

İ. Ü. İktisat Fakültesi
Maliye Araştırma Merkezi Konferansları
41. Seri / Yıl 2002

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Doç. Dr. Tekin AKGEYİK

İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

ABSTRACT

Current business conditions mandate greater competitive advantage from HR agendas and processes. To add greater competitive advantage, HR must contribute strategic value against criteria from customer and capital markets. HR can add strategic value either reactively or proactively. In its strategically reactive mode, HR assumes the existence of a business strategy and adds value by linking HR practices to the business strategy and by managing change. In its strategically proactive mode, HR creates competitive advantage by creating cultures of creativity and innovation, by facilitating mergers and acquisitions, and by linking internal processes and structures with ongoing changes in the marketplace. The article defines and describes these practices through which HR can contribute to greater competitive advantage.

ÖZET

Günümüzde mevcut ekonomik koşullar işletmeleri insan kaynakları gündemine dayalı bir rekabet anlayışı geliştirmeye zorlamaktadır. Daha yüksek bir rekabet yetkinliği kazanmak için işletmeler insan kaynaklarının reaktif ve proaktif olarak yer alacağı süreçler yaratmaya yönelmektedirler. Stratejik olarak reaktif modelde insan kaynakları yönetiminin, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi ve değişim yönetimi arasında ilişki kurması gerektiği kabul edilmektedir. Proaktif modelde, insan kaynakları yönetiminin yaratıcılık kültürünü geliştirerek ve birleşmelerde kılavuzluk yaparak rekabet avantajı yaratılmasına zemin hazırlayabileceği görülmektedir. Bu makalenin amacı, insan kaynakları yönetiminin işletmenin rekabet yetkinliğine nasıl ve hangi açılarından katkı yapabileceğini analiz etmektir.

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler ciddi rekabet baskıları ile karşı karşıyadır. Küreselleşme ve uluslararası ticarettten kaynaklanan rekabet riskleri işletmeleri daha etkin ve verimli olmaya zorlamaktadır. İşletmeler bir rekabet avantajı olarak teknolojik yenilik kapasitesi, sermaye yetkinliği ve yeni piyasa olanakları yanında çalışanlarının entelektüel birikimlerinden de yararlanmaya yönelmektedirler.

Araştırmalar, belirsiz rekabet ortamının talepleri ile insan kaynakları politikaları ve işletme stratejisi, firma yapısı, endüstriyel ilişkiler operasyonel tarz, know-how teknolojisi ve liderlik modelleri arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Artık geleceğin başarılı organizasyonları atak, mücadeleci ve çalışanlarını motive eden işletmeler olacaktır.

Rakip firmalardan kaynaklanan baskılar işletmelerin rekabetin öncüsü olan yeni mamul, hizmet ve süreçler yaratmalarını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin egemen olduğu dünyada, bu teknolojinin temsilcileri olan mikroçipler, bilgisayarlar, disk sürücüler, yazıcılar ve diğer ürünlerdeki değişiklikler izlenmesi güç bir hızla sürmektedir. İşyeri artan bir şekilde farklılaşırken, yönetimler çalışanlarının kapasitelerini harekete geçirmeye yönelmektedirler.

Öte yandan hizmet sektörünün genişlemesi ve birey odaklı meslek alanlarının artması işletmeleri insan merkezli bir rekabet stratejisi oluşturmaya yöneltmektedir. Son 5 yılda Amerika'da şirket birleşmeleri ve satın almalar yoluyla şirket büyümeleri önceki yıllara göre üç kat artmıştır. Profesyonellerin artık portföy fırsatlarını kavramlaştırması, birleşme ve satınalma adaylarını teşhis etmeleri, müzakereleri sevk etmeleri ve yeni gelişmelere uyum sağlamaları beklendiğinden insanı destekleyen, onun zihnini ve tek-

nolojik yetkinliklerini etkileyen insan kaynakları sistemleri artan bir şekilde önemli olmaktadır.

Bu açıdan, insan kaynakları yönetiminin artan önemi, tesadüfen ortaya çıkmış bir sonuç değildir. Tersine, bu eğilim, spesifik değişimlerin bir fonksiyonudur. Özellikle uluslararası düzeyde işletmelerin rekabet etme yetkinliklerinin ön plana çıkması, doğru insana sahip olmayı, eğitim sistemlerini yeniden organize etmeyi, birey ve firma etkinliğini optimal teşviklerle harekete geçirmeyi gerektirmektedir.

Bu çerçevede insan kaynakları yönetim anlayışı ve fonksiyonları yeniden düzenlenmekte, insan kaynakları departmanları kapsamlı dönüşümler yaşamaktadır. Bu amaçla çalışanları daha iyi motive edebilecek yeni politika ve stratejiler geliştirilmektedir. Planlama, tedarik, geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme giderek daha fazla ön plana çıkarken, örgütsel yetkinlikleri güçlendirecek yeni uygulamalar belirginleşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde daha seçkin ve güçlü bir konuma yerleşmektedir.

Bu makale stratejik insan kaynakları yönetimi için kavramsal bir çerçeve çizmektedir. Konu, teorik bir perspektiften açıklanmakta ancak uygulamadan alınan örneklerle zenginleştirilmektedir. Makale bu kapsamda dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde işletmelerin yaşadıkları rekabet baskıları, rekabet etkinliğinin geçirdiği değişim ve yeni rekabet anlayışı üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı tartışılmakta ve konu tüm boyutları ile analiz edilmektedir. Rekabet avantajı sağlamada insan kaynakları yönetiminin rolünün tartışıldığı üçüncü bölümde bu rolün gereklilikleri ve sonuçları geniş bir perspektifte değerlendirilmektedir. Nihayet son bölümde insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisine katkısı ve bu alanda üstlenmesi gereken sorumluluklar açıklanmaktadır.

A. DEĞİŞEN REKABET KOŞULLARI

1. Yeni Rekabet Alanları

Günümüzde işletmelerin rekabet ettikleri çevrenin giderek değiştiği, ortaya çok sayıda yeni eğilim ve aktörün çıktığı görülmektedir. Bu eğilimler arasında özellikle;

(1) Küresel ekonomik ve finansal değişimler, (2) bilgi teknolojileri, (3) yeni politik eğilimler, (4) küreselleşmeden kaynaklanan çatışmalar (5) yeni örgüt modelleri, (6) eğitim, (7) çalışma ilişkileri ve (8) sosyal alandaki gelişmeler dikkat çekmektedir.

Bu değişimler, telekomünikasyon, ulaşım, enformasyon ve işletmeciliğin küreselleşmesine bağlı olarak daralan dünyada belirgin biçimde ön plana çıkmaktadır.

İşletmeler, hacmi ne olursa olsun, bugün uluslararası piyasalarda rekabet etmek zorundadırlar. Özellikle küreselleşme eğilimlerinin giderek kurumsallaştığı bir ortamda rekabet daha yoğun şekilde yaşanmaktadır. Bu durum, işletme yöneticilerinin yerel ya da bölgesel piyasalar yerine küresel bir ölçekte mücadele etmesini gerektirmektedir.

Politik alanda ortaya çıkan yeni aktörlerin de bu süreci hızlandırdığı ve işletmeleri küresel bir ölçekte rekabet etmeye zorladığı görülmektedir (Rowden; 1999; p.23).

Küresel ekonomi bu açıdan yeni bir güç alanı olarak ortaya çıkmakta, piyasalar ve üretim küreselleşirken, uluslararası sistem daha çok otonomileşmektedir. Ulusal politikalar artık uluslararası aktör ve kuralları daha fazla dikkate almaya yönelmektedir. Ulusal seviyedeki stratejiler küreselleşmenin bir sonucu olarak uluslararası güçlerce belirlenmekte ve dönüştürülmektedir (Akgeyik; 1998; s.18).

