

Rekabet Stratejileri Bağlamında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

Fazilet Nohut¹

Özlem Balaban²

Özet

Değişimin hiç olmadığı kadar hızlı rekabetin ise hiç olmadığı kadar acımasız olduğu bir çevrede örgütlerin ayakta kalmalarının en önemli belirleyicisi doğru stratejik kararların alınmasıdır. Ancak doğru stratejik kararların alınması sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi konusunda tek başına yeterli değildir. Örgütün stratejik kararlarının örgütün tüm fonksiyonlarıyla uyumlu olması, bütüncül bir bakış açısıyla aynı örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelmesi gerekmektedir. Örgütlerde strateji yapıcılar ve uygulayıcılar insanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla insanın kendisi başlı başına örgüte rekabet üstünlüğü kazandırabilecek bir stratejik unsur olarak ele alınmalıdır. Kaynak temelli yaklaşıma göre ikamesi ve taklit edilmesi zor olan insan kaynağının örgütün temel stratejik amaçlarıyla uyumlu bir şekilde yönlendirilmesi son derece önemlidir. Bu çalışmada genel işletme stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yatay ve dikey uyum süreçleriyle bütünleşmesinin örgütün genel performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Genel işletme stratejilerinin çerçevesi ise Porter'ın önerdiği jenerik (rekabetçi stratejiler) stratejilerle sınırlandırılmıştır. Yatay ve dikey uyum sağlama süreçlerinde yöneticilere düşen roller, bu süreçlerde karşılaşılabilecek sorunlar ve örgüt yapısının önemi de bu çalışmada ele alınmıştır. Özellikle insan kaynakları süreçlerinin yapılandırılmasında, stratejik kararların alınması ve uygulanmasında örgüt yapılarının da stratejik bir role sahip olduğu düşünüldüğünde mekanik ve organik örgüt yapılarının açıklanmasına yer verilmiştir. Ve bu örgüt yapılarının insan kaynakları süreçlerinin tasarımında, uyum ve bütünleşme sürecine katkılarının stratejik önemi de vurgulanmıştır. Sonuç olarak bu çalışmayla stratejik insan kaynakları yönetiminin genel işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerinin altını çizerek alana katkı sunmak amaçlanmıştır.

1 Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Seben İzzet Baysal MYO, faziletnohut@ibu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-5470-7744

2 Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, adiguzel@sakarya.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6830-5052

GİRİŞ

İşletmelerde “rekabet” kavramının kapsayıcılığının artmasıyla beraber örgütler buna yönelik aksiyonlar almaya başlamışlardır. Bununla beraber işletmelerde bir iş stratejisi benimsemek zorunluluk halini almıştır. Bu strateji işletmeyi rakiplerinden farklılaştıran ve onun rekabet üstünlüğü sağlamasına olanak tanıyan bir takım uygulamaları beraberinde getirmiştir. İşletmeler varlıklarını sürdürürken her zaman aynı uygulamaları devam ettirmemekte çevrede meydana gelen değişikliklere göre farklı stratejiler uygulamaktadırlar. İşletmelerin bu gelişim ve değişim süreçlerinde çevresel uyarıların farkına varıp bunlara tepki ve uyum sağlama olanakları olabilmektedir. Bu uyum işletmenin benimsediği stratejik tercihlere göre şekillenmektedir. Bu çalışmada işletmelerde yazında en yaygın ifade edilen genel işletme stratejilerine değinilmektedir. Bunlardan yazında en sık ifade edilen rekabet stratejilerinden maliyet liderliğinde sıkı finansal kontrol ile daha uygun iş gücü ihtiyacı ve daha az esnek bir örgütsel yapı varken farklılaştırma stratejisinde daha esnek yapı ve denetimle yetkinlik temelli insan kaynağı ihtiyacı söz konusudur. Odaklanma da ise bir ürüne veya belli bir müşteri kitlesi veya coğrafyaya odaklanarak örgütsel yapıyı buna göre şekillendirme söz konusudur. Bu ve buna benzer stratejiler hem örgüt içinde hem de örgütün dış çevreye olan yanıtına karar vermede bağlayıcı unsurlar olmaktadır.

Bir örgütün belirlediği strateji temel işletme fonksiyonlarıyla uyumlu olduğu zaman sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örgüt stratejilerinin oluşturulmasında İnsan Kaynakları Yönetimi (IKY) fonksiyonu da mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. İKY'nin karar ve uygulamalarında kendi fonksiyonları arasındaki uyum ve aynı zamanda işletmenin genel stratejisi ve diğer işletme fonksiyonlarıyla uyumu bütünlük bir strateji anlayışını doğurmakta ve yüksek performans elde edilmesini sağlamaktadır. Bu bütünlük anlayış içinde fonksiyonel bazda düşünüldüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) ortaya çıkmaktadır.

Rakiplerinden daha akıllı ve esnek şirket (Boxall, 1996) yapısına sahip olmak günümüz dünyasının en önemli rekabet avantajı ya da bir diğer ifadeyle güçlü bir stratejik duruş olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazında yer alan stratejik İK yönetimi ile ilgili yapılan tüm tanımlamaların ortak paydasının İK politika ve uygulamalarıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek olduğu görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları stratejilerinin kurumsal etkinliğe yaptığı katkıları ve bu katkıların nasıl ve hangi araçlarla elde edildiğinin anlaşılması (Ericksen ve Dyer, 2005)

örgütün genel stratejileriyle bütünleşme sürecinde oldukça önemlidir. Örgütsel stratejilerin belirlenmesinde rolü ve önemi her geçen gün artan insan kaynakları yöneticilerinin örgütün faaliyet gösterdiği bağlam, örgütün iç çevresi, stratejisi, vizyonu, misyonu, politikaları, örgütün dış çevresi, rakipleri, müşterileri ve faaliyet gösterdiği toplumdaki sosyal, ekonomik ve yasal gelişmelere hakim olması son derece önemlidir. Ancak bu şekilde sağlam temeller üzerine inşaa edilmiş İK stratejilerinin örgütün genel performansı üzerinde olumlu bir etki meydana getirmesi beklenebilir.

İnsan kaynakları yönetimindeki paradigma değişimiyle birlikte insan sermayesinin değerli, ikame ve taklit edilmesi güç ve kıt bir kaynak olmasının anlaşılması ve işletmelere önemli bir rekabet üstünlüğü sağlaması örgütlerin insan kaynakları politika, amaç ve uygulamalarının örgütsel amaç ve hedeflerle uyumlaştırılmasını zorunlu hale getirmiştir.

Yukarıdaki gerekçelerden yola çıkarak bu çalışmada işletme stratejisi ile İKY stratejilerinin nasıl uyumlaştırılacağına ilişkin kavramsal açıklamalarda bulunmaktadır. Bu temelde ilk olarak strateji kavramının teorik çerçevesi çizilmiş, daha sonra stratejik İKY'ye ilişkin kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Akabinde İKY'de yatay ve dikey uyum kavramları açıklanmıştır. Uyum ve bütünleşme sürecinde İK profesyonellerinin rolü ve önemi, bu süreçte dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmiş ve ardından rekabet stratejileri, örgüt yapıları ve İKY arasındaki stratejik uyum süreçleri açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Stratejik Yönetim Kavramsal Çerçeve

Her işletme, özellikle en büyük rakipleriyle kıyaslandığında daha üstün ya da daha zayıf kaynak ve yeteneklere sahiptir. İşletmeler üstünlük ve zayıflıklarıyla birlikte dış çevreden gelen fırsat ve tehditlere karşı mücadele eder, ayakta kalmaya çalışır. Yani bir diğer ifadeyle sahip olduğu kaynak ve yetenekleri rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına en uygun kombinasyonlarla bir araya getirerek uzun vadeli başarılar elde etmeyi amaçlar. İşte bu noktada bir işletme için strateji kavramının hayati önemi ortaya çıkmaktadır(Dinçer, 2004).

