenilik stratejisi özellikle uzun dönem, bireysel uzmanlık, risk alma gibi özelliklere dayalıdır. Yenilik stratejisi, aynı zamanda yüksek derecede belirsizlik de içermektedir. Bu nedenle, çalışanlara, risk almaları sonucunda ortaya çıkabilecek hatalarından ötürü işlerini kaybetmemeleri konusunda güvence verilmesi gerekmektedir. Rekabet avantajını yenilik yaparak, farklılaştırma stratejisi ile elde etmek isteyen işletmelerin uzun döneme odaklanmaları gerektiğinden, işletmedeki performans değerlendirme sistemi gibi uygulamalar da uzun dönemli başarı sonuçlarına odaklanmalıdır. Yenilik risk almaya ve deneye dayalı olduğundan, zaman zaman başarısızlık ve hata da kaçınılmaz olabilmektedir. Aynı şekilde, ücret sistemi de yine buna göre belirlenmelidir. Yenilik stratejisi, güncel bilgi ve yüksek derecede uzmanlık gerektirdiğinden eğitim faaliyetlerine de büyük oranda yatırım yapılmalıdır. Bu nedenle de, rekabet avantajını yenilik yaparak farklılaştırma stratejisi ile elde etmek isteyen işletmelerin İK uygulamalarının da bu stratejiye uygun bir şekilde dizayn edilmesi gerekmektedir (Jackson, Schuler ve Rivero, 1989, s: 731-732).

Bir işletme müşteriler tarafından birçok boyutta tek ve özel olarak algılanan bir ürün veya hizmet sunduğunda, farklılaştırma stratejisini izliyor demektir. Farklılaştırmanın temel kaynağı ürün veya hizmet yeniliğidir. Yenilik yaparak farklılaştırma stratejisi izleyen işletmeler yenilikçi olmak, çevrelerine uyum sağlamak durumundadır. Bazı araştırmalar yeniliğin, işletmenin kalifiye elemanlar seçmesi, onlara daha fazla özerklik sağlaması ve performanslarını uzun dönemli hedeflere göre değerlemesi durumunda arttığını göstermektedir. Yenilik, bürokrasi ile kısıtlanırken; açık iletişim ve sürekli öğrenme ile güçlenmektedir. Yenilikçi işletmelerde, İK fonksiyonu bir değişim ajanı gibi hareket etmeli, yani daha yüksek derecede bir esneklik ve açık sisteme sahip olmalıdır. Farklılaştırma stratejisinin bir başka türünde ise ürünler ve süreçlerin sürekli gelişimi sağlanmaktadır. Bu durumda işletmenin ana kaynağı sahip olduğu entelektüel sermayesidir ve çalışanların bilgi işçisi olmaları, planlama, kalite kontrol, problem tanımlama ve çözme gibi fonksiyonlarda yer almaları beklenmektedir (Panayotopoulou, Bourantas ve Papalexandris, 2003, s: 686). Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin; yüksek düzeyde beceriye sahip çalışanları işe alma, minimum düzeyde kontrol etme, çalışanlarına daha fazla sağduyu verme, İK'ya daha fazla yatırım yapma ve uzun dönemli performans

çıkıtlarına odaklanma gibi fonksiyonları içeren İK faaliyetlerini yürütmeleri gerekmektedir (Rose ve Kumar, 2006, s: 20).

Gruba yönelik uzun dönemli performans değerlendirme sistemleri, genel becerileri geliştirmeyi özendirerek geniş kariyer yolları, çalışanlar arasında adaleti sağlayan ücretlendirme yaklaşımları, hisse sahipliğini de içeren esnek ücret ve ödüllendirme paketleri vb. İK uygulamaları, farklılaştırma stratejisini izleyen işletmelerde daha yoğun olarak kullanılmaktadır (Barutçugil, 2004, s: 64). Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin nitelikli işgücüne daha fazla ihtiyaç duymalarından dolayı, bu işgücünü işletmeye çekebilecek ve elde tutabilecek politikalar belirlemek de ayrı bir önem taşımaktadır.

Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmeler esneklik, yenilik, kalite, müşteri hizmetleri ve proaktifliğe dayalı olduğundan, bu işletmelerin daha iyi performans göstermeleri beklenmektedir (Panayotopoulou, Bourantas ve Papalexandris, 2003, s: 687).

1.3.3. Maliyet Liderliği Stratejisi ve İKY Uygulamaları İlişkisi

Maliyet Liderliği stratejisi; formel bir organizasyon yapısı, yüksek derecede sorumluluk, çalışanların yoğun kontrolü ve katı sayısal hedefler gerektirmektedir (Buller vd., 1990, s: 28). Porter'a göre; maliyet liderliği izleyen işletmeler pazarda en düşük maliyetle ürün ve hizmetlerini üretmeyi amaçlamaktadır. Bu strateji için gerekli rol davranışları; tekrarlı ve tahmin edilebilir davranışlar, kısa dönemli odaklanma, çıktıya odaklılık, düşük risk, sabitlik gibi özellikler olarak tanımlanmıştır. Maliyet liderliği için diğer özellikler ise tekrarlı ve rutin görevler, prosedürlere sıkı bağlılık ve sıkı kontrol olarak belirtilmektedir. Açıkça tanımlanmış performans standartları, İK fonksiyonunu çıktı kontrolüne odaklanmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla da; kurallar, politikalar, hiyerarşi ve diğer bürokratik kontrol mekanizmalarının kullanımı maliyet liderliği stratejisi ile yakından ilişkilidir (Panayotopoulou, Bourantas ve Papalexandris, 2003, s: 687).

Maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin en önemli özellikleri arasında sıkı bir kontrol mekanizması ve ölçek ekonomisine verilen önem göze çarpmaktadır. Bu önemin temel nedeni de, verimliliği yani kişi başına düşen çıktıyı arttırmaktır. Bu aynı zamanda çalışan sayısında ve/veya ücret düzeylerinde azalma anlamına gelebilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi ayrıca yarı zamanlı çalışanlar, iş basitleştirme, otomasyon, iş kuralları değişiklikleri, ölçüm prosedürleri gibi faktörlerin kullanımıyla da sürdürülebilmektedir. Maliyetlerin azaltılması için çok çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Tüm bu yöntemler birbirinden farklı olsa da, hepsinin temel amacı, çalışan başına çıktı miktarını arttırmaktır. Maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler için gerekli çalışan davranışları; genellikle birbirini tekrarlayan ve tahmin edilebilir davranışlar, kısa dönemli odaklanma, özerk veya bireysel faaliyetler, çıktı (ürün/hizmet) miktarına yüksek derecede önem verme, sonuca odaklılık olarak sayılabilmektedir (Schuler ve Jackson, 1987, s: 211).