Küreselleşme eğilimini güçlendiren ve etki alanını genişleten önemli bir değişken de teknolojik gelişmelerdir. Teknoloji, coğrafi uzaklıklar yanında, sosyal ve kültürel farklılıkları da ortadan kaldırmaktadır. Teknoloji, aynı zamanda bilgi akışı ve kullanımını da yeniden düzenlemektedir.

Teknolojik düzeyi gelişmiş toplumlar küresel üreticiler olmakta ve çok hızlı gelişme olanaklarına sahip olmaktadır. Teknoloji bu açıdan, yeterli donanuma sahip olanlarla olmayanlar arasında önemli ekonomik ve sosyal farklılıklar yaratmaktadır.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak yaratıcı entelektüel sermaye hem toplumların hem de işletmelerin stratejik bir kaynağı olma eğilimindedir. İşletmeler, Küresel işletmeciliğin gerektirdiği ürün ve hizmetleri yaratmak ve satabilmek için entelektüel sermayeye yakın gelecekte çok daha fazla gereksinim duyacaklardır. Bu gerçeğin farkında olan işletmeler Internetli ve World Wide Web'li bilgi alanına sürekli yatırım yapmaya yönelmektedirler.

Özellikle eğitim ve teknolojik alt yapı olanakları rekabet açısından küreselleşen dünyada, yaratıcı ve yetkin bireyleri kazanmada, geliştirmede ve üretken bir konuma getirmede en kritik araç konumundadır. Bu bilgiye sahip işletmelerle olmayanlar arasındaki fark sadece ülke içinde değil aynı zamanda uluslararası alanda da rekabet yetkinliğini belirlemektedir.

Bu açıdan işletmelerin geleceği artık değişimlere daha hızlı cevap verebilmelerine, daha iyi öğrenebilmelerine ve homojen olmayan piyasalarda rekabet edecek yeni stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır. Bu durum örgütsel yapıları da değişime zorlamakta ve daha yatay hale gelen örgüt modelleri işletmeleri Küresel rekabet ortamında daha etkin bir şekilde hareket etmeye zorlamaktadır (Rowden; 1999; p.24).

2) Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı, mamul, hizmet ya da finansal alanlarda rakip firmalardan daha iyi olma yetkinliğini ifade etmektedir. Rekabet avantajını etkileyen çok sayıda değişkenden söz edilebilir. Bu değişkenleri genel olarak çevresel değişkenler ve piyasa stratejisi olmak üzere iki ana kategoride toplamak mümkündür.

Bir işletmenin rekabet gücünü etkileyen değişkenlerin başında faaliyette bulunduğu çevre gelmektedir. Çevre faktörünü tanımlayan üç temel kriter mevcuttur. Bunlar, belirsizlik ölçüsü, heterojenlik durumu ve rekabet yoğunluğudur. Bu faktörler, organizasyonun çevresiyle ilişkisini belirlemektedir. Örneğin belirsizlik kriteri, müşteri beğ-

nileri, üretim veya hizmet teknolojilerindeki gelişimi izleyememe ve endüstrideki rekabetin konumu biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sheppeck & Militello; 2000; p.6).

Heterojenlik organizasyonun girdiği piyasalardaki mamul ya da hizmet çeşitliliği, dağıtım kanalları ve rekabet taktiklerinin farklılığı ile ilişkilidir. Rekabet yoğunluğu ise, fiyat, teknoloji ve dağıtım kanalları ile düzenleyici mevzuat, işgücü ya da hammadde darlığı ve talep daralması biçiminde tanımlanabilir.

Piyasa stratejisi, işletmenin rekabet yetkinliğini belirleyen bir diğer önemli faktördür. Treacy ve Wiersema göre, başarılı organizasyon, müşterilerin değer yaratmak için üç farklı stratejiye odaklanır.

Operasyonel mükemmellik, orta gelir ve sosyal düzeydeki müşterilere en iyi fiyattan mamul ve hizmetin arz edilmesini tanımlanmaktadır. Bu organizasyonlar güçlü bir merkezi otorite yapısına, açık standart operasyonel prosedürlere sahiptirler ve çalışanları arasında ortak bir işletme kültürü yaratırlar.

İkinci olarak, mamul liderliği, uzun dönemli bir süreçte müşterilerine en iyi ürün ve hizmetleri sunmayı amaçlayan işletmelerin stratejisidir. Bu tür firmaların stratejileri yaratıcı düşünceye dayanır. Geliştirilen yeni fikirler piyasa lideri konumundaki ürün veya hizmetlere dönüştürülür. Yaratıcılığı ödüllendiren bu tip işletmeler kendilerini sırf bu amaçla organik bir tarzda yapılandırır ve organizasyonda sıra dışı düşünmeyi teşvik ederler.

Nihayet, müşterilerle sıkı bir ilişki içine giren organizasyonlar ise, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamada seçkin çözümler üretirler. Bu tip firmalar müşterilerinden yoğun bir geribildirim alırlar. Müşterilerle daha yakın ilişki kurmaları için çalışanlarını yetkilendirir, performans ölçümlerini de bu açıdan yaparlar. Organizasyonda bağlılık ve sadakat esasına dayalı bir kültür hakimdir (Sheppeck & Militello; 2000; p.7).

3) Yeni Rekabet Stratejileri

1980'li yıllarda rekabet stratejisinin nasıl formüle edileceğine ve uygulanacağına ilişkin farklı modellerden söz edilmekteydi. En popüler modellerden biri Michael Porter'ın beş faktörlü modeliydi. Model stratejistlere rekabet ettikleri koşulları incelemede beş değişkeni dikkate almaları gerektiğini belirtmekteydi: Piyasaya yeni girişler, arz ediciler, alıcılar, ikame ürünler ve rakip firmalar (Porter; 1980; p.4).

1990 yıllarda ise, Hamel ve Prahalad endüstriyel koşullar yerine, yönetim stratejistlerinin işletmelerin temel yetkinliklerine (core competencies) odaklanmaları ve bu vasıfları, süreçleri ve teknolojileri sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmada kullanmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Yazarlara göre, temel yetkinliklere dayalı bir rekabet stratejisi organizasyonun rekabet üstünlüğü sürdürmesine olanak sağlayacaktır (Prahalad & Hamel; 1990; p.82).

Örneğin, Federal Express kurye şirketinin temel yetkinliği üstün paket iletme ve dağıtım becerisidir. Bu yetkinlik bir dizi becerinin bir sonucudur. Bu beceriler arasında lojistik yönetimi, telsiz iletişimi, doğrusal programlama ve network yönetimi bulunmaktadır. Diğer bir örnek Motorola'dır. Motorola hızlı üretim modeli (yani talep ve talebi

karşılaşma arasındaki zamanı minimize etme yetkinliği) bir ana yetkinliktir. Bu ana yetkinlik bir dizi vasıf ve bilgi alanını kapsamaktadır. Bunlar, tasarım, esnek üretim, sofistike sipariş-giriş sistemleri, hammadde yönetimi ve arz edici yönetimidir. Motorola'nın ana yetkinliği telekomünikasyon endüstrisinde cep telefonu gibi çeşitli ürünlerin geliştirilmesine olanak sağlamıştır (Kırım, 1998; s.43).

Örnek Olay(1) : Coke/Pepsi: "Kola Savaşı"

Coke ile Pepsi arasındaki piyasa rekabetini tanımlayan "Kola Savaşı" oldukça benzer ürünlerin işletme stratejileri ile nasıl farklılaştırılabileceğine ilişkin ilginç bir örnektir.

Coke, dünyada en fazla tanınan markadır. Pepsi'den 70 yıl önce tescil edilen Coke, Amerikan tarihinin ve kültürünün ayrılmaz bir parçası konumundadır. Sözelimi, I. Dünya savaşı sırasında, Coca-Cola Amerikan askerleri için Avrupada şişeleme fabrikaları kurmuştur. Geniş bir piyasa alanına sahip olan Coke'un işletme stratejisi, konumunu sürdürmeye ve iyi tanınan imajını güçlendirmeye odaklanmıştır. Coca-Cola Amerikan piyasasının % 45'ine hakimdir.