Strateji en yalın ifadesiyle “fark yaratma” ve “aksiyon alma” sanatıdır. İşletmenin sahip olduğu kaynakları rakiplerinden daha iyi kullanabilme veya rekabet üstünlüğü sağlayacak becerilere dönüştürme yoluyla farklılaşması bu sayede öz yetkinlik ve temel yeteneklerini inşaa etme süreci olarak da tanımlanabilir (Coşkun, 2016:104). Bu açıdan bakıldığında strateji bir “ezber bozma” oyunu olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla strateji kavramına bakıldığında bir dinamizmin söz konusun olduğu görülmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde strateji kavramıyla ilgili yapılan birçok tanımın olduğu görülmektedir. Mintzberg strateji kavramını projektif bir yaklaşımla ele alarak geçmiş uygulamaların sonuçları ışığında geleceğe dönük yapılan planlar olarak değerlendirmektedir. Böylelikle geçmişteki deneyimlerin yeni stratejilerin tasarlanmasında rekabet üstünlüğünü sağlayacağını vurgulamaktadır (Sheppeck ve Militello, 2000: 5). Stratejik yönetim bir örgütün amaçlarına ulaşması için tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan kararlar ve eylemler olarak tanımlanabilir (Pearce ve Robinson, 2015:3).

1.1. Stratejik Yönetimin Seviyeleri

Stratejik yönetimin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için strateji ekibinin örgütün üç düzeyinden (firma, iş ve işlevsel) karar alıcıların katılımıyla oluşması gerekmektedir. Bunun yanı sıra strateji ekibine şirket hakkında veri sağlayacak ve strateji ekibinin aldığı kararları uygulamaya geçirecek bir ekibe daha ihtiyaç vardır. Bu ekip ise orta ve alt düzey hat yöneticileri ve planlama ekiplerinden oluşmalıdır (Pearce ve Robinson, 2015:9). Buradan yola çıkarak stratejik yönetimin üç düzeyini aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Coşkun, 2015; Dinçer, 2004).

Fonksiyonel Strateji: Departmanların birbirleriyle bütünleşik bir şekilde işletme stratejisine katkıda bulunmasını ifade eder. Bu strateji işletmenin ana fonksiyonları olan üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları gibi bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bu kararlara taktik adı da verilebilir. Bu aşamadaki stratejik kararlara daha çok kaynakların verimli kullanılmasına yönelik kararlardır. Bu seviyedeki stratejiler daha çok bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve uygulamaya yönelik kararları içerir. *Rekabet üstünlüğü ve sinerji* bu seviyedeki iki önemli strateji ögesi olarak öne çıkmaktadır.

İşletme Stratejisi: İşletme ve iş birimi düzeyinde özgün hedeflerin tespit edilmesini ifade eder. Bir işletme ile çevresi arasındaki stratejik uyumu sağlayan kararlardır. Bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu bu düzeydeki strateji ile gerçekleştirilir. Bu düzeyde daha çok rekabet sorunlarıyla ilgilenildiği için işletme seviyesinde kaynak dağılımı, karşılaştırmalı üstünlükler ve sinerji konuları ön plana çıkar. Bu seviyede alınan stratejik kararlar işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder.

Şirket Stratejisi: Hangi endüstride hangi ürün ve hizmetlerin yer alacağını belirlenmesi, büyüme, çeşitlendirme, işbirliği vb. stratejilerin belirlenmesini ifade eder. Bir diğer anlamda farklı işletmeler ve çeşitlendirilmiş

iş gruplarına ve yapıya sahip bir şirketin bir bütün olarak stratejisi demektir. Bu düzeydeki strateji şirketin bünyesindeki tüm işletmeleri kapsadığı için bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla, yatırım önceliklerinin belirlenmesiyle ve diğer işletme ve alt birimlere kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir.

Stratejik yönetim bir örgütü hedeflerine ulaştıracak kararların fonksiyonlararası uyum içinde biçimlendirilerek uygulamaya koyulması sürecini ifade etmektedir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere her hangi bir işletme fonksiyonunu yerine getirebilmek için ilgili alana ait uzmanlık becerisinin sergilenmesi yeterli olabileceken stratejik yönetim için üretimden pazarlamaya, muhasebeden insan kaynaklarına işletmenin tüm fonksiyonlarını sentezleyebilecek bir kavramsal yetenek gerekmektedir. Dolayısıyla bugünkü anlamıyla stratejik yönetim tüm işletme fonksiyonları arasındaki uyum ve ahengi sağlayan bir orkestra şefi görevini yerine getirmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim dar bir planlama anlayışını değil rekabetçi bir ortamda örgütün ayakta kalmasını sağlayan dinamik bir yönetim sürecini ifade etmektedir (Coşkun, 2016). Stratejik yönetimin başarısı için bütüncül ve sistematik bir yaklaşım son derece önemlidir. Her bir işletme fonksiyonunun genel işletme stratejisi içindeki rolü ve önemi yadsınamaz. Ancak bu çalışmada taklit ve ikame edilmesi mümkün olmayan, ulaşılması her zaman kolay olmayan, ulaşılsa bile kaybetmemek için ayrı bir çaba ve özen isteyen ve örgüte ciddi bir rekabet üstünlüğü kazandıran insan sermayesi unsurunun genel örgüt stratejisi içindeki yeri ve önemi ele alınmıştır.

2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşması ve örgütlerde iş stratejilerinin uygulanmasıyla stratejik insan kaynakları yönetimi de stratejik yönetimin önemli bir unsuru olarak yerini almıştır. Örgütün genel stratejik eylem ve planlarında insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi 1980'li yılların başından itibaren anılmaya başlamış bir olgudur (Akdoğan ve Cingöz, 2015). Stratejik İKY, örgütün iş hedeflerine insanlar aracılığıyla nasıl ulaşılacağına ilişkin niyetlerini ve planlarını tanımlamaktadır. Kaynak temelli yaklaşımın temel varsayımı, İKY'nin katma değer yaratarak, örgütün nadir, taklit ve ikame edilmesi zor insan kaynaklarının stratejik geliştirilmesi ile sürdürülebilir rekabet avantajının yakalanmasına destek olmaktır (Armstrong, 2017: 18). Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi bir örgütün insan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejik amaçlarıyla uyumlaştırılması süreci olarak ifade edilebilir. Öte yandan stratejik İKY, örgüt kültürünün yenilik, esneklik ve çevikliği teşvik edecek şekilde dizayn edilerek örgütsel performansın iyileştirilmesi için örgütün genel stratejik amaçları ve insan kaynakları uygulamaları arasında bütünleşmeyi sağlama süreci olarak da tanımlanabilir

(Dessler, 2000). Stratejik insan kaynakları yönetiminin dayandığı temel varsayımlar şu aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Armstrong,2017):

- Örgütün sahip olduğu insan kaynağı örgütün genel performansı üzerinde stratejik bir rol oynamaktadır
- İnsan kaynakları strateji ve planları örgütün genel strateji ve planlarıyla bütünleştirilmelidir
- İş stratejisini yürüten insanlardır
- İK stratejilerini başarılı bir şekilde hayata geçirmek için sistematik bir bakış açısı geliştirilmelidir

Öte yandan yazın incelendiğinde stratejik insan kaynakları yönetimine *sonuç ve süreç* odaklı ele alan iki yaklaşımın olduğu görülmektedir. *Sonuç yaklaşımına* göre İK yönetimine pasif bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Buna göre örgütsel strateji öncelikle belirlenir, İK süreçleri ise bu örgütsel stratejiyi benimseyip ona uyum sağlamalıdır. *Süreç yaklaşımına* göre ise İK fonksiyonu aktif bir rol üstlenmekte, kendi strateji ve uygulamalarıyla örgütün stratejileri arasında sinerji ve uyumu sağlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla sonuç ve süreç yaklaşımlarının zıt iki görüşü yansıttıkları ifade edilebilir (Akdoğan ve Cingöz, 2015)

Bir örgütün rekabetçi konumunun belirlenmesinde sahip olduğu entelektüel sermayesi, üstün performans, verimlilik, esneklik ve yüksek düzeydeki sosyal uyum becerileri gibi nitelikler insan sermayesinin en önemli bileşenleri olarak tanımlanmaktadır.

İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşılmasının ve genel işletme stratejisiyle bütünleştirilmesi ihtiyacının ana gerekçelerinden biri kısa sürede değişebilen rekabet koşullarıdır. Bu bütünleşmenin oluşmasını gerekli kılan çeşitli faktörler söz konusu olmaktadır. Bunlar şöyle ifade edilebilir (Barutçugil, 2004):

- Rekabetin yoğunlaşması,
- Teknolojik değişimin hızının artması,
- Demografik yapıda meydana gelen değişimler
- Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmaların yoğunlaşması
- Örgütlerin yeniden yapılandırılmasındaki yoğunlaşmalar

Bu çerçevede stratejik İKY, örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli İK uygulamalarının hem birbiriyle hem de örgütün stratejik kararlarıyla bütünleşmesi olarak tanımlanabilir (Wright ve McMahan, 1992).

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İşlevsel Taktikler

Her ne kadar 1980'li yıllardan itibaren stratejik yönetimin gündemine girmeyi başarmış olsa da stratejik İnsan kaynakları yönetimi 1990'lı yıllarda önemli bir destek göremeye başlamıştır. İnsan kaynaklarındaki paradigma değişimi personel giderlerine insan merkezli bir yatırım olarak bakmayı gerektirmektedir. Yani bir diğer ifadeyle, örgütün insan sermayesini değer yaratmak için ele almasını ve işletmenin değer zincirinde önemli bir rolü olduğunu kabul etmesi anlamına gelmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi şirketin insan kaynağından üst düzeyde yararlanarak hem şirketin kısa vadeli hedefleri hem de çalışan memnuniyeti ve gelişimine destek vererek, uzun vadeli başarıların elde edilmesini sağlar. Stratejik insan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi şirketler çalışan ilişkilerine yön veren bir takım taktiklere ihtiyaç duyarlar. Bu taktiklerin işlevsel olabilmesi için yanıtlanması gereken temel soruları aşağıdaki tabloda sınıflandırılmıştır (Pearce ve Robinson, 2015:292).

İşlevsel Taktik	İşlevsel Taktiğin Yanıtlanması Gereken Sorular
İşe alım, seçme ve yerleştirme	Seçilen stratejiyi desteklemede ne tür önemli insan kaynaklarına ihtiyaç vardır? Bu insan kaynakları nasıl en etkili şekilde işe alınabilir? Seçim süreçleri nasıl ileri derecede geliştirilmiş olmalıdır? Yeni çalışanlar kuruma nasıl tanıtılmalıdır?
Kariyer gelişimi ve Eğitim	Gelecekteki ihtiyaç duyulabilecek insan kaynağı özellikleri nelerdir? Bu ihtiyaçları karşılamak üzere nasıl bir yol izlenmelidir? Çalışanların gelişimine nasıl yardım edilebilir?
Tazminat	Talep edilen görevler için hangi seviyede ödemeler uygundur? İyi çalışanlar nasıl motive edilebilir ve elde tutulabilir? Maaş, teşvik, kıdem ve ekstra fayda politikaları nasıl yorumlanmalıdır?
Değerlendirme, disiplin ve kontrol	Çalışanlar sıklıkta değerlendirilmelidir? Değerlendirmeler resmi olarak mı gayri resmi olarak mı yapılmalıdır? Düşük performans ve uygunsuz davranışlarla ilgili olarak ne tür disiplinler adımlar atılmalıdır? Bireysel performans ve grup performansı hangi yollarla kontrol edilmelidir?
Çalışma ilişkileri ve fırsat eşitliği	Çalışan dayanışması nasıl büyütülebilir ? Farklılıkların yönetimi konusunda istihdam politikaları oluşturulmuş mudur? Ayrım gözetmeksizin hakkaniyet ve liyakat temelli fırsat eşitliği sağlanıyor mu?

Kaynak: Pearce II, John A., Robinson, Jr., B., Stratejik Yönetim, Geliştirme, Uygulama ve Kontrol, McGrawHill Irwin, Çeviri Editörü: Prof.Dr. Mehmet Barca, On ikinci Basından Çeviri, Nobel Yayın, s.29

2.2. Stratejik Uyum

Stratejik İKY, dikey olarak iş stratejisiyle ve yatay olarak birbiriyle entegre edilmiş İK stratejilerinin geliştirilmesine yönelik kapsayıcı yaklaşımların kullanılmasını içeren bir süreçtir. Bu stratejiler, örgütsel etkinlik gibi genel kurumsal hususlarla ve kaynak sağlama, öğrenme ve geliştirme, ödül ve çalışan ilişkileri gibi insan yönetiminin daha spesifik yönleriyle ilgili niyetleri ve planları tanımlamaktadır (Armstrong, 2006)

Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi yatay ve dikey boyutları olmak üzere çift boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir. Bazı kaynaklarda iç uyum olarak da adlandırılan *yatay uyum* insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini bir sistem olarak ele alan ve bu sistemi oluşturan her bir unsurun birbiriyle senkronize bir şekilde çalışmasını ifade eden bir yapıdır. Bir diğer ifadeyle seçme yerleştirme, eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi İnsan kaynakları yönetimi süreçlerini oluşturan her bir adımın birbiriyle uyumlu ve tutarlı bir biçimde yönetilmesi sonucunda ortaya çıkacak İK performansının etkisinden söz edilmektedir. Bir sistem olarak ele alınan sürecin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi *yatay uyumu* ifade etmektedir ve bu uyum sağlandığı takdirde İKY' nin işletme performansına olumlu etkilerde bulunabileceği varsayılmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2015; Balaban ve Palaz, 2018).

Dikey uyum ya da bir diğer ifadeyle dış uyum kavramı ise İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin bir bütün olarak örgütün diğer fonksiyonlarıyla uyum içinde çalışmasını ifade etmektedir. Dikey uyumda örgüt başarısına etki edecek faktör fonksiyonel uyumdur. Yani İK uygulamalarının örgütün stratejik hedef ve stratejik gereksinimleriyle bütünleşecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir.

Gerek dikey uyum gerekse yatay uyumun sağlanabilmesi için öncelikle İK yöneticilerinin örgütün genel amaç ve hedeflerine ulaşması konusunda İK süreçlerinin ne gibi bir rol ve öneme sahip olduğunu anlamaları gerekmektedir. Bu anlayışa sahip olmakla birlikte fırsat ve tehditleri görebilme, esnek hareket edebilme kabiliyeti, mevcut kaynakları doğru yönetme ve olası ihtiyaçları tahmin edebilme yetkinliğine de sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla gerek yatay uyumun, gerek dikey uyumun sağlanması ve etkin fonksiyonel stratejilerin oluşturulabilmesi için bir İK yöneticisinin stratejik rollerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- İK stratejini belirleyecek üst kademe İK yöneticileri İK stratejilerinin oluşturulması sırasında mevkidaşlarıyla (diğer hat yöneticileriyle) sıkı bir iletişim ve iş birliği içinde olmalıdırlar.

- Üst kademe İK yöneticileri diğer üst kademe yöneticilerin, CEO, CFO, CMO gibi üst düzey yöneticilerin katıldığı tüm toplantılara katılmalıdır. Böylelikle örgütün gündeminde olan stratejik konulara insan kaynakları perspektifinden değerlendirme fırsatı bulur.
- İK yöneticileri fonksiyonel stratejilerini amacına uygun bir şekilde uygulayabilmek için diğer hat yöneticileriyle iletişim ve işbirliği içinde olmalıdır. Böylelikle dikey uyumun etkin bir şekilde gerçekleşmesine olanak bulunur.
- Fonksiyonel stratejilerin de etkin bir biçimde uygulanabilmesi için İK bölümü kendi iç süreçlerini stratejik olarak yönetebilmelidir. Böylelikle de yatay uyum sağlanmış olacaktır (Armstrong, 2017).