II. ARAŞTIRMA

2.1. Araştırma Problemi

İşletmelerin izledikleri rekabet stratejilerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilediğine ve bu rekabet stratejilerine uygun İK fonksiyonlarının oluşturulması gerektiğine ilişkin literatürde gerek kavramsal gerekse ampirik bir çok çalışma bulunmaktadır. Türkiye’deki işletmeler için bir fikir ve öngörü sağlaması hedeflenen bu araştırmada, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

2.2. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; Michael Porter’ın farklılaştırma ve maliyet liderliği olarak adlandırdığı rekabet stratejilerini izleyen işletmelerin İKY uygulamalarının, izlemekte oldukları bu rekabet stratejilerine uygun olarak tasarlanıp tasarlanmadığının ortaya konmasıdır. Literatürde yer alan çalışmalar göstermektedir ki; her bir rekabet stratejisi, ayrı türde beceri ve yeteneğe sahip insan kaynağı ihtiyacını ve yürütülmekte olan stratejilere uygun olarak tasarlanmış farklı İKY uygulamaları ile yönetim yapılarını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, çalışmamızda öncelikle işletmelerin hangi rekabet stratejilerini izledikleri ve İKY uygulamalarının nasıl olduğu belirlenecektir. Daha sonra ise, söz konusu işletmelerin İKY uygulamalarının, izledikleri rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma, rekabet stratejilerinin, işletmenin İKY uygulamaları ile ilişkili olup olmadığını belirleme konusunda, Türkiye bakımından bir bakış açısı getirmek anlamında önem taşımaktadır. İşletmelerin, İKY uygulamalarını izlemekte oldukları rekabet stratejilerinin gereklerine uygun olarak tasarlamalarının, rekabet avantajı elde etmede önem taşıdığı düşünülmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin rekabet stratejileri ile İKY uygulamaları arasında ilişki kurmalarının, sahip oldukları insan kaynağından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmalarına imkan sağlayacağı öngörülmektedir. Benzer bir çalışmanın Türkiye’de daha önce yapılmamış olması araştırmaya özgün bir nitelik kazandırmaktadır. Bu nedenle, araştırmanın, hem teorik çerçevesinin hem de sonuçlarının önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanlarını birleştirmesi nedeniyle disiplinler arası bir çalışma niteliği taşımaktadır.

2.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, Fortune dergisinin 2008 yılında Türkiye’de yapmış olduğu araştırma sonucunda, 2009 yılında yayınladığı “En Büyük 500 İşletme” listesinde yer alan en fazla ciroya sahip ilk 200 işletmeden oluşmaktadır. Araştırma için ilk 200 işletmenin seçilmesinin nedeni, bu işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde belirli stratejilere sahip olacakları, ayrıca gerek sermaye ve ortaklık yapıları, gerekse yönetim biçimleri açısından kurumsal ilkelere daha uygun bir görünüm sergileyecekleri ve İK fonksiyonlarının da bu ilkeler çerçevesinde yapılmış olacağı düşüncesidir.

Araştırma sürecine Şubat 2010 tarihinde başlanmıştır. Rekabet stratejilerine ilişkin anket, söz konusu işletmelerin orta veya üst düzey yöneticilerinden bir kişiye; insan kaynakları

uygulamalarına ilişkin anket ise yine bu işletmelerin İK yöneticileri veya uzmanlarından bir kişiye gönderilmiştir. Her işletmede, rekabet stratejileri anketini, işletme stratejileri hakkında bilgi sahibi olan bir yönetici ve İKY uygulamaları anketini de İK bölümünden ilgili bir kişi cevaplamıştır. Dolayısıyla, söz konusu iki anket de her işletmede sadece ilgili birer kişi tarafından cevaplandırılmıştır. Toplam 200 işletmenin 68 tanesinden anket geri dönüşü sağlanmış ancak bunlardan 5 tanesi eksik olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece, toplam 63 anket değerlendirmeye alınmış ve geri dönüş oranı %32 olarak gerçekleşmiştir.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın kapsamı, Fortune dergisinin 2008 yılında Türkiye’de yapmış olduğu araştırma sonucunda 2009 yılında yayınladığı “En Büyük 500 İşletme” listesinde yer alan en fazla ciroya sahip ilk 200 işletme ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın sadece bu işletmeler ile sınırlandırılmış olması bir kısıt olarak görülmektedir.

Araştırma 20 Şubat ile 20 Eylül 2010 tarihleri arasında yapılmış ve yedi aylık bir süre içinde tamamlanmıştır. Bu nedenle araştırma, kesitsel nitelikte bir çalışmadır. Kesitsel nitelikteki çalışmalar, araştırmanın yapıldığı andaki mevcut durumu yansıtmaktadır.

Araştırmanın varsayımları ise; anket katılımcılarına ve araştırma yöntemine ilişkindir. Araştırmaya katılanların anket formunda yer alan ifadeleri aynı şekilde algıladıkları ve gerçek durumlarını yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın diğer bir varsayımı da, anket yönteminin verilere ulaşmak için yararlanılan en uygun yöntem olduğudur. Anket formlarının analizinde kullanılan veri analiz yöntemlerinin, araştırma amacına en uygun olan değerlendirme yolu olduğu da varsayılmıştır.

Rekabet stratejileri anketi söz konusu işletmelerin orta veya üst düzey yöneticilerinden bir kişi ve İKY uygulamaları anketi ise yine bu işletmelerin İK bölümü yöneticileri veya uzmanlarından bir kişi tarafından doldurulmuştur. Bu kişilerin söz konusu strateji ve İKY uygulamaları ile ilgili sorulara cevap verebilecek yetkinlikte oldukları ve işletmenin stratejisi ile İK uygulamalarını doğru bir şekilde cevaplarına yansıtarak, işletmelerini temsil ettikleri varsayılmıştır. İki anketi de her işletmeden kendi alanında yetkili birer kişi cevaplamıştır. Bu kişilerin, buldukları pozisyonlar gereği, işletmenin rekabet stratejilerine ve İKY uygulamalarına hakim oldukları düşünülerek, verdikleri cevaplar kendi işletmeleri için genellenmiştir.

2.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada, Fortune Türkiye listesinde yer alan ilk 200 işletmenin orta veya üst düzey yöneticileri ile insan kaynakları yetkililerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Rekabet stratejileri ölçeği, işletme stratejilerini bilen orta veya üst düzey yöneticilere; İKY uygulamaları anketi ise İK direktörü/yöneticisi veya uzmanlarına gönderilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formlarından ilki, işletmelerdeki rekabet stratejilerinin tespitine yönelik 18 sorudan oluşan *rekabet stratejileri* ölçeğidir. İkinci veri toplama aracı ise 28 ifadeden oluşan *insan kaynakları uygulamaları* anketidir.