Şirket, egemenliğini sürdürmede işletme stratejisini markası üzerine kurmuştur. Bu, şirketin işletme stratejisinin kolay olduğu anlamına gelmez. Tersine, kararlar geçmiş uygulamalar ve şöhret üzerine kuruludur. Bu açıdan şirketin stratejisinin oldukça geleneksel bir tarzda olduğu unutulmamalıdır. Nitekim Coke hiç bir zaman "Yeni Coke" olarak piyasa sürülmesi değildir. Ürün, geleneksel olmakla övünmektedir.

Bu nedenle Coca-Cola'yı yönetmek, markayı çok iyi almaya bağlıdır. Coke'nın stratejisi hem bu vasıfları yaratmak hem de buna bağlı bir istihdam sistemi oluşturmaktır. Coke, üniversite mezunlarını özellikle de MBA alanında eğitim görmüş olanları almaktadır. Alınan elemanlarda deneyim aranmamakta, şirket yeni elemanlara yoğun bir eğitim vermektedir.

Coke'da çalışanlar büyük ölçüde iş güvencesine sahiptir. Yeteri performansı gösteren herkes yaşamı boyunca şirkette çalışabilmekte ve yükselbilmektedir. Ücret artışları, çalışanların şirketten ayrılmasını önleyecek şekilde düzenlenmiştir.

Karar alma süreci oldukça merkezileştirilmiş ve bireysel hareket serbestisi sınırlandırılmıştır. Marka konusunda hiç kimse danışılmamış bir karar alamaz. Merkezileşmeyi güçlendirmek için performans değerlendirme işletme düzeyinde yapılmaktadır.

Coca-Cola, yeni çalışanlarını adım adım işletme kültürüne adapte eder. Amaç, çalışanların markanın imajını tam olarak anlamalarını sağlamaktır. Bu nedenle insan yönetimi sistemi, sadece tam olarak entegre olmuş ve işletmeyi etkileyecek kararları alabilen Coke yöneticilerine kariyer imkanı sağlamaktadır. (Devamı bir sonraki sayfada)

2000'li yıllarda işletmeler strateji formülasyonunda çok daha esnek olmak zorundadır. Üst yönetimler, değişimin sadece istenilen değil, aynı zamanda kaçınılmaz bir değişken olduğunun da farkına varmak durumdadırlar. Bu durumda işletmelerden her türlü ortamda ve her türlü rekabet koşullarında stratejilerini uyumlaştırabilecekleri bir anlayışa sahip olmaları beklenir.

Örnek Olay (1'in devamı): Coke/Pepsi: "Kola Savaşı"

Pepsi anlamının en basit yolu kuşkusuz Pepsi'nin Coke olmadığını farkına varmaktır. Pepsi Coke'nun egemen olmadığı piyasa alanlarına yönelmekte ve bu açıdan Coke'den farklılaşmaktadır. Pepsi, oldukça farklılaşmış yeni piyasalara girmeyi denemektedir. Örneğin şirket fast-food sektöründe Pizza Hut, Kentucky Friend Chicken ile işbirliğine giderek buralarda Pepsi dışında alkolstüz içecek satılmamasını sağlamıştır. Pepsi Bireysel tüketiciye odaklanan Coke'm aksine, otel ve restoran gibi kurumsal alıcılara yönelmektedir. Şirket aynı zamanda çok sayıda franchise sahiptir. Bunlardan bazıları otonom konumdadır.

Çeşitli piyasalardaki stratejileri açısından, Pepsi, oldukça farklı ve karmaşık yönetim sorunları ile karşı karşıyadır. Yönetim bu şirkette piyasa boşluklarını tanımlamak, hızlı hareket etmek ve yenilikçi fikirler yaratmakla sorumludur. Bunu ancak etkin insan yönetim sistemi mümkün kılmaktadır.

Pepsi, deneyimli ve gelişmiş yüksek performanslı çalışanları almaya tercih etmektedir. Bu grupların yenilik yaratma becerisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Şirket daha gelişmiş teknik vasıfları toplamaktadır.

Pepsi şirket içinde bireysel rekabeti güçlendirmektedir. Bu rekabette başarılı olanlar hızlı hareket edebilen ve yaratıcı düşünceleri geliştirebilenlerdir.

Şirket ademi merkezi bir tarzda yönetim yapısına sahiptir, bu nedenle birimler oldukça otonomdur ve performans departmanlar düzeyinde ve bireysel bazda ölçülmektedir.

Şirketin yakın zamanda başlattığı yeniden yapılanma ile daha ademi merkezi bir karar alma süreci yaratmış ve çalışanlara yetki-kilendirme çerçevesinde "Yetki Paylaşımı" olanağı sağlamıştır.

Pepsi çalışanları görece olarak çok sınırlı bir iş güvencesine sahiptir. Bu, şirketin güçlü bir kariyer fırsatı sunmamasıyla belirlenmektedir. Şirket içinde Pepsi'nin temel kuralı şudur: "şirkette beş yıl çalışanla 40 yıl çalışan arasında hiç bir fark yoktur". Kısmen yüksek işgücü devri nedeni ile Pepsi çalışanları işletmeye Coke'daki çalışanlara göre daha az bağlıdır. Aslında, onları bir arada tutan temel etmen "Coke'u yenme isteğidir".

Pepsinin bu sistemden en büyük kazancı sürekli yeni fikirler yaratabilmesi (yeni personelden yeni fikirler),yüksek bir işgücü devri (yani istihdam et ve çıkar), farklı metodlarla farklı piyasalara girebilme araçlarını geliştirmesidir (yani bireysel otonomi ile ademi merkezileşmiş karar alma).

Kaynak: Cappelli & Crocker-Hefter; 1996; p.20.

Son kitaplarında, bu yaklaşımı analiz eden Brown ve Eisenhardt işletmelerin yeni milenyumda değişimle yaşamayı öğrenmeleri gerektiğini vurgulamakta ve günümüzün ayırt edici ana yetkinliklerinin geleceğin piyasalarında çok az değer kazanabileceğini kaydetmektedirler. Yazarlara göre, strateji basit tekli bir yaklaşım değil, işletmenin tüm departmanları ile cevap verecekleri kolektif bir davranıştır. İşletmenin yaratıcı gücü bu rekabet oyununda temel yetkinliğin adı olacaktır.

Brown ve Eisenhardt'a göre, organizasyonların tasarımları açısından işletmeler çok daha esnek ve bürokrasiyi içeren bir yapıyı kullanarak var olmalıdır. Yazarlar, organizasyonları vizyonlarını geniş tutmaya çağırarak, daha geniş bir ürün çeşitliliği sağlayacak, yeni piyasalara girme fırsatı yaratacak ve teknolojik gelişmişlikten yararlanmayı mümkün kılacak yaratıcı stratejik ortaklıklar önermekte ve işletmelerden sürekli değişimi bir yaşam biçimi olarak benimsemelerini istemektedirler. Yeni organizasyon modeli açısından işletmelere otorite ve sorumluluğu daha çok paylaşmayı ben-

imseyen, ortak hedeflere ulaşmada işbirliğine daha fazla yönelen ve geleneksel hiyerarşik yapıları terk eden bir model teklif etmektedirler.