Stratejist bir üst düzey İK yöneticisinin yukarıda bahsedilen rollerine ilave olarak örgütün genel performansına katkı sunacak doğru stratejileri bütüncül bir bakış açısıyla belirleyebilmesi için gereksinim duyduğu bilgileri aşağıdaki yollarla elde edebilir:

- Müşteriler, ürün ve hizmetleri deneyimleyen kullanıcılarla iletişim kurarak ihtiyaçları tespit etmek
- Dünya standartlarında yönetim uygulamalarının sağlanması konusunda ve değişim yönetiminde iş bilgisi kabiliyetini göstermek
- Örgütün faaliyet gösterdiği bağlamı anlamak ve gereksinimlerinin farkında olmak
- Teknolojik, finansal, ekonomik, sosyal gelişmeleri yakından takip etmek ve iş toplantılarına aktif bir biçimde katılarak örgütün sahip olduğu yetenekler hakkında bilinçli katkılar sunmak

Tüm bu bilgilerin yanı sıra İK stratejilerinde başarılı olabilmek için bütünleşme ve uyum sürecinde önemli rol oynayan kavramsal değişkenlerin bilinmesinde de fayda vardır. Bu kavramsal değişkenler aşağıdaki başlıkta açıklanmıştır.

2.3 Stratejik İnsan Kaynakları Uyum Sürecinin Kavramsal Değişkenleri

Stratejik İKY'nin örgüt stratejisiyle İKY uygulamalarını uyumlaştıran bir kapsamda temellendiği ifade edilmektedir. Bu anlamda, strateji-İKY uyum üzerine yapılan çalışmalarda farklı bakış açılarıyla benzer açıklamalar yapılmıştır. Wright ve Snell (1998), stratejinin üç genel kavramsal değişkene uyması gerektiğini ileri sürmektedir. Bunlar sırasıyla “İKY uygulamaları”, “çalışan becerileri” ve “çalışan davranışları”dır (Wright ve Snell, 1998: 758).

Strateji-İnsan Kaynakları Uyumu: Schuler ve Jackson (1987), örgütlerin ellerinde bir İKY uygulamaları “*menüsüne*” sahip olduğunu öne sürmektedir; farklı örgüt stratejileri, çalışanlardan farklı rol davranışları gerektirmektedir. Bu nedenle örgütler, seçilen bir stratejiyi uygulamak için gerekli davranışları ortaya çıkarma yeteneklerine dayalı olarak İKY uygulamalarını seçmektedirler. Benzer şekilde, Miles ve Snow (1984) savunmacı, araştırmacı ve analizci stratejik tipler arasında gözlemlenebilecek İKY uygulamalarındaki farklılıkları tartışmaktadır. Wright ve Snell (1991), hem firmanın stratejik tipinin hem de yönlü stratejisinin (geri çekilme, büyüme vb.) İKY uygulamaları setinin seçimini etkileyeceğini belirtmektedir (Patrick ve Snell 1998: 758).

Strateji-Çalışan Becerileri Uyumu: İşletme stratejisi ile çeşitli çalışanların becerileri veya özellikleri arasında uyumu ifade edilmektedir. Örneğin, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürler arasındaki eşleşme ile ilgili birçok reçete önerilmektedir. Bu anlayış “farklı stratejiler, etkili performans için farklı tipte insanlar gerektirir” varsayımına dayanmaktadır (Patrick ve Snell,1998:758).

Strateji-Çalışan Davranışı Uyumu: Örgütün stratejisi ile çalışanlar tarafından sergilenen davranış türleri arasında bir uyum olduğu ifade edilmektedir. Davranışsal bakış açısına göre farklı stratejiler farklı rol davranışları gerektirmektedir (Patrick ve Snell, 1998: 758).

Stratejik İKY yazını genel örgüt stratejisi ve İKY uyumu ve İKY ve firma performansı arasındaki etkileşimle ilgilenmektedir (Panayotopoulou ve Papalexandris, 2003: 681). Stratejik İKY iki stratejik uyumun gözetilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Birincisi *dış uyum* yani, birimlerin yapısı, sistemleri ve tek elden yönetim uygulamaları örgütün gelişim stratejisine uygun olmasını ifade etmektedir. İkincisi ise *iç uyum* yani ik iç süreçlerinin birbiriyle uyumu, kendi iç politika ve kararlarının genel stratejiyi destekleyecek nitelikte olmasını ifade etmektedir (Baird ve Meshoulam, 1988:116).

Uyum ve bütünleşme sürecinde önemli rol oynayan kavramsal değişkenlere değindikten sonra dışsal uyum ve içsel uyum süreçlerinin yöntem ve aşamalarını detaylı bir şekilde açıklamakta fayda vardır. Aşağıdaki başlıkta sırasıyla uyum süreçleri açıklanmıştır.

2.4. Dışsal Uyum

Yapının, sistemlerin ve yönetim uygulamalarının bir örgütün gelişim aşamasına uygun hale getirilmesi önemlidir. Örgüt büyüdükçe ve geliştikçe değişime ihtiyaç duymaktadır. Bir örgütün büyüdükçe nasıl değiştiğini anlayarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının nasıl değişmesi

gerektiğini anlaşılabilir. Örgütün büyümesini ve gelişimini açıklamak için yaşam döngüsü/hiyerarşik, evrimsel, aşama ve metamorfoz olmak üzere dört tür model kullanılmaktadır: Bu modellerin hepsi örgütsel ihtiyaçların nasıl değiştiğini ve insan kaynakları yönetiminin bunlara yanıt vermek için ne yapması gerektiğini anlamak için yararlı olmaktadır. Bu modeller sırasıyla aşağıda açıklanmıştır (Baird ve Meshoulam, 1988).

Yaşam Döngüsü ve Hiyerarşik Modeller

Gelişimin, doğum, olgunluk ve düşüşün tahmin edilebilir, nispeten farklı “yapı bloklarında” meydana geldiği yaşam döngüsü modelleri ve katı bir yaşam döngüsü yaklaşımını benimsemese de örgütsel büyüme ve gelişmenin, önceki aşamaların sonraki aşamalar için temel oluşturduğu yapı taşlarında meydana geldiğini savunulmaktadır.

Evrimsel Modeller

Evrimsel modellerde örgütlerin ölümü içeren bir yaşam döngüsü izlemediklerini, ancak çevreye uyum sağlamak için kendilerini reforme ettiklerini ve yenilediklerini savunmaktadır. Bunu yapmayan örgütler gerilemekte ve ölmektedir. Bu modellerde, örgütün çevreye tepki vermesine ve çevreye uyum sağlamasına yardımcı olan evrimsel güçlere odaklanılmakta, yaşlanmaya odaklanılmamaktadır.

Aşama Modelleri

Aşama modellerinde örgütlerin çevrelerine uyum sağlamasına rağmen, sürecin tamamen tepkisel olmadığı ifade edilmektedir. Sıralı yapı taşları ve çevresel yanıt verme, aşama modellerine dahil edilmekte ve buna, yönetsel eylemin örgütün çevreye uyum sağlamasına izin verdiği fikri eklenmektedir. Yöneticilerin strateji ve yapıyı çevreye uyacak şekilde uyarlamaları önerilmektedir

Metamorfoz Teorisi

Aşama modelleri “Örgüt bir aşamadan diğerine nasıl geçer?” sorusunu yanıtsız bırakmaktadır: Metamorfoz modelleri, değişimin örgüt ile çevre arasındaki uyumun örgütün etkinliğini ve hayatta kalmasını tehdit edecek kadar kötü olduğunda meydana geldiğini öne sürmektedir. Değişim, küçük artımlı adımlar yerine büyük değişimlerle meydana gelmektedir.