Araştırmada kullanılacak anketler için, öncelikle literatür taraması yapılmış ve ardından da pilot çalışma yapılarak daha sağlıklı verilerin toplanabilmesi amaçlanmıştır. Orijinal çalışmadan tercüme edilen rekabet stratejileri ölçeği ile literatüre dayalı olarak geliştirilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları anketinde yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla, 10 işletmenin yöneticileri ile pilot çalışma yapılmıştır. İnsan kaynakları bölümünde çalışan İK yöneticisi veya uzmanı olan kişiler ile yönetici düzeyinde görev yapan kişilere bu anketler gönderilmiş ve ifadeleri okumaları istenmiştir. Ayrıca söz konusu anketler, akademisyenlere de verilerek, görüşleri alınmıştır. Tüm bu kişilerden alınan görüşler doğrultusunda, anketteki ifadeler yeniden gözden geçirilmiş ve düzeltilmiştir. Anketlere son halinin verilmesi ile beraber, bu anketler söz konusu işletmelerdeki ilgili kişilere gönderilmiştir.

İşletmelerin izlemekte oldukları rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik olarak kullanılan ölçek Dess ve Davis (1984) ile Nayyar (1993) çalışmalarından elde edilmiş (Dess ve Davis, 1984, s: 467-488; Nayyar, 1993, s: 1652-1669) ve ifadeler Türkçe'ye çevrilerek, dilimize uygunluğu gözden geçirilmiştir. Rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik olarak tasarlanmış ölçek toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden ilk 1-10 arasında yer alan on adet ifade *Farklılaştırma* stratejisini; 11-16 arasında yer alan altı adet ifade *Maliyet Liderliği* stratejisini ve 17-18 arasında yer alan iki adet ifade ise *Odaklanma* stratejisini ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerden ölçekteki ifadeler hangi oranda katıldıklarını; 4 dereceli Likert tipi ölçek üzerinde, "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Katılıyorum", "4: Kesinlikle Katılıyorum" arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. 4 dereceli Likert tipi ölçeklerde monoton maddeler kullanılmaktadır. Kesinlikle istenen ya da istenmeyen yönde kullanılan maddeler monoton olarak adlandırılmaktadır. Bu tür maddeler konu ile ilgili orta ya da belirsiz bir kategori yansıtmamaktadır. Böylece, cevaplayıcılar sadece maddelere katılma ya da katılmama derecelerini göstermektedir (Balcı, 2005, s: 121). Bu araştırmada da, rekabet stratejileri ölçeği kapsamında, işletmelerin hangi rekabet stratejilerini izlediklerini belirlemek amacıyla, cevaplayıcıların orta veya belirsiz kategoriye yönelmemeleri ve stratejilerin kesin olarak saptanabilmesi için 4 dereceli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan 63 işletmeden gelen geri dönüşler çerçevesinde, söz konusu ölçekte, odaklanma stratejisini belirlemeye yönelik olarak yer alan iki madde ile maliyet liderliği stratejisini belirlemeye yönelik olarak yer alan bir madde, madde toplam korelasyonu değeri 0.20'den düşük olan maddelerin ölçeğin güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemesi ve yeterli derecede ayırt edici olmamasından dolayı ölçek dışı bırakılmıştır.

Madde-toplam korelasyonu, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Madde toplam korelasyonun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Likert tipi derecelendirme ölçeklerinin kullanıldığı bir testte madde-toplam korelasyonu, Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmaktadır. Analizde test puanı için düzeltilmiş toplam puanının kullanılması önerilmektedir. Madde-test korelasyonu, maddelerin bireyleri ölçülen özellik bakımından ne derece ayırt ettiğini yorumlamak amacıyla da kullanılmakta ve madde ayırt edicilik indeksi adını almaktadır. Madde toplam

korelasyonunu yorumlamada bazı sınır değerlerin ölçüt olarak alındığı da görülmektedir. Genel olarak, madde toplam korelasyonu 0.30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0.20 - 0.30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği veya maddenin düzeltilmesi gerektiği, 0.20'den daha düşük maddelerin ise teste alınmaması gerektiği söylenebilmektedir (Büyüköztürk, 2007, s: 171).

Bu maddeler çıkarıldıktan sonra, rekabet stratejileri ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach alpha değeri 0,83 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda için bu değer oldukça yüksek olduğu ve dolayısıyla söz konusu ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir (Pallant, 2005, s: 90).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenmesine yönelik olarak kullanılacak anket ise literatüre dayalı olarak tasarlanmıştır. İKY uygulamalarına yönelik 8 ifade ise Aydın (2007) çalışmasından elde edilmiştir. İKY uygulamaları anketinin tasarlanması sürecinde birçok çalışma incelenmiştir. İKY uygulamalarından özellikle literatüre göre rekabet stratejileri ile ilişkili olabileceği düşünülen *personel seçme ve yerleştirme, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, kararlara katılım, çalışan memnuniyet araştırmaları, işbirliği ve koordinasyon, açık iletişim sisteminin varlığı* gibi İKY uygulamalarının ve fonksiyonlarının tespitine yönelik olarak hazırlanan 28 soruluk insan kaynakları uygulamaları anketi oluşturulmuştur.

2.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Personele verilen ücret düzeyi, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Personel seçim kriterleri, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışan memnuniyet araştırmalarının yapılması, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Personelin kararlara katılımı, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

H₅: İK Bölümü ile diğer bölümler arasındaki işbirliği ve koordinasyon düzeyi, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

2.7. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, ilk olarak katılımcı işletmelerin genel özelliklerini belirlemek amacıyla, tanımlayıcı istatistikler olarak frekans tabloları ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemeye yönelik olarak normallik testi yapılmış ve Kolmogorov-Smirnov değerine bakılarak verilerin normal dağılıma uygunluk göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan hipotezlerin test edilmesi amacıyla, verilerin normal dağılmamasından dolayı, non parametrik fark testi olan Mann-Whitney U analizi yapılmıştır. İşletmelerin rekabet stratejilerine göre, İK uygulamalarını kullanım düzeylerini görebilmek amacıyla ise çapraz tablolardan yararlanılmıştır.

Rekabet stratejileri anketine 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 4 (Kesinlikle Katılıyorum) skalası arasında verilen puanlar, her bir işletme için *SPSS 14.0* programına girilmiştir. Öncelikle, her işletmenin farklılaştırma stratejisine yönelik olarak sorulan 10 soruya vermiş oldukları puanların ortalaması alınarak, bu işletmeler için farklılaştırma stratejisi ortalaması oluşturulmuştur. Aynı şekilde yine işletmelerin maliyet liderliği stratejisine yönelik olarak sorulan 5 soruya vermiş oldukları puanların ortalaması alınarak, bu işletmeler için maliyet liderliği stratejisi ortalaması oluşturulmuştur. Daha sonra ise her işletme için ayrı ayrı bu iki stratejinin ortalama değerleri karşılaştırılarak, ortalaması yüksek olan strateji değeri, her bir işletmenin izlemekte olduğu strateji olarak kabul edilmiştir. Her işletmenin izlediği kabul edilen strateji (1=Farklılaştırma Stratejisi, 2=Maliyet Liderliği Stratejisi) olarak *SPSS 14.0* programına ayrı bir sütun olarak tanımlanmıştır. Sonuç olarak, araştırma kapsamında yer alan 63 işletme içinde, 22 işletmenin farklılaştırma stratejisi ve 41 işletmenin de maliyet liderliği stratejisi izlemekte olduğu görülmüştür.