Tablo I: Değişen Rekabet Stratejisi

| | PORTER'İN BEŞ FAKTÖRLÜ MODELİ (1980'LER) | HAMEL & PRAHALAD'IN TEMEL YETKİNLİKLER MODELİ (1990'LAR) | BROWN & EISENHARDT'IN YENİ REKABET ANLAYIŞI (2000'LER) |
|---------------|--|---|---|
| Perspektif | Endüstri İstikrarlı Bir Yapıdır | Firma Bir Yetkinlikler Alanıdır | Endüstri Sürekli Değişen ve Önceden Tahmin Edilemeyen Bir Yapıdır |
| Hedef | Savunma Pozisyonunu Geliştirmek | Sürdürülebilir Bir Avantaj Geliştirmek | Sürekli Değişen Avantajlar ve Fırsatları İzlemek |
| İtici Güç | Endüstri Yapısı Şartları Belirler | Seçkin Firma Yetkinlikleri Başarıyı Belirler | Değişim Kapiliyeti En Önemli Faktördür |
| Strateji | Stratejik Bir Pozisyona Konumlan; Firma İle Strateji Arasında Uyum Sağla | Vizyon Yarat; Bu Vizyonu Gerçekleştirecek Temel Yetkinliklerini Tanımla | İnsanların İzleyebileceği Stratejik Bir Vizyon Yarat ve Bunu Sürekli Geliştir |
| Başarı Ölçüsü | Karlılık | Uzun Dönemli Egemenlik | Sürekli Yenilik/Yaratıcılık |

(Kaynak: Hodgetts & Luthans; 1999; p.13)

Yeni örgütsel modellerle yöneticiler stratejilerini değiştirecekler, sürekli olarak organizasyonlarını yeni fırsat alanlarına yöneltecekler ve daha sonra organizasyondaki herkesin kavradığı yeni stratejiler geliştireceklerdir. Bu yeni düşünce biçimi 21. yüzyıl için gereksinin duyulan stratejik girişimi yansıtmaktadır. Sürekli değişen koşullara proaktif uyum gösterme ihtiyacı işletmelerin gerçek vizyonu ve gündemi olacaktır (Hodgetts & Luthans; 1999; p.14).

4) İnsan Kaynağının Stratejik Konumu

İnsan kaynakları yönetimi alanı 1980'li yıllara kadar geleneksel bir alan olarak tanımlanmaktaydı. 1950-1980 yılları arasında insan kaynakları alanında davranışsal yaklaşımın egemen olduğu gözlenmektedir. 1950'li yıllarda davranışsal ekolün kurucusu olarak kabul edilen Douglas McGregor yöneticilerin zihinsel yaklaşımının astların davranışlarını büyük ölçüde belirlediğini kaydetmiştir. McGregor'a göre, Teori X yöneticisi insanların genel olarak tembelen, tehdit edilmesi gereken ve işinden kaytarmaya eğilimli bir niteliğe sahip olduğunu varsayarken, Teori Y'de yönetici insanların yoğun çalışmaya eğilimli, sorumluluk üstlenmeyi seven ve nitelikli birey olmaya istekli olduğunu

yaklaşımını benimsemektedir. Yöneticinin görevi sadece astlarına yol göstererek potansiyel yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaya zemin hazırlamaktır.

1980'li yıllarda ise, davranışsal perspektif önemini yitirmiş, buna karşılık ekonomik perspektif ağırlık kazanmıştır. Bu dönüşüm, geleneksel metodlar dışında yenilikçi ve yaratıcı yöntemlerin geliştirilmesine yol açmıştır. Üst yönetimler etkin insan kaynaklarının geliştirilmesinin ve desteklenmesinin başarı için kritik bir değer olduğunu anlamaya başlamışlardır. Bu durum, insan kaynakları yöneticilerinin de statüsünü geliştirmiştir. Böylece personel yöneticiliği kavramı yerine insan kaynakları yöneticiliği kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır.

Bu yüksek statü, diğer gelişmelere özellikle de stratejik insan kaynaklarına dönük vurgunun ön plana çıkmasına yol açmıştır. Artık astların basit biçimde motive edilmesi yeterli değildir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu alanda stratejik olarak planlama yapması beklenmektedir. İnsan kaynaklarının örgüt hedefleri ile uyumlu bir tarzda oluşturulması ise, nihai hedef olmalıdır (Gannon & Plood & Paauwe; 1999; p.41).

Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin bir transformasyon süreci geçirdiği gözlenmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi bu süreçte rekabet avantajı ve müşteri ilişkileri gibi daha önemli görev alanlarında sorumluluklar üstlenmektedir. Ekonominin tüm sektörlerinde müşteri merkezli rekabet anlayışının ortaya çıkması, insan kaynakları yönetimini de müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya ve bunlara dönük gereksinimleri çalışanları yönlendirerek sağlamaya zorlamaktadır (Bennett & Genevieve; 1998; p.48).

Stratejik yönetimin bir alt alanı olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyonun üyelerine geleneksel SWOT perspektifi açısından bakmaya yönelmektedir: örgütsel hedeflerle ilişkili olarak çalışanların içsel güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi ve bu hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek ya da hızlandıracak dışsal fırsatlar ve tehditlerin tanımlanması. Bu perspektiften, bir kaynak veya içsel güç sadece (1) değerli, (2) nadir, (3) ikame edilemez, (4) taklit edilmesi zor ve maliyetli olduğu durumda kritik bir değer olacaktır. Bu nitelikli kaynaklar rekabet avantajı elde etmenin temeli olacaktır. Ayrıca, eğer etkin bir şekilde geliştirilirse, öyle bir kaynak potansiyel rakiplerin piyasaya girişini de engelleyecektir.

İşletme yönetimleri günümüzde bir endüstride sürekli bir rekabet avantajı kazanmanın ne kadar güç olduğunu fark etmektedirler. Nadirlik işletmelerin içsel bir gücü kontrol etmesine olanak sağlar ve sürekli bir rekabet avantajı yaratacak temel bir yetkinlik konumuna dönüştürebilir. Günümüzde içsel bir kaynağın her dört kriteri kazanması imkansız değilse bile, endüstriyel deregülasyon, ürün yaşam eğrisinin kısalması, hızlı teknolojik gelişme, küreselleşme, değişim mühendisliği ve benzeri gelişmeler bunu oldukça sınırlamaktadır. Bu nedenle, bir işletme bu kaynakları kullanarak stratejik yetkinliklerini yaratmada büyük güçlük yaşayabilir.

Geride bir içsel kaynak kalmaktadır: insangücü; (1) değerli, (2) nadir, (3) ikame edilemez, (4) taklit edilmesi güç ve maliyetli olma kriterlerinden her dördünü de taşımaktadır. Bilgi yönetimine son yıllarda yapılan vurgu, bu yaklaşımı desteklemektedir. Böyle bir insan kaynağı bilgisi organizasyonun başarısı için kritik bir değer teşkil edecektir. Şu halde, insan kaynakları etkin bir şekilde seçilir, geliştirilir ve yönetilirse temel

yetkinliklere ulaşmak mümkün olabilir ki bu da rekabet avantajının yaratılmasına ve sürdürülmesine olanak sağlar. Bu nedenle pek çok firma insan kaynakları yönetiminin statü ve yetki alanını genişletmiştir.

Rekabet avantajı yaratmada insan kaynaklarını stratejik bir biçimde kullanan işletme örneklerince de bakmak mümkündür. Microsoft 20.000 çalışana sahiptir, bu sayı General Motor'un 250.000 çalışanından kat ve kat daha azdır. Ancak yatırımcılar Microsoft'un hisse senetlerine daha fazla ödemeyi tercih etmektedirler. Çünkü Microsoft'da az sayıda çalışan yüksek düzeyde yaratıcı bilgisayar yazılımları üretmektedir. Microsoft'da örgütsel kültürün seçkinliğine dikkat çeken Yönetim Kurulu Başkanı Bill Gates yatırımcılara çalışanlarının en değerli varlığı olduğunu bildirmektedir (Gannon & Flood & Paauwe; 1999; p.41).

Dell'de ise, elektronik ticaretinin insan kaynaklarının görece önemini daha çok arttırdığı görülmektedir. Bilgi teknolojisi, maliyetleri ve sipariş hatalarını büyük ölçüde azaltmaktadır. Böylece Dell satış temsilcileri, daha iyi ve daha ciddi bir müşteri hizmeti yapma olanağı bulmaktadırlar.