Bu teoriler, örgütsel büyüme ve gelişmenin temel özelliklerini tanımlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin etkili olması ve örgüte uyması için, büyümesinin bir parçası olduğu örgütün büyümesine paralel olması gerekmektedir ve aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Baskılara ve fırsatlara yanıt olarak öngörülebilir bir sırayla değişmeli ve gelişmelidir.
- Aşamalardaki değişim, her aşamada insan kaynakları yönetimine kesinlikle farklı bir yönelim sergilemektedir.
- Her aşama önceki aşama üzerine inşa edilmeli ve bütünleştirilmelidir.
- İnsan kaynakları yönetimini örgütün ihtiyaçlarına uydurmak için proaktif olarak çalışılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği, örgütün gelişim aşamasına uygunluğuna bağlıdır. Örgüt büyüdükçe ve geliştikçe, insan kaynakları yönetimi programları, uygulamaları ve prosedürleri ihtiyaçlarını karşılamak için değişmeli ve geliştirilmelidir. Büyüme ve gelişme modelleriyle tutarlı olarak, örgüt daha karmaşık hale geldikçe insan kaynakları yönetiminin bir dizi aşamadan geçtiği söylenebilir. Her aşama, önceki aşamaları birleştirmekte ve üzerine inşa etmektedir.

2.5. İçsel Uyum

İnsan kaynakları yönetimi sadece örgütün gelişim aşamasına uymamalı, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin bileşenleri de birbiriyle uyumlu olmalı ve birbirini desteklemelidir. Yani bir diğer ifadeyle ik süreçlerinin yapılandırılması, görev ve sorumlulukların uyumu, insan ilişkileri ve idari süreçler arasındaki uyum örgütsel performansı üzerinde olumlu bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları uygulamaları hem kendi içerisinde hem de örgütün gelişim amaçlarıyla uyum içerisinde olmalıdır. İç uyum, insan kaynakları yönetiminin *altı stratejik bileşeni üzerinde durmaktadır*. Bu altı stratejik bileşen aşağıda sırasıyla açıklanmıştır (Baird ve Meshoulam, 1988: 122-123).

- **Yönetim Bilinci:** Yönetim farkındalığı, işe alma ve işten çıkarma gibi idari ihtiyaçlara odaklanmaktan, tüm yönetim karar alma süreçlerinde insan kaynakları hususlarının tam entegrasyonuna kadar uzanmaktadır
- **Fonksiyonel Yönetim:** Bu bileşen, insan kaynakları fonksiyonunun yapısını ve kaynaklarının planlanmasını, tahsisini ve kontrolünü içermektedir. Yapı, çok gevşek veya merkezi olmayana kadar değişebilmektedir
- **Program Portföyü:** Program portföyü, maaş yönetimi ve kayıt tutma programlarından çok karmaşık ve sofistike esnek ücretlendirme, çevresel tarama ve uzun vadeli planlama programlarına kadar uzanmaktadır

- **Personel Becerileri:** Personel profesyonellerinin uygun becerilere ihtiyacı vardır. Temel programlar ve basit bilgi sistemleri temel beceriler gerektirir. Karmaşık programların eklenmesi ve boyut olarak büyüme, daha gelişmiş, farklılaştırılmış ve uzmanlaşmış beceriler gerektirmektedir
- **Bilgi Teknolojisi:** Bilgi araçları, manüel kayıt tutmadan, modelleme yetenekleri olan gelişmiş dağıtılmış sistemlere kadar çeşitlilik göstermektedir. Bilgi teknolojileri, resmi analitik araçlardan istatistiksel araçlara dayalı gelişmiş tahminlere ve simülasyona kadar uzanmaktadır
- **Çevre Farkındalığı:** İlk aşamada, örgüte olan baskılar nedeniyle yönetim, çevreyi sistematik olarak değerlendirmemekte ve tepki vermemektedir. Bu aşamada yönetim, iç ve dış çevrenin ve bunların etkilerinin farkında olmaktadır. Esnek kalmakta ve ortaya çıkan fırsat ve risklere göre uyum sağlamaktadır

İnsan kaynakları yönetimi birimi, altı stratejik bileşenin tümü aynı gelişim aşamasında olduğunda en iyi şekilde çalışmaktadır (Baird ve Meshoulam, 1988). Bu bileşenler birbiriyle eşleşmez ise para, zaman ve enerji gibi kaynaklar boşa gitmiş olmaktadır. Örneğin personel becerilerinin fazla gelişmesi, mevcut kişi-iş uyumunu azaltarak çalışanlarda tatminsizliğe ve daha yüksek maaş beklentisine yol açabilir. Bilgi teknolojilerine yapılan fazla yatırım diğer bileşenlerle eşleşmediği zaman kaynak israfına yol açabilir. Bahsedilen herhangi bir bileşenin fazla geliştirilmesi veya az geliştirilmesi sistemsel soruna yol açacaktır.

2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Başarılı bir stratejik yönetim örgütün her düzeyinden yöneticilerin iletişim ve işbirliği içinde olarak planlama ve uygulama becerilerindeki uyumu ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle stratejik yönetim uygulamalarının katılımcı karar alma mekanizmasının sonucunda ortaya çıkan davranışsal sonuçlara benzer katkıları vardır. Dolayısıyla stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansa etkisinde sadece mali unsurların değil, mali olmayan davranış temelli etki ölçülerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu davranış temelli faydalardan bazılarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Stratejik planlamanın önemi hakkında astlarını bilinçlendiren, destekleyen ve güçlendiren yöneticiler astlarının izleme ve tahmin yeteneklerinin gelişmesini sağlarlar. Astların bu yeteneği stratejik kararların alınmasında önemli veri kaynağı olarak değerlendirilebilir. Böylelikle örgütün sorun önleme yeteneği gelişir.

- Katılımcı karar alma mekanizması sayesinde ortaya çıkan grup etkileşimi alternatif stratejiler üretebilir. Dolayısıyla grup üyelerinin uzmanlaşmış bakış açılarına dayanan öngörüler farklı alternatiflerin değerlendirilmesini ve bu alternatifler arasından örgüt için en iyi stratejik kararın alınmasını kolaylaştıracaktır.
- Öneri ve görüşlerinin örgütün stratejik kararlarında önemli bir katkı olarak değerlendirildiği bilen çalışanlar üretkenlik-ödül ilişkisine dair bir anlayış geliştirebilir ve bu yolla da yüksek motivasyona sahip olabilirler.
- Strateji oluşturma süreçleri rol tanımlamalarını şeffaf bir şekilde ortaya konulmasını gerektirdiğinden çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları açısından belirsizlik yaşanması önlenemez ve rol çatışmaları azalacaktır.
- Katılımcı bir stratejik yönetim değişime direnci önemli ölçüde azaltacaktır. Çünkü kararlara katılan bireyler, her ne kadar sonuçlardan memnun olmasalar bile nihai kararları etkileyen, kısıtlayan parametrelerin farkında oldukları için otoritenin kararına nispeten katılım gösterdikleri kararları kabul konusunda daha uyumlu davranacaklardır.

Katılımcı stratejik yönetim sürecinde göz önünde bulundurulması gereken bir takım unsurlar vardır. Bunlardan birisi yöneticilerin operasyonel görevlerini yerine getirmek için gereken zaman ve stratejik kararlara alma konusundaki harcadıkları zaman arasındaki dengeyi kurabilmeleridir. Bir diğer önemli husus ise katılımcı astların gerçekleşmeyen beklentileri karşısında yaşayabilecekleri olası hayal kırıklıklarına karşı yöneticilerin hazırlıklı olması ve bu süreci doğru yönetebilecek beşeri yetkinliklere sahip olmalarıdır. Nitekim stratejik karar alma sürecinin en küçük aşamasına bile katılmış olan bir çalışan çeşitli beklentiler içine girebilir. Örneğin birey önerisinin kabul edilmesi, katkılarının ödüllendirilmesi gibi isteyebilir gerçekleşmediğinde ise hayal kırıklığı ya da küskünlük yaşayabilir. Dolayısıyla bu sürecin çalışma barışını bozmayacak şekilde yönetilmesi stratejik planlamanın potansiyelini önemli ölçüde etkileyecektir (Pearce ve Robinson, 2015:9).