2.8. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

2.8.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında incelenen işletmelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de verilmektedir.

TABLO 2
Araştırma Kapsamında Bulunan İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Sektör	Frekans	%
Üretim	38	60,3
Hizmet	25	39,7
Kuruluş Yılı Sınıflaması	Frekans	%
1950 ve öncesi	7	11
1951-1980	26	41
1981-2000	24	38
2001 ve sonrası	6	10
Çalışan Sayısı	Frekans	%
250’den az	5	7,9
250-750	18	28,6
750’den fazla	40	63,5
Beyaz Yakalı Çalışan Sayısı	Frekans	%
250’den az	16	25,4
250-750	29	46
750’den fazla	18	28,6
Mavi Yakalı Çalışan Sayısı	Frekans	%
250’den az	18	28,6
250-750	18	28,6
750’den fazla	27	42,
Toplam	63	100

Araştırmaya katılan 63 işletmenin faaliyet gösterdikleri sektörler bakımından; bu işletmelerin 38 tanesinin (yaklaşık %60,3) üretim sektöründe, 25 tanesinin (yaklaşık %39,7) ise hizmet sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir. İşletmelerin kuruluş yıllarına bakıldığında ise; 7 tanesinin (yaklaşık %11) 1950 ve öncesi, 26 tanesinin (yaklaşık %41) 1951- 1980 yılları arasında, 24 tanesinin (yaklaşık %38) 1981-2000 yılları arasında ve 6 tanesinin (yaklaşık %10) 2001 ve sonrasında kurulmuş olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerden 5 tanesinin (yaklaşık %7,9) 250'den az çalışana sahip olduğu görülürken; 18 işletmenin (yaklaşık %28,6) 250-750 arasında çalışana ve 40 işletmenin (yaklaşık %63,5) ise 750'den fazla çalışana sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların beyaz yakalı ve mavi yakalı olarak ayrımı ele alındığında ise; 16 işletmenin (yaklaşık %25,4) 250'den az beyaz yakalı çalışana, 29 işletmenin (yaklaşık %46) 250-750 arasında beyaz yakalı çalışana ve 18 işletmenin (yaklaşık %28,6) 750'den fazla beyaz yakalı çalışana sahip olduğu görülmektedir. 18 işletmenin (yaklaşık %28,6) 250'den az mavi yakalı çalışana ve yine 18 işletmenin (yaklaşık %28,6) 250-750 arasında mavi yakalı çalışana sahip olduğu görülürken, 27 işletmenin ise (yaklaşık %42,8) 750'den fazla mavi yakalı çalışanın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları anketi ile rekabet stratejileri anketini cevaplayan kişilerin işletme içindeki pozisyonlarına ilişkin bilgiler Tablo 9'da verilmektedir.

TABLO 3
Anketi Cevaplayan Kişilerin Pozisyonları

Yanıtlayıcı Kişilerin Pozisyonu (İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi)	Frekans	%
Genel Müdür	1	1,6
İK Direktörü / Koordinatörü	8	12,8
İK Yöneticisi	6	9,7
İK Müdürü	24	38
İK Uzmanı / Uzman Yardımcısı	11	17
İK Yetkilisi / Sorumlusu	7	11,2
İK Departmanı Dışından Yetkili	6	9,7
Yanıtlayıcı Kişilerin Pozisyonu (Rekabet Stratejileri Anketi)	Frekans	%
Grup Başkanı/Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı	15	24
Strateji Planlama Direktörü/Müdürü	12	19
Pazarlama Direktörü/Yönetmeni/Müdürü	24	38
Bölge Müdürü/Sorumlusu	4	6
Finans/Muhasebe/İK Müdürü	8	13

Araştırmaya katılan işletmelerde, rekabet stratejileri ve İK uygulamaları anketini cevaplayan kişilerin pozisyonlarına bakıldığında; İK anketini cevaplayan kişilerden 24 tanesinin (%38) İK Müdürü, 11 tanesinin (%17) İK Uzmanı/Uzman Yardımcısı, 8 tanesinin (%12,8) İK Direktörü/Koordinatörü, 7 tanesinin (%11,2) İK Yetkilisi/Sorumlusu,

6 tanesinin (%9,7) İK Yöneticisi, 1 tanesinin (%1,6) Genel Müdür ve 6 tanesinin (%9,7) ise İK Departmanı dışındaki yetkililerden oluştuğu görülmektedir.

Rekabet stratejileri anketinin ise işletme stratejileri hakkında bilgi sahip olduğu öngörülen 24 tane (%38) Pazarlama Direktörü/Yönetmeni/Müdürü, 15 tane (%24) Grup Başkanı/Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı, 12 tane (%19) Strateji Planlama Direktörü/Müdürü ile 4 tane (%6) Bölge Müdürü/Sorumlusu ve 8 tane (%13) Finans/Muhasebe/İK Müdürü tarafından cevaplandırıldığı görülmektedir. Her iki ankete de, her işletmeden konu ile ilgili yeteri derecede bilgiye sahip olan ve ilgili pozisyonda yer alan birer kişinin cevap verdiği söylenebilmektedir. Dolayısıyla, cevapların işletmedeki İKY uygulamaları ile rekabet stratejilerini doğru bir şekilde temsil ettiği düşünülmektedir. Bu durum, elde edilen verilerin doğruluğu hakkında olumlu bir değerlendirme vermektedir.

- *İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığı*

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin, insan kaynakları veya personel bölümünün varlığına ilişkin verdikleri cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 10'da verilmektedir.

TABLO 4

: İşletmede İK / Personel Bölümünün Varlığı

		Frekans	%
İşletmenizde İnsan Kaynakları / Personel Bölümü Bulunmakta Mıdır?	Evet	62	98,4
	Hayır	1	1,6

Genel olarak bakıldığında, araştırmaya katılan toplam 63 işletmenin 62 tanesinde (%98,4) İK Bölümünün bulunduğu ve sadece 1 işletmede (%1,6) ise İK Bölümünün bulunmadığı tespit edilmiştir. İK Bölümü bulunmayan bu işletmede ise İK'ya ilişkin sorumluluğun Genel Müdüre ait olduğu görülmektedir.

- *İşletmelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

Araştırma kapsamındaki işletmelerin izlediği rekabet stratejileri Tablo 5'te gösterilmektedir.