Ayrıca teknolojik gelişmeler herkes tarafından kolaylıkla satın alınmakta veya kopya edilebilmektedir. Ancak insanların vasıf, çaba ve davranışları taklit edilemez. Teknolojiyi yöneten ve kullanan ve müşteri ile ilişki kuran insandır. Dell'de teknolojik alt yapı satış temsilcilerinin dikkatini dağıtmasını önlerken, müşteri ile doğrudan iletişim kurma imkanı vermektedir. Böylece insan kaynaklarının görece önemi azalacağına, artmaktadır (Hodgetts & Luthans; 1999; p.18).

Buradaki kritik soru şudur: "Acaba nasıl bir insan kaynakları yönetimi değişimi en iyi biçimde karşılayabilir" ?

B. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE DOĞRU

1) Yeni Bir Kavram

İnsan kaynakları yönetimi çoğunlukla stratejik yönetim açısından gözden kaçırılan bir alandır. Stratejik alan dışında, genellikle personel yönetiminin prosedürleri organizasyonlara insan kaynakları ile nasıl ilişki kurmaları gerektiğini dikte etmektedir. Bu şekilde operasyonel araç ve fonksiyonlara dönük eğilim insan kaynakları yönetiminin stratejik planlamaya katkısını sınırlamakta ve insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliğinin yeterince kullanılmamasına yol açmaktadır. Bu iki boyut yani işletme stratejisi ile insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının geleceğine ilişkin beklentilerini organize edebileceği yeni bir kavram yaratmaktadır: Stratejik insan kaynakları yönetimi (Sheppeck & Militello; ; 2000; p.5).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin 1970'li yıllara uzandığı söylenebilir. Ancak özellikle 1980'li yıllarda ABD'de Michigan Üniversitesi'nin öncülüğünde stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının ön plana çıktığı ve insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesinin benimsendiği görülmektedir. Böylece stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme fonksi-

yonlarının organizasyonun stratejisi ile uyumlu bir ilişki içine girmesi hedeflenmiştir (Selamoğlu, 1988; s.580).

Bu alandaki ilk uygulamalar daha çok insan kaynakları departmanlarının üretken yapısını ve insan kaynakları uygulamalarının kalitesini geliştirmeye yönelik çalışmaları kapsamıştır. 1980'li yılların sonu ile 1990'lı yılların başında insan kaynaklarının kalitatif ve kantitatif gelişimine dönük ilgi artmıştır. Bu gelişimde özellikle küresel rekabetin belirgin bir etkisi vardır.

Bu kapsamda önemli bir değişim alanı olarak değişim mühendisliği ve bilgi teknolojisi ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimine de bu değişimde yeni alanlar yaratılmıştır. Özellikle bazı hizmetlerin dışarıdan satın alınması (outsourcing) örneğin ücret yönetimi hizmeti ve eğitim gibi insan kaynakları yönetiminin görev alanını daraltmıştır. Intel, Hewlett-Packard, Sears, Cisco Systems, Amoco ve Texas Instruments gibi bazı işletmeler bu alanlarda bir zemin oluşturmuşlardır.

Diğer yandan toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanması ile insan kaynakları yönetimi alanı yeni bir boyut kazanmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetiminin ilkeleri ile uyumlu olarak 1990'lı yıllarda bu alan ciddi bir değişim sürecine girmiştir. Alcoa ve Motorola insan kaynaklarının geleneksel fonksiyonları olarak ücret yönetimi, eğitim, kariyer geliştirme, farklılıkların yönetimi, sağlık ve güvenlik ile performans yönetimi konularına toplam kalite yönetimi ilkelerini uygulamıştır. Çalışanların tavırları, iç müşteri kavramı çerçevesinde ele alınmış ve insan kaynakları yönetimi bu yönde değişim geçirmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin misyonu yeniden tanımlanırken, hedef iç müşteri mutluluğu yanında dış müşteri mutluluğunu da sağlamak olmuştur (Brockbank; 1999; p.341).

Araştırmalar bu yaklaşımın çeşitli işletmelerde pozitif sonuçlar yarattığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Blackburn ve Rosen, Amerika'da Baldrige Award'ı kazanan işletmelerde toplam kalite yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında yakın bir ilişki saptamışlardır. Benzer şekilde Delery ve Doty ile Younth, Snell, Dean ve Lepak araştırmalarında işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamaları arasında örgütsel etkinlik açısından önemli bir etkileşim olduğunu belirtmişlerdir. Nihayet benzeri diğer araştırmalarda da insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işgücü devrinin azaltılması, daha yüksek verimlilik ve finansal performans düzeyleri arasında ilişki olduğu vurgulanmaktadır. (Sheppeck & Miletello; ; 2000; p.6)

Stratejik insan kaynakları yönetiminin 1990'lı yılların ikinci yarısında yeni bir boyut kazandığı görülmektedir. Bu dönemde stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun rekabet avantajını oluşturmaya ve korumaya yönelik stratejilerinin uygulanmasına ilişkin politika ve stratejileri ifade eden bir kavram olarak yeniden ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin işletmenin rekabet yetkinliğine yapacağı katkı ve bu stratejinin yürütülmesindeki rolü oldukça kritik bir görev alanı olarak değerlendirilmiştir (Selamoğlu; 1998; s.381).

Bu çerçevede pek çok danışmanlık şirketi de müşterilerine insan kaynakları yönetimine ilişkin yeni programlar önermektedirler. Örneğin, Andersen Danışmanlık Firması örgütsel değişimde insan boyutuna odaklanan bir program geliştirmiştir. Andersen Firması uzmanlarına göre, misyonlarını müşteri odaklı bir şekilde tanımlayan çoğu şirket işletme içindeki insan faktörünü ihmal ettiği için yeterince başarılı olamamaktadır. Bu alan günümüzde insan kapitalini daha etkin kullanmak ve değişim yönetimine öncülük etmek için yeniden yapılanmaktadır. İşletmeler artık geçmiş dönemlerdeki insan kaynakları anlayışından oldukça farklı bir insan kaynakları yönetimi anlayışına sahip olmayı istemektedirler.

İnsan kaynakları yöneticilerinin bu nedenle sorumluluk alanı değişmekte, farklı eğitimlerle fonksiyonel alanları genişletmektedir. En önemli görev alanı da kuşkusuz rekabet avantajı yaratmada insan faktörünü yönlendirmektir. Diğer bir ifade ile maliyet tasarrufu, yeni piyasalara giriş ve risklere karşı stratejiler yaratmak insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunu paylaştığı yeni alanlardır.

Bu sorumluluğun genişlemesi yeni vassf gereksinimlerini ön plana çıkarmaktadır. Bunlar arasında;

- geleneksel insan kaynaklarıyla bağlantılı faaliyetlere, deneyimlere ve süreçlere ilişkin derin bir bilgi,
- süreç tasarımı,
- yetkinliklerin tanımlanması ve bu yöndeki eğitimlerin tasarımı,
- iletişim kanallarını güçlendirmek ve ilişki yönetimi,
- genel işletmecilik bilgisi,
- stratejik vasıflar, özellikle maliyet tasarrufu ve maliyet minimizasyonu,
- örgütsel değişim alanlarında liderlik, genel değişim yönetimi ve kültürel konular (Hunter; 1999; p.147) bulunmaktadır.

Sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin bu biçimde yeniden tanımlanması üç temel nedene bağlanabilir. İlk olarak artan uluslararası rekabet ve küresel entegrasyon eğilimleri işletmeleri yeni rekabet yetkinlikleri geliştirmeye zorlamaktadır. Bu açıdan işletmeler özellikle 1980'li yılların sonunda çalışanlarının rekabet yetkinliklerine yapacakları katkıyı ve insan kaynakları politikaları ile işletme stratejisi arasındaki uyumu güçlendirmeye yönelmişlerdir. İkinci olarak da yönetim anlayışındaki değişim ve toplam kalite yönetimi gibi yönetim felsefelerinin bireye daha fazla önem veren, insan merkezli yönetim anlayışının batıda ve özellikle Amerika'da yayılması önemli bir faktördür.