3. Genel İşletme Stratejileri ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Bütünleştirilmesi

Strateji, örgütlerde değişimi ve gelişimi sağlayan, sürekli olarak örgütün çevre ile uyum içinde olmasını kolaylaştıran, beklenmedik durumları kontrol altına alan bir yönetim mekanizmasıdır. Stratejik yönetimde, örgütler faaliyetleri ile çevredeki değişimleri izleyerek örgütün güçlü ve zayıf

yönelimlerine sahip olduğu kaynakları değerlendirerek karar verilmesi gerekir. Bu durumun neticesinde alınan kararlar örgütün bilgi temelli dinamik ve gelişmelere açık bir yönetim anlayışı içinde çalışmasını sağlayacaktır. Böylece gelecekte var olabilecek değişimlerin sistematik bir şekilde öngörülmesi daha rahat olacaktır. Sonuç olarak örgütün büyümesi, başarılı olması gelişigüzel olmayacak, planlanmış ve kontrollü bir şekilde gerçekleşecektir (Barutçugil, 2004: 54-55). Dolayısıyla örgütler çevrelerini izleyerek gerekli değişimleri yapmak ve başarılarının sürdürülebilir olması için rekabet stratejileri geliştirmişlerdir. Bu rekabet stratejilerinin ve stratejik İK yönetiminin uyumuna aşağıdaki başlıklarda değinilmiştir.

3.1 Rekabet Stratejileri

Örgütler hem çevrelerinden etkilenen hem de çevrelerini etkileyen, organik bir yapıya sahip sistemlerdir. Örgütlerin varlığı öncelikle rakipleri tarafından etkilenirken, sosyal, politik, ekonomik değişkenler, müşteriler, tedarikçiler ve yasaalar tarafından da etkilenmektedir. Dolayısıyla böylesine değişken, dinamik ve belirsizliğin hakim olduğu bir çevreye uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için işletmelerin rekabet stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Rekabet, aynı veya benzer sektörde faaliyet gösteren örgütlerin birbirlerine olan üstünlüğü olarak ifade edilmektedir. Rekabet, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla, katma değerli ürün ve hizmetler sunarak ilgili pazarlarda etkin bir mücadele olarak da tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Ancak rekabet üstünlüğü elde etmek kadar bunun sürdürülebilir olması da son derece önemlidir. Nitekim rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasını her örgüt sağlayamamaktadır. Bu sebeple Porter (1985), bazı örgütlerin diğerlerine göre daha uzun süre başarılı olmalarını sağlayacak, yazında jenerik stratejiler olarak da anılan *toplam maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma* stratejilerini önermektedir. Örgütlerin benimsediği jenerik stratejilerin gerektirdiği belli davranış ve rol biçimleri bulunmaktadır. Bunlar hem ilgili rekabet stratejisini uygulayan genel işletme yapısını hem de o yapının istihdam politikasındaki stratejik unsurlara ilişkin yapıyı açıklamaktadır (Porter, 1985). Aşağıdaki alt başlıklarda bu rekabet stratejileri ve işletme-iky uyumuna ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.1 Farklılaştırma Stratejisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir örgüt, alıcılar tarafından değer verilen çeşitli boyutlarda benzersiz olarak algılanan bir ürün/hizmet sunduğunda farklılaştırma stratejisi izlediği düşünülmektedir (Porter, 1985). Farklılaşmanın ana kaynağı ürün/hizmet yeniliğidir. İnovasyon yoluyla farklılaşma peşinde koşan örgütlerin yenilikçi

olmaları ve çevrelerine uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütler nitelikli iş görenleri seçtiğinde ve onlara özerklik verdiğinde, performanslarını uzun vadeli hedefler temelinde değerlendirdiğinde onlara deneyerek hata yaparak öğrenme fırsatı sunmaktadır. Öte yandan inovasyonun bürokrasi tarafından sürekli kısıtlandırıldığı zaman ise açık iletişim ve sürekli öğrenme ile iş görenler güçlendirilmektedir (Aktaran Panayotopoulou ve Papalexandris, 2003: 686).

İK fonksiyonunun inovatif örgütlerde, yüksek düzeyde esneklik gerektiren ve açık sistem anlayışı kapsamında değişime açık bir yapıda hareket etmesi gerektiği önerilmektedir. Başka bir farklılaştırma stratejisi türünde ise, ürünlerin ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu durumda, örgütün temel ilgi alanı entelektüel sermayedir ve çalışanların bilgi işçisi olmaları ve planlama, kalite kontrol, problem tanımlama ve problem çözme süreçlerine katılmaları gerekmektedir. Kalite stratejisinin özü, insan ilişkileri modeline uyan bir özellik olan yetkinlik edinme ve geliştirmeye dayanmaktadır. Farklılaşma stratejisi; esneklik, yenilikçilik, kalite, müşteri hizmetleri ve proaktifliğe dayalı olduğundan, daha iyi örgütsel büyüme ve pazar performansı göstermeleri beklenir. Burada esneklik ile örgütsel ve piyasa performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Panayotopoulou ve Papalexandris, 2003:687).

3.1.2 Maliyet Liderliği Stratejisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Porter (1980)'a göre, maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalar, pazardaki en düşük maliyetle ürün ve hizmet üretip, sunmayı amaçlamaktadır. Porter'ın maliyet odaklı stratejisi, tekrarlayan ve tahmin edilebilir davranışları, kısa vadeli ve çıktı odaklı olmayı, temel kaygının sonuçlar olduğu, risk seviyesi düşük faaliyetleri, istikrarı tanımlamaktadır.

Maliyet liderliğine uygun diğer özellikler, sınırlı ve uzmanlaşmış görevlere dayalı iş organizasyonu, tekrarın ve rutin görevlerin artması, prosedürlere sıkı bağlılık ve sıkı kontrolü içermektedir. Açıkça tanımlanmış performans standartlarının varlığı İK işlevini, rasyonel hedef modelinin bir özelliği olan çıktı kontrolünü vurgulamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla kurallar, politikalar, hiyerarşi ve diğer bürokratik kontrol mekanizmalarının kullanımının maliyet liderliği stratejisi ile ilgili olduğunu belirtilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen firma, genel giderlerin en aza indirilmesi ve ölçek ekonomileri ile karakterize edilmektedir. Bu nedenle olumlu finansal sonuçlar göstermeleri beklenmektedir (Panayotopoulou ve Papalexandris, 2003: 687).

3.1.3 Odaklanma Stratejisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Porter (1980), odaklanma stratejisiyle, örgütün dikkatini belirli bir müşteri, ürün veya coğrafi bölge üzerinde hizmet etmeye odaklayan bir niş stratejisi belirlemeyi ifade etmektedir. Örgüt, endüstrinin uzmanlaşmış bir bölümünde ya bir farklılaştırma ya da bir maliyet liderliği stratejisi (veya ikisinin bir kombinasyonu) kullanmaktadır. Maliyete dayalı bir odaklanma stratejisi izleyen örgütler “uzman” olarak tanımlanmakta ve sınırlı hedef grupları nedeniyle cazip ürünler/hizmetler üretirken; üretim, pazarlama ve dağıtımda ekonomi elde ettiklerini savunmaktadırlar. Bu şekilde, rasyonel hedef modeline uyan tüm niteliklerin olan kaynak etkinliği, üretkenliği ve performansı vurgulanmaktadır (Gomez-Meija vd., 2001; Panayotopoulou ve Papalexandris, 2003: 687).