TABLO 5

Araştırma Kapsamında Bulunan İşletmelerin İzlemekte Oldukları Rekabet Stratejileri

Rekabet Stratejileri	Frekans	%
<i>Farklılaştırma</i>	22	34,9
<i>Maliyet Liderliği</i>	41	65,1
<i>Toplam</i>	63	100,0

Araştırma kapsamında yer alan toplam 200 işletmenin 63'ünden geri dönüş alınmıştır. Bu işletmelerin rekabet stratejileri anketine vermiş oldukları cevaplar dikkate alınarak, “Farklılaştırma”, “Maliyet Liderliği” ve “Odaklanma” stratejileri için verilen cevapların ortalamaları alınmıştır. Ölçekte yer alan “Odaklanma” stratejisi ile ilgili iki ifade ve “Maliyet Liderliği” stratejisi ile ilgili bir ifade, maddeler arası korelasyon değeri 0.20'den düşük olan maddelerin ölçeğin güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemesinden dolayı ölçek dışı bırakılmıştır. Buna göre, araştırma kapsamında yer alan 22 işletmenin (%34,9) “Farklılaştırma” stratejisi ve 41 işletmenin ise (%65,1) “Maliyet Liderliği” stratejisi izledikleri görülmüştür.

Araştırma kapsamında yer alan işletmeler tarafından, rekabet avantajı elde etmede maliyet liderliği stratejisinin, farklılaştırma stratejisine göre daha yüksek oranda izlendiği görülmektedir. İşletmelerin temel hedefinin maliyetlerini minimize ederek faaliyetlerini sürdürmek olduğu dikkate alındığında, bu sonuç doğal karşılanabilmektedir. Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetleri rakiplerine göre farklılaştırarak ve değer yaratarak rekabet avantajı elde etmelerine dayalı bir strateji olduğundan dolayı, maliyet liderliği stratejisine göre işletmeler tarafından başarılması ve sürdürülmesi daha zor olan bir stratejidir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında ele alınan işletmeler için de durumun bu şekilde olduğu görülmektedir.

2.8.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler

H₁: Personele verilen ücret düzeyi, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

Rekabet stratejilerine göre işletmelerin çalışanlarına verdikleri ücret düzeylerine ilişkin bilgiler Tablo 6'da gösterilmektedir.

TABLO 6
Strateji-Ücret Düzeyi Çapraz Tablosu

	Sektör	Sektör ortalamasının	
	ortalaması ve üzeri	altı	Toplam
Farklılaştırma	1	21	22
%	4,5	95,5	100,0
Maliyet Liderliği	10	31	41
%	24,4	75,6	100,0
Toplam	11	52	63

Farklılaştırma stratejisi izleyen 22 işletmenin 21 tanesi (%95,5) çalışanlarına sektör ortalaması altında ücret verirken; 1 tanesi (%4,5) ise sektör ortalaması ve üzerinde ücret vermektedir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen 41 işletmenin ise 10 tanesinin (%24,4) sektör ortalaması ve üzerinde ücret verdiği; 31 işletmenin ise (%75,6) sektör ortalaması altında ücret verdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelere bakıldığında, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelere kıyasla, çalışanlarına daha yüksek oranda sektör ortalaması ve üzerinde ücret verdiği görülmektedir.

TABLO 7
Strateji-Ücret Düzeyi Sıralar Tablosu

	Strateji	N	Ortalama sırası	Sıraların toplamı
Ücret Düzeyi	Farklılaştırma	22	27,93	614,50
	Maliyet Liderliği	41	34,18	1401,50
Toplam		63		

TABLO 8

Strateji-Ücret Düzeyi Test İstatistikleri (a)

	Ücret Düzeyi
Mann-Whitney U	361,500
Wilcoxon W	614,500
Z	-1,962
İstatistiksel anlamlılık (2-yönlü)	,050

a Grup Değişkeni: Strateji

Personele verilen ücret düzeyi, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre 0,95 güven aralığında ve 0,05 hata payı ile istatistiki olarak anlamlı bir fark göstermektedir (anlamlılık düzeyi: $0,05 \leq 0,05$). 0,95 güven aralığı ve 0,05 hata payı sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için istatistiki olarak kabul edilebilir bir değerdir. Bu farkın, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler yönünde olduğu görülmektedir (ort. sırası: 34,18). Bu durumda H_1 kabul edilmektedir.

Literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre, çalışanlarına verdikleri ücret düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırma kapsamında yer alan 63 işletmeden elde edilen verilere göre, işletmelerin çalışanlarına verdikleri ücret düzeyi, izledikleri rekabet stratejilerine göre anlamlı bir fark göstermektedir.

Literatürde yer alan çalışmalarda özellikle farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin, çalışanlarına daha yüksek ücret verdikleri görülmektedir. Farklılaştırma stratejisi, genel olarak yüksek derecede kalifikasyona sahip çalışanları gerektirdiğinden, bu kişileri elde tutabilmek ve işletmeye çekebilmek için sektör ortalaması üzerinde ücret vermek gerekli olabilmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen verilere göre bu durumun söz konusu bazı işletmelerde de geçerli olduğu söylenebilmekte ancak farklılaştırma strateji izleyen işletmelerin çoğunluğunun çalışanlarına sektör ortalaması altında ücret verdiği görülmektedir. İşletmelerin çoğunluğunun genel olarak sektör ortalaması altında ücret vermelerinin, ekonomik kriz sonrası ücret artışlarının sınırlandırılması, geçici olarak dondurulması veya bazı işletmelerin ücret düzeylerini aşağıya çekmesi ile ilişkili olabileceği düşünülebilmektedir. Araştırmaya katılan işletmelere bakıldığında, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin %24,4'ünün çalışanlarına sektör ortalaması üzerinde

ücret verdiği dikkat çekmektedir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelere kıyasla çalışanlarına daha yüksek düzeyde sektör ortalaması ve üzerinde ücret vermektedir. Bu durum, söz konusu işletmelerin daha az nitelikli fazla sayıda eleman çalıştırarak, düşük ücret vermek yerine yüksek nitelikli, daha az sayıda eleman çalıştırarak, sektör ortalaması ve üzerinde ücret vermeyi tercih etmiş olabilecekleri ihtimalini düşündürmektedir.

H₂: Personel seçim kriterleri, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

Rekabet stratejilerine göre personel seçim kriterlerine ilişkin bilgiler Tablo 32’de gösterilmektedir.

TABLO 9
Strateji-Personel Seçim Kriterleri Çapraz Tablosu

	Diğer işletmeler ile aynı veya daha yüksek düzeyde	Diğer işletmelerin altında	Toplam
Farklılaştırma	13	9	22
%	59,1	40,9	100,0
Maliyet Liderliği	30	11	41
%	73,2	26,8	100,0
Toplam	43	20	63

Farklılaştırma stratejisi izleyen 22 işletmenin 13 tanesi (%59,1) diğer işletmeler ile aynı veya daha yüksek düzeyde personel seçme kriterlerine sahip olduklarını ve 9 tanesi ise (%40,9) ise diğer işletmelerin altında personel seçme kriterlerine sahip olduklarını belirtmiştir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen 41 işletmenin ise 30 tanesinin (%73,2) personel seçme kriterlerinin diğer işletmeler ile aynı veya daha yüksek seviyede olduğu görülürken; 11 tanesinin ise (%26,8) diğer işletmelerin altında personel seçme kriterlerine sahip oldukları görülmektedir.