Nihayet, günümüzde işgücü piyasaları dinamik bir gelişme süreci yaşamaktadır. Çalışanların yetkinlikleri yanında yaş, cinsiyet ve davranış yapıları hızla değişmektedir. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyi yüksek ve işletmenin rekabet yetkinliğine katkı yapabilecek entelektüel birikime sahip çalışanları yönetebilecek yeni bir insan kaynakları yönetiminin talep edilmesi önemli bir itici güç yaratmaktadır (Selamoğlu; 1998; s.381).

2) Uygulama Alanındaki Genişleme

Hızla değişen işletmecilik anlayışı insan kaynaklarını da değişime zorlamaktadır. Bu değişime ayak uydurmada insan kaynakları yönetiminin organizasyon için değer üreten bir konuma geçmesi gerekmektedir. İlave değer yaratmak organizasyonun rekabet yetkinliğine katkıda bulunmayı ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanları işe alan ve onları eğiterek verimli bir konuma yönlendiren geleneksel insan kaynakları yerine, yeniliklerin öncüsü olan, yaratıcı düşünceyi harekete geçiren, piyasa alanlarına dönük beklentileri belirleyen ve rekabet yetkinliğine katkıda bulunan bir insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmaktadır. (Hall & Hall; 1999; p.201)

Araştırmalar ve bu alanda yapılan gözlemler insan kaynakları yönetiminin giderek işletmeler açısından belirgin bir öncelik kazandığını göstermektedir. 1992 yılında 2961 yönetici, danışman ve akademisyeni kapsayan bir araştırmada katılımcılara insan kaynakları yönetiminin geleceği sorulmuştur. Cevap verenlerin %25'i insan kaynakları yönetimi açısından öncelikli hedefin işletme stratejisi ile bağının kurulmasına, %32'si ise, işletme misyonu ile insan kaynakları yönetimi arasındaki bağın önemine vurgu yapmıştır.

Michigan Üniversitesi tarafından 1988, 1992 ve 1997 yıllarını kapsayan bir araştırmada ise, 20.000 uzmana insan kaynaklarının yetkinliğine dönük sorular sorulmuştur. 1988 yılındaki araştırma sonuçlarında yüksek performanslı şirketlerin insan kaynakları yönetiminin hem operasyonel hem de stratejik yönüne aynı oranda önem verdikleri gözlenmiştir (Brockbank; 1999; p.338).

Örnek Olay(2): Herman Miller'de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi:

Herman Miller Şirketi 1905 yılında Star Furniture Company olarak kurulmuş ve bugün dünyanın en büyük ofis mobilya üreticisi haline gelmiştir. Şirketin yıllık satış cirosu 1.495 milyar dolara ulaşmakta, yıllık karı ise, 74 milyonu aşmaktadır. Şirket yerel piyasalarda mobilya sektörünün ortalama %10.7 olan büyüme hızının çok üstünde %19.2'lik bir büyüme oranına sahiptir. Şirketin yurt dışı satışları 251 milyon dolar civarındadır ve dış piyasalardaki büyüme oranı yıllık %4.6'dır.

Aile yöneticiliği geleneğine sahip Herman Miller'de insan kaynakları stratejisinin üç önemli hedefi vardır: (1) çalışanların yetkinliklerini ortaya çıkarmak, (2) çalışanların işleme bağlılıklarını güçlendirmek, (3) İnsan kaynakları yönetiminin bizzat kendi fonksiyonel yetkinliğini güçlendirmek.

Şirket, bu amaçla insan kaynakları yönetiminin alt yapısını şu unsurlarla oluşturmuştur: (1) çalışanların yetkinlikleri tanımlanmış ve geliştirilmiştir, (2) çalışanların katılımları sağlanmıştır, (3) güçlü bir örgüt kültürü yaratılmış, çalışanların işletmeye ait olduklarını hissetmelerine olanak sağlayan değerler oluşturmuştur, (4) Toplumsal sorumluluk ve çevre koruması bilinci geliştirilmiştir, (5) yenilikçi bir yönetim anlayışı yaratılmıştır.

İşletme bu çerçevede özellikle değişim yönetimini oluşturmuş, insan kaynakları yönetiminin işletmedeki stratejik konumunu tanımlamış ve farklı bir işgücünü istihdam etmeye yönelmiştir.

Kaynak: McCowan & Bowen & Mark & Becker; pp. 303-308.

1992 yılındaki araştırmada ve 1997 yılı verilerinde insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutlarına operasyonel boyutlarından daha fazla önem veren şletmelerde firma performansının daha yüksek düzeye eriştiği saptanmıştır. Yüksek performans gösteren şletmelerin operasyonel insan kaynakları uygulamalarına daha az zaman ve çaba harcadıkları, yüksek katma değer yaratan insan kaynakları gündemine daha fazla odaklandıkları bildirilmiştir .

Öte yandan 1988 yılında Brian Becker ve Mark Huselid tarafından İngiltere'de finansal performansla insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir çalışmada 740 şletme incelenmiştir. Araştırmada insan kaynakları uygulamalarına daha fazla değer veren şletmelerin çalışan başına daha fazla piyasa değerü ürettikleri gözlenmiştir. Araştırmada özellikle, bir firmanın insan kaynakları uygulamalarındaki standart bir artışın çalışan başına 45.000 dolarlık katma değer artışa yol açtığı belirlenmiştir. Eğer 10.000 çalışana sahip bir firma böyle bir gelişime sağlayabilirse, firmanın piyasa değerü yaklaşık yarım milyon dolar artacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin artan önemini doğrudan ve dolaylı olarak ortaya koymaya dönük bu çalışmalara ek olarak, insan kaynakları yönetimi alanı aşağıda gösterilen destekleyici anektodlarla güçlenmektedir:

- Yüksek performans gösteren firmalardaki üst yönetimler insan kaynakları yönetimi konularına çok daha fazla önem vermektedirler (General Electric, Allied Signal, Hewlett Packard, Herman Miller, Sears, Disney, Intel, Texas Instruments, Ford),
- Firma performansındaki gelişme artan bir şekilde insan kaynakları yönetiminin katkılarına atfedilmektedir (Sears, Ford, Baxter International, Harley Davidson, Quantum, Unilever, Arco),
- İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin üye sayısı 1999 yılında 120.000'e ulaşmış ve İnsan Kaynağı Planlama Derneği'nin üye sayısının 1992 ile 1997 yılları arasında %50 artmış olması, insan kaynakları yöneticilerinin bilgi ve mesleki gelişmeye önceki dönemlere göre çok daha önem verdiklerini göstermektedir (Brockbank; 1999; p.339).

3) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çerçevesi

a) Yönetim Uygulamaları

Farklı yazarların stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını çeşitli açılardan sınıfladıkları görülmektedir. Örneğin, Delery ve Doty'e göre, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları teorik olarak ve gözlemsel olarak genel örgütsel performansla bağlantılı olan uygulamaları kapsamaktadır. Yazarlar bu yaklaşımı karşılayan yedi uygulama alanı tanımlamaktadırlar: şletme içi kariyer fırsatları, formel eğitim sistemleri, değerlendirme kriterleri, kar paylaşımı, istihdam güvenliği, katılım mekanizmaları ve iş tasarımı.

Youndt ise, daha çok çalışanların yetkinliklerinin güçlendirilmesi ve yetkilendirme üzerinde durmaktadır. Buna karşılık, Delaney ve Huselid çalışanların vasıfları ile motivasyon ve iş tasarımı özelliklerini ön plana çıkarmaktadırlar. Diğer bazı yazarlar da bilgi paylaşımı, performans değerlendirme ve yönetime katılmayı stratejik insan kaynakları uygulamaları olarak tanımlamaktadırlar.

Bu değerlendirmeleri dört temel kategoride sınıflamak mümkündür: (1) çalışanların yetkinlikleri, (2) performans ölçümü ve yetkilendirme, (3) destekleyici çevre ve (4) piyasa organizasyonu. Bu kategoriler, Ulrich and Lake tarafından üretici, devam ettirici ve güçlendirici yetkinlikler olarak tanımlanırken, Delery ve Doty tarafından da piyasa tipi istihdam sistemi olarak tanımlanmaktadır (Sheppeck & Militello; p.8).