İnsan kaynakları yönetiminin örgütün performansına olumlu etkisinin en önemli varsayımı İK uygulamalarının bütünleşme, bağlılık, motivasyon ve yetkinlik gibi çalışan özelliklerini doğrudan etkiliyor olması ve bu etkinin sonuçlarının ise çalışanların örgütün finansal performansını arttıracak faaliyetlerde yüksek standart ve verimlilik motivasyonu ile hareket etmeye gönüllü olacak olmasıdır. Böylelikle örgütte bir İK değer zinciri oluşmuş olacaktır. Yani buna göre İK uygulamalarının örgütün performansı üzerinde doğrudan bir etki oluşturmadığı İK uygulamalarından etkilenen çalışanların olumlu davranışlar geliştirerek İK çıktılarını etkilediği ifade edilebilir. Bir diğer ifadeyle İK uygulamalarının örgütün finansal performansı üzerinde doğrudan bir etki oluşturmadığı ancak göz ardı edilemeyecek kadar önemli olan dolaylı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir (Armstrong, 2017 :18)

Yukarıda açıklanmaya çalışılan rekabet stratejileri ve İK yönetimi arasındaki ilişkide yatay ve dikey uyumun gerçekleştirilebilmesi için örgüt yapısına göre İK yönetiminin şekillenmesi gerektiği görülmektedir. Ancak bu yolla stratejik uyum ve olumlu örgütsel performansın ortaya çıkabileceği ifade edilebilir. Yukarıdaki açıklamalara bakıldığında rekabet stratejisine göre İK yönetiminde başarılı bir yatay ve dikey uyum için mekanik ve organik örgüt yapılarının önemi kendini göstermektedir. İK politikaları ve stratejilerinin doğru belirlenebilmesi için mekanik ve organik örgüt yapılarının gerektirdiği İK yapılanmasına değinmekte fayda görülmüştür. Aşağıdaki başlıkta stratejik tasarımın etkili bir şekilde gerçekleşmesinde rol oynayan örgüt yapılarına göre olması gereken İK yapılanması açıklanmıştır.

3.2. Örgütsel Tasarım ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik karar süreci örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için elindeki sınırlı imkan ve kaynakların en verimli kombinasyonu ile örgütün

iç çevresiyle dış çevresi arasındaki uyumu sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme süreci olarak ifade edilebilir. Bu noktada örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevreye göre örgüt yapısının şekillenmesi konusu gündeme gelmektedir. Örgüt yapısı ve çevre ilişkisinin önemi ilk olarak 1950'li yıllarda İngiltere'de yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu çalışmalarda örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullar, teknoloji ve pazardaki yenilik hızı ve gerçekleştirilen işin doğasına göre örgüt yapısının şekillenme süreci incelenmeye başlanmıştır. Bu bağlamda yapılan çalışmaların öncü isimleri Burns ve Stalker (1961) özellikle yönetim sistemlerinin değişen çevresel özelliklere nasıl uyum sağladıklarını anlamaya çalışmışlardır. Araştırmaları sonucunda durağanlık ve değişkenlik özelliklerinin örgüt yapılarının önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır (Keskin vd., 2016:227). Çevrenin durağanlığı veya belirsizlik ve dinamizmi örgüt yapısı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu noktada mekanik örgüt yapısı ve organik örgüt yapısı olarak iki yapı ortaya çıkmaktadır. Bu iki yapının işleyişi, rekabet avantajı elde etme konusundaki belirleyecekleri stratejik kararları ve IK yapılanması birbirinden farklılık gösterecektir. Dolayısıyla bu yapıların anlaşılmasında fayda vardır.

3.2.1. Mekanik Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Yapılanması

Mekanik örgüt yapısı belirsizliğin düşük durağanlığın yüksek olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkan bir yapıdır. Durağan çevresel koşullar, belirgin kurallar, hiyerarşik bir denetim ve yüksek formelleşme düzeyine sahip bir örgüt yapısı gerektirir. Bu durumda örgütle dikey kontrol, uzmanlaşma, standart yöntemler, merkezi karar verme verimlilik odaklı bir yapı benimsemektedirler. Mekanik örgütler birer makine gibi tasavvur edilerek yüksek performans odaklı sistemlere dönüştürülebilen uzmanlaşmış bölümlerden oluşmaktadırlar.

Keskin vd.(2016)'nın Tosi (2009)'un çalışmasına dayanarak tanımladıkları mekanik bir örgüt yapısının özellikleri aşağıdaki gibidir:

- **Uzmanlaşma** : Fonksiyonel görevler uzmanlaşma esasına dayanarak farklılaşmıştır. Aynı amaç ile faaliyet gösteren diğer görevlerle aynı işlevlere sahip değildir.
- **Standartlaşma**: Her bir görev, işin tamamlanması için kendine özgü, sabit yöntem ve amaçlar içermektedir.
- **Basit entegrasyon mekanizmaları**: Görev ve sorumluluklar hak, zorunluluk ve yöntemleri içerecek şekilde tanımlanmışlardır.

- **Yüksek formalleşme düzeyi:** Her bir görevin işlevsel rolü, zorunlulukları teknik yöntemleri resmi ve yazılı bir biçimde belirlenmiştir.
- **Yakın denetim:** Hiyerarşik bir denetim mekanizmasına bağlı olarak her bir görev bir üst yönetici tarafından denetlenmektedir. Kontrol, yetki ve iletişim hiyerarşik bir düzene bağlıdır.
- **Teknik bilgiye dayalı görev:** Bilginin örgüt içindeki konumu hiyerarşik yapının belirleyicisidir.
- **Dikey iletişim:** Ast-üst arasındaki talimatların yöneticiler tarafından verildiği, dikey bir etkileşim mevcuttur.
- **Merkezi karar mekanizmaları:** Örgütsel faaliyetler yöneticilerin belirlediği kural ve kararlar tarafından yönetilir.
- **Pozisyona dayalı otorite/prestij:** Örgüt içerisindeki bilgi, deneyim ve beceriler genel bilgi, deneyim ve becerilerden daha önemlidir.

Bu özellikler stratejik yönetim kapsamında değerlendirildiğinde özellikle belirli bir kıdem ve düzeyde olmayan yöneticilerin ve çalışanların stratejik kararlara katılım konusunda daha edilgen kalabilecekleri, sadece yukarıdan gelen emir ve talimatları uygulayarak stratejik yönetim sürecine katkıda bulunabilecekleri ifade edilebilir. Günümüz dünyasının gerçekleri göz önünde bulundurulduğunda böyle bir mekanik yapılanma içerisinde stratejik kararların genel örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisi sorgulanmaya değer bir konudur.

3.2.2 Organik Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Yapılanması

Organik örgüt yapısı değişkenliğin ve belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin esnek, çevik, uyumlanma becerilerinin yüksek olduğu bir örgütsel yapılanmayı ifade etmektedir. Bu örgütlerde katı kural ve düzenlemeler olmadığı için katı bir denetim sistemi de bulunmamaktadır. Çalışanlar işleri konusunda izleyecekleri yolu seçerken inisiyatif hakkına ve yetkinliğine sahiptirler. Bu örgütsel yapılanma içinde keskin bir hiyerarşik yapılanma da mevcut değildir. Kararlar merkezi bir özelliğe sahip olmadığı için tüm işletme çalışanları düzeyinde kararlara katılım hakkı vardır. Organik yapıya sahip örgütler çevresel değişkenlere uyum konusunda hassas oldukları için daha az uzmanlaşma ve düşük formelleşme derecesine sahiptirler. Yatay iletişim ve koordinasyon önemlidir. Dolayısıyla çalışma grupları ve departmanlar arası işbirliği son derece önemlidir. Bu bilgilere ek olarak organik işletme yapısının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Keskin vd., 2016):

- **Bireysel Bilgi:** Belirli bir görevin gerçekleştirilmesinde bireysel bilgi ve tecrübe önemlidir.
- **Esneklik:** Bireysel görevler diğerleriyle etkileşimleri sonucunda sürekli olarak yeniden tanımlanır ve güncellenirler.
- **İş Genişletme:** Çalışanlar her ne kadar belirli bir iş ve görev grubunda uzmanlaşmış olurlarsa olsunlar yeni iş ve uzmanlıklar için yeni beceri ve yetenekler geliştirebilmektedirler.
- **Düşük uzmanlaşma:** Çalışanların belirli görevlerde uzmanlaşması yerine örgütün genel hedeflerine göre sürekli değişen ve gelişen iş süreçleri mevcuttur.
- **Düşük formalleşme:** Yazılı kurallar olmadığından görev ve sorumluluklar her an güncellenebilir.
- **İşe bağlılık:** Çalışanlar arasında işe bağlılık yaygındır, bu tip örgütlerde işe bağlılık itaat ve sadakatten daha değerlidir.
- **Adem-i Merkeziyetçilik:** Kararlar bilgisi olanlar tarafından verilir. Kontrol, yetki ve iletişim örgüt içi ağ yapısı ile düzenlenir.
- **Kararlara katılım:** Bilgi örgütte kimsenin tekelinde değildir, teknik ya da ticari bilgi örgütün herhangi bir kademesinde bulunabilir, yetki ve iletişimin temel belirleyicisidir.
- **Yatay iletişim ve koordinasyon:** Departmanlar arası iletişimi destekleyen yatay bir iletişim yapısı vardır.
- **Düşük hiyerarşi ve örgütsel hedefler:** Bireysel hedeflerden çok örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi önemlidir. İletişimin içeriği kural ve kararlardan çok bilgi ve tavsiyelere dayanmaktadır.
- **Çevresel bilgi:** Örgüt faaliyet gösterdiği çevre içindeki ticari, ekonomik, yasal, demografik gelişmelerden haberdardır. Çevresel değişimlerin farkında olmak ve bu değişimlere ait bilgiye sahip olmak oldukça önemlidir.