Elde edilen veriler incelendiğinde, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin %73,2’sinin personel seçme kriterlerinin diğer işletmeler ile aynı veya daha yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Literatüre bakıldığında yapılan çalışmalara göre farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin kalifiye, yaratıcı ve yüksek beceriye sahip çalışanlara ihtiyaç duymalarından dolayı, bu işletmelerin personel seçme kriterlerinin diğer işletmelere kıyasla daha yüksek olabileceği öngörülmektedir. Ancak bu araştırmada elde edilen verilere bakıldığında, her iki strateji için de oransal olarak birbirine yakın bir şekilde, personel seçme kriterlerinin çoğunlukla diğer işletmelere göre aynı veya yüksek derecede olduğu görülürken, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin oranının, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelere kıyasla biraz daha fazla olması dikkat çekmektedir.

TABLO 10
Strateji-Personel Seçim Kriterleri Sıralar Tablosu

	Strateji	N	Ortalama sırası	Sıraların toplamı
Personel seçim kriterleri	Farklılaştırma	22	29,11	640,50
	Maliyet Liderliği	41	33,55	1375,50
Toplam		63		

TABLO 11
Strateji- Personel Seçim Kriterleri Test İstatistikleri (a)

	Personel seçim kriterleri
Mann-Whitney U	387,500
Wilcoxon W	640,500
Z	-1,135
İstatistiksel anlamlılık (2-yönlü)	,256

a Grup Değişkeni: Strateji

Personel seçim kriterleri, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir (anlamlılık düzeyi: $0,256 > 0,05$). Bu durumda H_3 kabul edilmemektedir.

Bu araştırmaya katılan işletmelerin Türkiye'nin önde gelen ilk 200 işletmesinden oluşması, bu işletmelerin genel olarak personel seçme sürecinde seçici ve titiz davranarak, personel seçme kriterlerini diğer işletmeler ile benzer veya yüksek derecede tutabilme ihtimallerini düşündürmektedir.

H₃: Çalışan memnuniyet araştırmalarının yapılması, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

Rekabet stratejilerine göre çalışan memnuniyet araştırmaları yapılmasına ilişkin bilgiler Tablo 38'de gösterilmektedir.

TABLO 12
Strateji-Çalışan Memnuniyet Araştırmaları Çapraz Tablosu

	Çalışan memnuniyet araştırmaları yapılıyor	Çalışan memnuniyet araştırmaları yapılmıyor	Toplam
Farklılaştırma	11	11	22
%	50,0	50,0	100,0
Maliyet Liderliği	31	10	41
%	75,6	24,4	100,0
Toplam	42	21	63

Farklılaştırma stratejisi izleyen 22 işletmenin 11 tanesi (%50) çalışan memnuniyet araştırmaları yaptıklarını ve yine 11 tanesi ise (%50) çalışan memnuniyet araştırmaları

yapmadıklarını belirtmiştir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen 41 işletmenin 31 tanesinin (%75,6) çalışan memnuniyet araştırmaları yaptığı ve 10 tanesinin (%24,4) bu araştırmaları yapmadığı görülmektedir.

TABLO 13
Strateji-Çalışan Memnuniyet Araştırmaları Sıralar Tablosu

	Strateji	N	Ortalama sırası	Sıraların toplamı
Çalışan memnuniyet araştırmaları	Farklılaştırma	22	26,75	588,50
	Maliyet Liderliği	41	34,82	1427,50
Toplam		63		

TABLO 14

Strateji-Çalışan Memnuniyet Araştırmaları Test İstatistikleri (a)

	Çalışan memnuniyet araştırmaları
Mann-Whitney U	335,500
Wilcoxon W	588,500
Z	-2,039
İstatistiksel anlamlılık (2-yönlü)	,041

a Grup Değişkeni: Strateji

Çalışan memnuniyet araştırmalarının yapılması, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre 0,95 güven aralığında ve 0,05 hata payı ile istatistiki olarak anlamlı bir fark göstermektedir (anlamlılık düzeyi: $0,041 < 0,05$). 0,95 güven aralığı ve 0,05 hata payı sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için istatistiki olarak kabul edilebilir bir değerdir. Bu farkın, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler yönünde olduğu görülmektedir (ort. sırası: 34,82). Bu durumda H_5 kabul edilmektedir.

Literatüre bakıldığında, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin yüksek kalifikasyona sahip, nitelikli ve yaratıcı çalışanlara sahip olmaları ve bu kişileri işletmede tutabilmek için çaba harcamaları gerekli olduğundan, bu işletmelerin çalışanlarına sıklıkla memnuniyet araştırmaları yaptıklarına ilişkin araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında elde sonuçlar incelendiğinde ise, çalışan memnuniyet araştırmalarının yapılmasının, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre anlamlı fark gösterdiği ancak bu farkın maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler yönünde olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerde maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler, çalışan memnuniyet araştırmalarını, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelere göre daha fazla (%75,6) kullanmaktadır.

H₄: Personelin kararlara katılımı, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

Rekabet stratejilerine göre personelin kararlara katılımına ilişkin bilgiler Tablo 47’de gösterilmektedir.

TABLO 15
Strateji-Personelin Kararlara Katılımı Çapraz Tablosu

	Personel kararlara katılıyor	Personel kararlara katılmıyor	Toplam
Farklılaştırma	22	0	22
%	100,0	0	100,0
Maliyet Liderliği	38	3	41
%	92,7	7,3	100,0
Toplam	60	3	63

Farklılaştırma stratejisi izleyen 22 işletmenin tamamı (%100) çalışanlarının kararlara katıldığını belirtmiştir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen 41 işletmenin ise 38 tanesi (%92,7) çalışanlarının kararlara katıldığını ve 3 tanesi de (%7,3) çalışanlarının kararlara katılmadığını belirtmiştir. Farklılaştırma stratejisi izleyen 22 işletmenin tamamının, personelin kararlara katılımını desteklediği görülmektedir. Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin, çalışanlarına kararlara katılım imkanı verdikleri ve daha fazla esneklik sağlayarak, karar sürecine katılımı destekledikleri literatürde yer alan araştırma sonuçlarından bilinmektedir. Bu araştırmaya katılan 63 işletmeden 60 tanesinin de çalışanlarının kararlara katılımını desteklediği ve kararlara katılım oranının her iki strateji için de birbirine yakın düzeyde olduğu görülmektedir.