Tablo II: Temel Sınıflama Prensipleri

1. Bir organizasyonun uzun dönemli etkinliği dört temel unsura bağlıdır;
 - çevre (yani piyasa koşulları),
 - rekabet stratejisi,
 - insan kaynakları uygulamaları,
 - yönetsel destek.
2. Bu unsurlar arasındaki ilişkiler çeşitli zamanlarda birbirleriyle rekabet halinde olduklarından istikrarsızdır.
3. Başarılı organizasyonlarda bu unsurlar zamanla çalışanların davranışlarını biçimlendirecek bir modele dönüşür.
4. Unsurlar arasındaki çatışmalar zamanla yeni düzenlemelerin yaratılmasını gerektirir.
5. Daha fazla uyum örgütsel hedeflere ulaşmada daha fazla etkinlik yaratır.
6. Her organizasyon için uygun bir model geliştirmek mümkündür.

Kaynak: (Sheppeck & Militello; p.8).

b) Yeni Fonksiyonel Alan ve Yetkinlikler

İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği değişim süreci kademe yönetimi ile daha yakın ilişkiler geliştirmelerine yol açmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi işletme stratejisi ile entegre olmakta, kalite ve müşteri programlarının yürütülmesinde yeni sorumluluklar üstlenmekte ve stratejik bir konuma yükselmektedir. Bu durum bazı işletmelerde geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına gidilmesine yol açarken, insan kaynakları yönetimlerini değişim yönetimi ve stratejik oryantasyon gibi alanlarda yoğunlaştırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi bu nedenle kademe yönetimiyle giderek daha fazla sorumluluk paylaşımına yönelmekte ve bazı faaliyetlerdeki sorumluluk düzeyi genişlemektedir. Mesela, kademe yöneticileri strateji geliştirme ve insan kaynakları konularında sorumluluklar alırken, insan kaynakları yöneticileri daha çok program geliştirme ve yönetim konularında yeni görevler üstlenmektedirler.

İnsan kaynakları yönetimi böylece bir yandan yeni yetkinliklerle değişim geçirirken, diğer yandan işletmelerin stratejik kararlarında daha etkin bir konuma yerleşmektedir. Özellikle, küçülme, yeniden yapılanma, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve kalite politikalarının dizaynı gibi alanlarda insan kaynakları yönetiminin daha ciddi sorumluluklar üstlendikleri görülmektedir (Harrison; 1996; p. 7.)

4) İki Model Denemesi

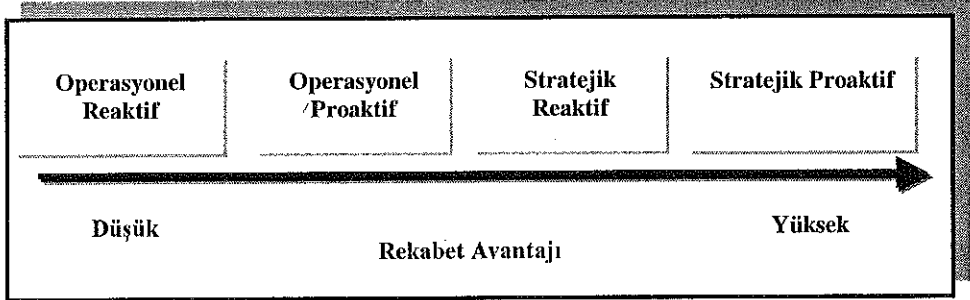
a) İnsan Kaynakları Yönetimi Rekabet Endeksi

İnsan kaynakları yönetiminin operasyonel ve stratejik düzeyleri arasındaki ayrım literatürde önemli bir ilgi görmektedir. Operasyonel aktiviteler genel olarak günlük rutin işlemleri ifade ederken, insan kaynaklarının stratejik düzeyi çok daha karmaşıktır. Bu düzey beş kriteri kapsamaktadır;

- **Uzun Dönem;** insan kaynakları faaliyeti kısa dönemli değere karşılık uzun dönemli bir değer mi yaratmaktadır ?
- **Kapsayıcılık;** Bu faaliyet acaba tüm organizasyonu mu kapsamakta yoksa sadece belli bazı birimlerle sınırlı kalmakta mıdır ?
- **Planlama;** İnsan kaynakları yönetimi uzun dönemli olarak yeterince planlanabilmekte midir ? Yoksa günlük olarak mı düzenlenmektedir ?
- **Entegrasyon;** İnsan kaynakları yönetimi, aksi halde bölünebilecek ve aralarında bağlantı olmayacak çok yönlü aktiviteleri entegre eden bir zemin yaratmakta mıdır ?
- **Yüksek Katma Değer;** insan kaynakları yönetimi işletmenin başarısı için kritik değer taşıyan konulara mı odaklanmakta yoksa yapılması gereken ancak finansal ve piyasa başarısı için aslında kritik değer taşımayan alanlara mı yoğunlaşmaktadır ?

Grafik 1'de İnsan Kaynakları Yönetimi Rekabet Endeksi görülmektedir. Wayne Brockbank tarafından oluşturulan bu Endekse göre, uzun dönemde operasyonel boyuta karşılık stratejik boyut insan kaynakları yönetiminin daha yüksek katma değer yarattığında insan kaynakları yönetiminin yarattığı rekabet avantajı alt birimler yerine tüm organizasyonu optimize edecek ve piyasa başarısı için kritik nitelikli konulara daha fazla yoğunlaşacaktır. İnsan kaynakları yönetimi yüksek katma değer politikaları kavramlaştırarak geliştirmeli ve yeni koşullara cevap vermelidir (Brockbank; 1999; p.339).

Grafik I: İnsan Kaynakları Rekabet Avantajı Endeksi



Grafikte proaktif boyut değer yaratıcı insan kaynakları aktivitelerinin rakip firmalardan önce geliştirilmesini tanımlamaktadır. İnsan Kaynakları Rekabet Endeksi'nde bu iki boyutun kombinizasyonu insan kaynakları yönetiminin rakip firmalardan önce bu alandaki politikaları uygulamasına olanak sağlayacaktır. Bu durumda, bir insan kaynakları yönetimi departmanı operasyonel reaktif olmaktan stratejik proaktif olmaya yöneldikçe rekabet avantajı yaratmadaki potansiyelini arttıracaktır.

Operasyonel reaktiflik, insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesine odaklanmayı ifade etmektedir: İşletmenin günlük gereksinimleri için insan kaynakları yönetimi nasıl reaksiyon göstermelidir? Bu aktiviteler acaba sosyal ödemeleri, ücret yönetimini, çalışanların istihdamını ve temel yetkinliklerin eğitimini mi kapsamaktadır?

Operasyonel proaktiflik, insan kaynakları yönetiminin tasarımına ve üretilmesine yoğunlaşmaktadır. Model, bu kapsamda insan kaynakları aktivitelerinin kalitatif ve kantitatif olarak nasıl geliştirilebileceğini tanımlamaktadır. Bu aktiviteler insan kaynakları yönetimi süreçlerinin dönüştürülmesini, toplam kalite yönetimi ilkelerinin insan kaynakları programlarına uygulanmasını ve etik değerlerin yaratılmasını kapsamaktadır.

Stratejik reaktif insan kaynakları yönetimi, işletme stratejisini geliştirmeye odaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile, insan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin başarısına (büyüme, yeni ürün, yenilik, yeni piyasalar giriş, ürün döngü süresinin azaltılması gibi) nasıl katkıda bulunabileceğini tanımlamaya yönelmektedir. Bu aktiviteler işletme stratejisinin talebiyle uyumlu teknik bilgiyi, taktik vasıfları ve işletme kültürünü içermektedir. Bu model aynı zamanda değişim yönetimini ve insan kaynakları yönetiminin hizmet merkezlerinde organize edilmesini de kapsamaktadır.