Organik örgütün özelliklerine bakıldığında şeffaflık, bilginin paylaşımı, katılım, esneklik, çeviklik ve kararlarda çalışanların öncelik kullanabilme becerilerinin öne çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel stratejilerle İK süreçlerinin bütünleşme ve uyum aşamasında organik bir işletme tasarımının örgütsel performans konusunda daha fazla katkı sunması öngörülebilir.

SONUÇ

Bir örgütün stratejik başarısının belirleyicisi örgütün fonksiyonları, yönetim şekli, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, liderlik tarzları vb. yani kısacası örgütün yapısı ile stratejisinin arasındaki uyumdur. Örgütün belirlemiş olduğu stratejiyi geliştirmeye uygun olmayan yapılar, örgüt içi çatışmaların, yüksek maliyetin, düşük performansın ve örgütsel başarısızlığın kaynağını oluştururlar. Dolayısıyla öncelikle başarılı stratejik karar ve uygulamalara zemin hazırlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulması son derece önemlidir. Drucker (2016)'nın söylediği gibi *“kültür stratejiyi kalıvtı niyetine yer”* mi bilinmez ama stratejinin her zaman başarıyı garantiemediği (Coşkun, 2016) bir gerçektir. Bu bağlamda örgütün vizyonunun, misyonunun, değerlerinin belirlenmesi ve bu değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması önemlidir. Mevcut ve gelecekteki çalışanların örgüt kültürüne uyumlu olması, amaç, değer ve hedeflerini benimsemesi örgütün bir bütün olarak aynı istikamette hareket etmesini kolaylaştıracaktır (Dinçer, 2004). Diğer taraftan örgütte var olan liderlik tarzı da stratejik başarının sağlanmasında son derece önemlidir. Bugünün hızla değişen ve dönüşen dünyasında çevik yönetim uygulamalarını, esnek yapıları ve hızlı karar alma becerilerini zorunlu kılmaktadır. Dahası stratejik yönetimin önemli bir enstürümanı olan uzun vadeli planların bile artık anlamını ve önemini yitirdiği bir çağ deneyimlenmektedir. Dolayısıyla geleneksel liderlik tarzlarıyla çağın getirdiği bu dinamizmin gerekliliklerinin sağlanması pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle liderlik tarzlarından iş yapış biçimlerine kadar iş tasarımlarının gözden geçirilmesi, çevresel değişim ve dinamizme adapte edilebilmesi gerekmektedir. Çalışan beklentilerindeki değişimler, kariyer kavramının ve anlamının geleneksel bakış açısından uzaklaşması, iş yapma biçimlerindeki değişimlerle birlikte yeni tanımlamaların (uzaktan çalışma, hibrit çalışma, dijital göçebeler vb.) gündeme gelmesi iş süreçlerinin örgütsel stratejiyi gerçekleştirecek şekilde yeniden dizayn edilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu araştırmanın teorik arka planının argümanları kaynak temelli yaklaşım ve adaptasyon kuramlarına dayanmaktadır. Strateji kavramı ve İKY süreçlerinin uyumunun önemi ise Porter'ın rekabet stratejileri ve İK yapılanması çerçevesinde incelenmiştir. Bu stratejilerin toplam maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak ifade edilen ve her biri benimsendiğinde örgütün içi ve dış çevresine yönelik uygulamalarda bir takım belli rol ve davranışları gerekli kılmaktadır. Ayrıca örgütler zamanla büyüme, küçülme, tasarruf stratejileri gibi büyüklüğü ile ilgili kararlar veya savunmacı, araştırmacı ve analizci gibi örgütün tepkilerini nasıl vereceğinin temelini belirleyen stratejiler benimseyebilmektedir. Benimsenen ve uygulanan

bu stratejilerin örgütün tüm fonksiyonlarında karşılık bulması stratejinin daha sağlam bir zeminde hayata geçirilmesine ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla İKY'nin politika ve uygulamalarının da örgüt stratejisiyle senkronize biçimde hareket etmesinin örgütün performansına olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Stratejik İKY olarak ifade edilen bu anlayışta “uyum” kavramı merkezde yer almaktadır. Uyumdan kasıt hem örgüt içerisinde İKY fonksiyonlarının örgüt stratejisiyle entegrasyonu, hem de örgüt dışında örgütün stratejisi ile İKY uygulamalarının entegrasyonu ifade edilmektedir. Bu amaçla her bir fonksiyon açısından örgütün hangi gelişim aşamasında olduğunu farkında olunmalıdır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen stratejik adımların nasıl sonuçlara sebep olabileceği bilinciyle belirli davranışlar yapılandırılmalıdır. İKY süreçleri de kendi içerisinde plan, karar ve uygulamalarının örgütsel stratejilerle aynı düzeyde hareket ettiğinden emin olmalıdır. Bu bütünsellik ve uyum sonucunda örgüt stratejisi yatay ve dikey uyumla desteklenecek ve böylelikle yüksek örgütsel performans ve sürdürülebilir başarı olasılığı artacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. A., & Cingöz, A. (2015). Stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik (Girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma. *Öneri dergisi*, 11(43), 1-25.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. (3Rd Edition), Kogan Page.
- Armstrong, M.(2017). Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı. Çeviri Editörü: Yonca Deniz Gürol,6. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Baird, L., Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of management review*, 13(1), 116-128.
- Balaban, Ö., & Palaz, P. (2018). *İnsan kaynakları yöneticileri perpektifinden stratejik insan kaynakları yönetimi*. Sakarya İktisat Dergisi, 7(4), 77-96.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, (1. Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal*, 6(3), 59-75.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Coşkun, R. (2016). *Stratejik yönetim, kuram ve uygulama*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Demirtaş, Ö. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel ve bireysel düzeyde etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 75-101.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management*, 8th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* Beta Yayınları.
- Drucker, P. (2016). Culture eats strategy for breakfast. *Doesn't it*.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The international journal of human resource management*, 16(6), 907-928.
- Erkoç, D. (2009). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., (2001). *Managing human resources*; 3rd.Edition; Prentice-Hall, Inc., New Jersey
- Hendry, C and Pettigrew, A (1986). The practice of strategic human resource management, *Personnel review*, 15, 2-8.

- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel Yayıncılık, Ankara
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM: A critical review. *Human resource management*, 49-73.
- Panayotopoulou, L. ve Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: An implementation of the competing values framework, *The international human resource management*, 14(4), 680-699.
- Pearce II, John A., Robinson, Jr., B. (2015), *Stratejik yönetim, geliştirme, uygulama ve kontrol*, McGrawHill Irwin, Çeviri Editörü: Prof. Dr. Mehmet Barca, On ikinci basımdan çeviri, Nobel yayın, Ankara
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The academy of management executive*, 1(3), 207-219.
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human resource management: Published in cooperation with the school of business administration, the university of Michigan and in alliance with the Society of human resources management*, 39(1), 5-16.
- Tosi, H. L. (2009). *Theories of organization*. Sage.
- Ülgen, Hayri & Mirze, S. Kadri. "İşletmelerde stratejik yönetim", Litaratür yayıncılık, 2004, İstanbul.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, 1(3), 203-225.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.