TABLO 16
Strateji- Personelin Kararlara Katılımı Sıralar Tablosu

	Strateji	N	Ortalama sırası	Sıraların toplamı
Personelin Kararlara Katılımı	Farklılaştırma	22	33,50	737,00
	Maliyet Liderliği	41	31,20	1279,00
Toplam		63		

TABLO 17
Strateji- Personelin Kararlara Katılımı Test İstatistikleri (a)

	Personelin Kararlara Katılımı
Mann-Whitney U	418,000
Wilcoxon W	1279,000
Z	-1,290
İstatistiksel anlamlılık (2-yönlü)	,197

a Grup Değişkeni: Strateji

Personelin kararlara katılımı, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre istatistiki olarak anlamlı bir fark göstermektedir (anlamlılık düzeyi: 0,197 > 0,05). Bu durumda H_0 kabul edilmemektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin 60 tanesinin, personelin kararlara katılımını desteklediği ve sadece 3 tanesinin desteklemediği yönünde cevap vermiş olması, personelin kararlara katılımının rekabet stratejilerine göre anlamlı bir fark göstermeyeceğini işaret etmekle beraber, bu hipotez yine de sınanmış ancak istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

H₅: İK bölümü ile diğer bölümler arasındaki işbirliği ve koordinasyon düzeyi, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin İK bölümleri ile diğer bölüm yöneticileri arasındaki işbirliği ve koordinasyon düzeyinin, rekabet stratejilerine göre dağılımı Tablo 50'de verilmektedir.

TABLO 18
Strateji- İK Bölümü ile Diğer Bölümler Arasındaki İşbirliği ve Koordinasyon Düzeyi Çapraz Tablosu

	İşbirliği ve Koordinasyon		Toplam
	var	yok	
Farklılaştırma	22	0	22
%	100,0	0	100,0
Maliyet Liderliği	40	1	41
%	97,6	2,4	100,0
Toplam	62	1	63

Farklılaştırma stratejisi izleyen 22 işletmenin tamamı (%100) İK bölümleri ile diğer bölümler arasında yüksek düzeyde işbirliği ve koordinasyon olduğunu belirtmiştir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen 41 işletmenin 40 tanesi (%97,6) İK bölümleri ile diğer bölümler arasında işbirliği ve koordinasyon olduğunu belirtirken; 1 tanesi (%2,4) ise İK bölümünün diğer bölümlerden bağımsız hareket ettiğini belirtmiştir.

TABLO 19
Strateji- İK Bölümü ile Diğer Bölümler Arasındaki İşbirliği ve Koordinasyon Düzeyi Sıralar Tablosu

	Strateji	N	Ortalama sırası	Sıraların toplamı
İşbirliği ve koordinasyon düzeyi	Farklılaştırma	22	32,50	715,00
	Maliyet Liderliği	41	31,73	1301,00
Toplam		63		

TABLO 20
Strateji- İK Bölümü ile Diğer Bölümler Arasındaki İşbirliği ve Koordinasyon Düzeyi Test İstatistikleri (a)

	İşbirliği ve koordinasyon
Mann-Whitney U	440,000
Wilcoxon W	1301,000
Z	-,733
İstatistiksel anlamlılık (2-yönlü)	,464

a Grup Değişkeni: Strateji

İK bölümü ile diğer bölümler arasındaki işbirliği ve koordinasyon düzeyi, işletmelerin izlediği rekabet stratejilerine göre istatistiki olarak anlamlı bir fark göstermemektedir (anlamlılık düzeyi: $0,464 > 0,05$). Bu durumda H_0 kabul edilmemektedir.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminin, işletmenin stratejik yönetim süreci ile entegre edilmesi ve tüm İKY uygulamalarının rekabet stratejilerinin gerektirdiği şekilde tasarlanması gerekliliğine yönelik literatürde yer alan araştırma ve çalışmalar bulunmaktadır. İşletmelerin İKY uygulamaları ve fonksiyonlarını, izlemekte oldukları rekabet stratejilerine uygun olarak ve bu stratejileri destekler nitelikte tasarlamaları gerekmektedir. İşletmeler, vizyon, misyon ve hedefleri doğrultusunda, izledikleri rekabet stratejilerinin gerektirdiği niteliklere sahip kişileri işe alacak ve elde tutacak şekilde İK uygulamalarını ve fonksiyonlarını belirlemelidir. Farklılaştırma ve maliyet liderliği olarak adlandırılan her bir rekabet stratejisi farklı türde çalışanları ve dolayısıyla da farklı ihtiyaç ve beklentilere yönelik olarak tasarlanmış İKY uygulamalarını gerektirmektedir.

Bu çalışma kapsamında Fortune Türkiye listesinde yer alan işletmelerden ilk 200 işletmenin izlediği rekabet stratejileri ve İK uygulamaları belirlenmiş ve bu işletmelerin İKY uygulamalarının, rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Fortune Türkiye listesinde yer alan ilk 200 işletmenin araştırma için seçilmesinin nedeni, bu işletmelerin büyüklükleri ve işleyişleri bakımından, faaliyet gösterdikleri sektörde belirli rekabet stratejilerine sahip oldukları varsayımıdır. Türkiye'nin önde gelen işletmeleri arasında yer alan bu işletmelerin, büyüklükleri ve kurumsal yapıları

itibariyle İK departmanına ve sistemli olarak işleyen İKY uygulamalarına sahip oldukları düşünülerek, sağlıklı sonuçlar alınabileceği varsayımı ile söz konusu işletmeler araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırma kapsamında, İKY uygulamalarının ve fonksiyonlarının, işletmelerin rekabet stratejilerine göre farklılık gösterdiği yönünde hipotezler belirlenmiş ve bu hipotezlerden iki tanesi desteklenmiştir. İşletmelerin çalışanlarına verdikleri ücret düzeyinin, izlemekte oldukları rekabet stratejilerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farkın da, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler yönünde olduğu görülmüştür. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin, nitelikli ve yaratıcı çalışanları işletmelerine çekebilmek ve elde tutabilmek için yüksek düzeyde ücret verdikleri bilinmektedir. Ancak bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin çalışanlarına sektör ortalaması üzerinde ücret verdikleri görülmektedir. Bu durum, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin daha az nitelikli ve fazla sayıda personel çalıştırarak, düşük ücret vermek yerine; daha nitelikli ve az sayıda personel çalıştırarak, sektör ortalaması ve üzerinde ücret vermeyi tercih etmiş olabilecekleri ihtimalini düşündürmektedir. Ayrıca, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin farklı sektörlerde faaliyet gösteriyor olmaları da, bu sektörlerle ilişkin ortalama ücret değerlerinin farklılık gösterebileceğini akla gelmektedir.

Çalışanlara memnuniyet araştırması yapılmasının, işletmelerin rekabet stratejilerine göre farklılık gösterdiği ve bu farkın yine maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler yönünde olduğu belirlenmiştir. Literatürde yer alan araştırmalara göre farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerin, nitelikli çalışanlarını elde tutabilmek için, çalışanlarına sıklıkla memnuniyet araştırmaları yaptıkları yönünde çalışmalar yer almaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre ise, maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerin buna daha fazla önem verdikleri ve uyguladıkları görülmektedir.

İKY uygulamalarının, rekabet stratejilerine uygun olarak tasarlanması gerektiği hipotezi ile yola çıkılan çalışma, Türkiye’de bu konuda yapılan ilk ve orijinal bir çalışma olma özelliğine sahip olmakla beraber, araştırma kapsamında ele alınan işletmeler için belirtilen İKY uygulamaları açısından, rekabet stratejilerine göre bir anlamlı bir farklılık saptanırken, diğer İKY uygulamaları için anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Türkiye’deki işletmelerin henüz stratejik yönetim ve strateji ile insan kaynaklarının bütünleşmesini gerektiren stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yeterli bilinç düzeyine ulaşmamış olabilecekleri düşüncesi, şu anki durum saptamasında elde edilen bazı sonuçları açıklayıcı faktörlerden biri olarak göz önünde bulundurulabilir. Ülkemizde özellikle işletmeler arasında öykünme eşi biçimlilik olarak adlandırılan durumun yaygın olduğu göz önüne alınırsa, işletmelerin bu tür İK uygulamalarını kendi misyon, vizyon, strateji ve amaçlarına uygun bir şekilde tasarlayıp yürütmekten çok, diğer işletmelerin uygulamalarını örnek olarak alıp, kendi bünyelerine adapte etmiş olabilecekleri varsayımı da, İKY uygulamalarının birbirine benzer şekilde çıkmasını açıklayıcı faktörlerden biri olarak düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- ALCAZAR, F.M., FERNANDEZ, P.M.R., GARDEY, G.S., 2005, “*Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives*”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol: XVI, No:5, s: 633-659.
- ARTHUR, J.B., 1992, “*The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills*”, **Industrial & Labor Relations Review**, Vol. XLV. No. 3, s: 488-506.
- AYDINLI, F., 2007, “*Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Komuya İlişkin Bir Araştırma*”, **İstanbul Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi.**
- BALCI, A., 2005, **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 5. Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- BARNEY, J., HESTERLY, W.S., 2008, **Strategic Management and Competitive Advanage**, Second Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- BARUTÇUGIL, İ., 2004, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BEER, M., 1997, “*The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and A New Strategic Role*”, **Human Resource Management**, Vol: XXXVI, No:1, s: 49-56.
- BOXALL, P., PURCELL, J., 2003, **Strategy and Human Resource Management**, New York, Palgrave Macmillan.
- BULLER, P.F., DUDLEY, C.B., McEVOY, G.M., 1990, “*Competitive Strategy and Human Resource Practices in a Professional Service Environment*”, **Human Resource Planning**, Vol: XIII, No:1, s: 27-35.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., 2007, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 7.bası, Ankara, Pegem Yayınıncılık.
- CHANG, W.A., HUANG, T. C., 2005, “*Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Penformance*”, **International Journal of Manpower**, Vol: XXVI, No:5, s: 434-449.
- DESS, G., DAVIS, P.S., 1984, “*Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Penformance*”, **Academy of Management**, Vol: XXVII, No. 3, s:467-488.
- DESSLER, G., 2005, **Human Resource Management**, 10.baskı, New Jersey, Prentice Hall.
- EREN, E., TİMUR, N., 2006, **Stratejik Yönetim**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No. 1491, 3. Baskı, Eskişehir.
- GUTHRIE, J.P., SPELL, C.S., NYAMORI, R.O., 2002, “*Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy*”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol: XIII, No:1, s:..
- HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E., 2005, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, Ohio, Thomson South-Western Publishing.
- HOLBECH, L., 2004, **Aligning Human Resources and Business Strategy**, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- JACKSON, S.E., SCHULER, R.S., RIVERO, J.C., 1989, “*Organizational Characteristics As Predictors of Personnel Practices*”, **Personnel Psychology**, Vol: XLII, s:.....

- KARAMI, A., ANALOUI, F., CUSWORTH, J., 2004, “*Strategie Human Resource Management and Resource-Based Approach: The Evidence From the British Manufacturing Industry*”, **Management Research News**, Vol: XXVII, No:6, s: 50-68.
- LENGNICK-HALL, C.A., LENGNICK-HALL, M.L., 1988, “*Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology*”, **Academy of Management Review**, Vol: XIII, No:3, s: 454-470.
- LIAO, Y.S., 2005, “*Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management*”, **Personnel Review**, Vol: XXXIV, No:3, s: 294-309.
- NAYYAR, P.R., 1993, “*On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence From A Large Multiproduct U.S. Firm*”, **Academy of Management Journal**, Vol: XXXVI, No:6, s: 1652-1669.
- PALLANT, J., 2005, **SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS For Windows (Version 12)**, Second Edition, Crows Nest-Australia, Allen & Unwin Publishing.
- PANAYOTOPOULOU, L. BOURANTAS, D., PAPALEXANDRIS, N., 2003, “*Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance: An Implementation of the Competing Values Framework*”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. XIV, No. 4, s: 680-699.
- PORTER, M., 1985, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press.
- PORTER, M., 1998, **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors with a New Introduction**, New York, The Free Press.
- PORTER, M., 2000, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- ROSE, R.C., KUMAR, N., 2006, “*The Influence of Organizational and Human Resource Strategies on Performance*”, **Performance Improvement**, Vol. XLV, No. 4, s: 18-24.
- SCHULER, R.S., JACKSON, S.E., 1987, “*Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices*”, **The Academy of Management**, Vol: I, No:3, s: 11-35.
- THOMPSON, A.A., STRICKLAND, A., GAMBLE, J.A., 2007, **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 15th Edition, New York, McGraw Hill.
- ÜLGEN, H., MİRZE, K., 2004, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Birinci Baskı, İstanbul, Literatür Yayınevi.
- WALKER, J.W., 1994, “*Integrating the Human Resource Function with the Business*”, **Human Resource Planning**, Vol: XVII, No:2, s: 59-77.
- WHEELEN, T.L., HUNGER, J.D., 2008, **Strategic Management and Business Policy**, Eleventh Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- WRIGHT, P.M., DUNFORD, B.B., SNELL, S.A., 2001, “*Human Resources and the Resources Based View*”, **Journal of Management**, Vol: XXVII, s: 701-721.
- WRIGHT, P.M., McMAHAN, G.C., 1992, “*Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*”, **Journal of Management**, Vol: XVIII, No:2, s: 295-320.
- YALABIK, Z. CHEN, S.J., LAWLER, J., KIM K., 2008, “*High-Performance Work System and Organizational Turnover in East and Southeast Asian Countries*”, **Industrial Relations**, Vol. XLVII, No.1, s: 145-152.