Stratejik proaktif insan kaynakları yönetimi geleceğe ilişkin stratejik alternatifler yaratmaya odaklanmaktadır. Bu aktiviteler yenilik ve yaratıcılık kültürü oluşturmayı; birleşme olanaklarını tanımlamayı; mamul, piyasa ve sermaye için yol gösterici endikatörlerle uyumlu piyasa alanlarını sürekli araştırmayı ve işbirliği yapmayı kapsamaktadır (Brockbank; 1999; p.340).

Tablo III: İKY ve Rekabet Avantajının Boyutları

| | Reaktif | Proaktif |
|--------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Stratejik | Strateji gerçekleştirir | Stratejik alternatifler yaratır |
| Operasyonel | Temelleri gerçekleştirir | Temelleri geliştirir |

Kaynak: (Brockbank; 1999; p.339).

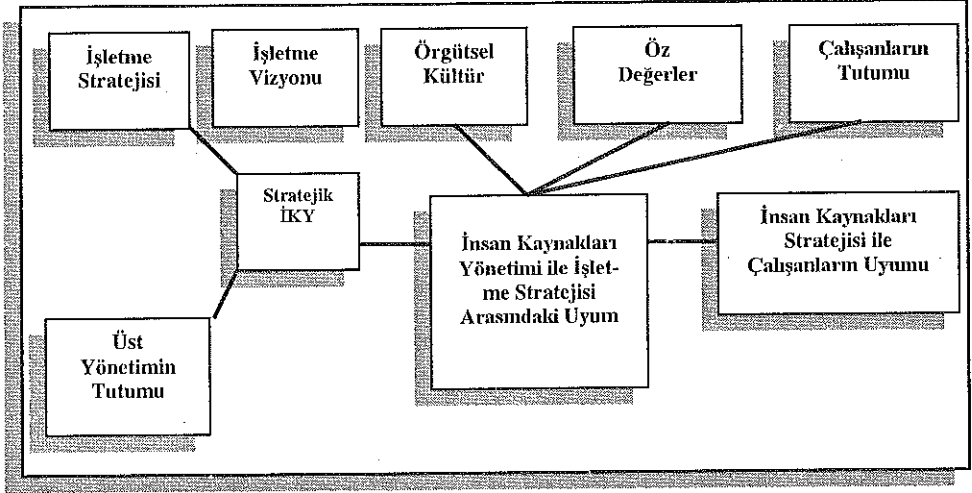
Bu çerçeve insan kaynakları kapsamı açısından alternatif alanları tanımlamaktadır. Model aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin katma değer yaratma potansiyelini değerlendirmeye dönük bir kriter yaratmaktadır.

b) İşletme Stratejisi/ İnsan Kaynakları Modeli

Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin bu model temelde işletme stratejisi ile insan kaynakları arasındaki bağıntıyı kurmaya çalışmaktadır. Model aynı zamanda şirket stratejisinin küreselleşmesi ile stratejik insan kaynakları yaklaşımı arasındaki ilişkiyi de göstermektedir. Üçüncü olarak, Model işletmenin stratejik insan kaynakları yönetimini belirleyen diğer önemli değişkenleri ortaya koymaktadır. Örneğin, endüstri ve uluslararası deneyim gibi. Model, ayrıca, yerel sorumlulukları ile küresel entegrasyonu arasındaki çatışmayı tanımlamaktadır. Nihayet, Model stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmeyi etkileme düzeyini göstermektedir.

Modele göre, işletmenin rakiplerine göre başarılı olmasına olanak sağlayan değişkenler rekabet stratejisinin kökenin oluşturmaktadır. Bu açıdan rekabet stratejisinin başarısı bu yetkinliklerin niteliğine ve konumuna bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin rekabet stratejisini sürdürebilmesi için temel yetkinliklerin geliştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır. İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan oldukça önemli bir konudur. Çünkü hem bu yetkinliklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan unsurlar (personel) hem de bu yetkinliklerin çalışanlar tarafından etkin bir şekilde kullanılması insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. İnsan kaynakları yetkinlikleri hem somut (insan gücü planlaması, personel eğitimi ve seçme testleri gibi) hem de soyut (paylaşılan vizyon, ortak işletme kültürü, çalışanların işletmeye bağlılıkları gibi) değerleri kapsamaktadır. Bu değerler, işletmeye rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Sully & Schon & Nancy; 1996; p.968).

Grafik II: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



Kaynak: (Sully & Schon & Nancy; 1996; p.969).

Modelde, stratejik insan kaynakları yönetimi üç aşamada ele alınmaktadır: işletme stratejisi, işletme değerleri ve işletmedeki çalışanlar. Model her üç seviyede de zaman içinde insan kaynakları uygulamalarında meydana gelen değişimin sonuçlarını farklı perspektiflerden vermektedir.

Model örgütsel seviyede başlamaktadır. Bu seviyede stratejik insan kaynakları yönetimini belirleyen faktörler işletmenin genel strateji ve üst yönetimin bu strateji karşısındaki tutumudur. Stratejik insan kaynakları yönetimi büyük ölçüde bu iki alanın yansımaları göstermektedir. Dolayısıyla uyumlu bir işbirliği ve koordinasyon stratejik insan kaynakları yönetiminin başarısının ön şartıdır.

İkinci seviye işletmenin rekabet yetkinliklerini belirleyen değerlerle insan kaynakları yönetimi stratejisinin uyum düzeyidir. Bu uyumun özellikle işletme vizyonu, örgüt kültürü ve işletme öz değerleri ile olması genel strateji ile uyum açısından kaçınılmazdır.

Öte yandan çalışanların gerek işletme stratejisi ve gerekse insan kaynakları yönetimi stratejisi karşısındaki konumu bir diğer uyum alanıdır. İşletme vizyonu, örgütsel kültür ve işletmenin öz değerlerini benimseyememiş, genel stratejiyi tam olarak anlayamamış bir işgücünün insan kaynakları stratejisi ile uyum içinde olabilmesi mümkün değildir. İşgücü bu değerlerin yaratılmasında ve değerlerin işlerlik kazanmasında oldukça kritik bir rol oynamaktadır (Sully & Schon & Nancy; 1996; p.969).

C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve REKABET AVANTAJI

1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşletme Stratejisi

İnsan kaynakları yönetimi, işletme strateji ile iki açıdan ilişki içinde olabilir: (1) uzun dönemli stratejileri yürüten yönetimlere destek vermek, (2) uzun dönemli başarılar için gerekli kültürel ve teknik alt yapıyı oluşturmak. İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda taktiksel çalışmalarını destekleyen ve değişim yönetimine destek veren bir konuda rekabet stratejisinin geliştirilmesine zemin hazırlayabilir.

Örnek Olay (3): Okul Yönetimi (Harvard/Wharton)

İnsan kaynaklarının stratejik kullanımına ilişkin benzer bir model okul yönetimlerinde gözlenebilir. Bu okullar işletmeler için arz kanalı olarak hizmet ettiğinden, sonuçlar aynı zamanda bu okullardaki öğrencileri istihdam eden firmalarla ilişkilerini etkilemektedir.

Harvard İşletme okulu özellikle parlak ve başarılı bir akademik kadroya sahip bir okul olarak bilinmektedir. Harvard, akademik gelecek vadeden öğrencileri asistan profesör olarak istihdam etmekte ve onları işletme uzmanı haline dönüştürmektedir.

Harvard işletme okulu yetkinlik açısından seçkin bir okul olarak bilinmektedir. Okul derin ve pratik bir işletme bilgisi yanında klinik metodlarla Örnek Olay çalışmalarına dayalı bir eğitim tarzına sahiptir. Diğer okullarla karşılaştırıldığında Harvard problem alanları ve geleneksel eğitim tarzı yerine eğitim sorumlulukları ile organize olan bir okul konumundadır.

Okul, bu nitelikli vasıfları geliştirmek için çeşitli personel uygulamalarına başvurmaktadır. İşletmecilik okulu için verilen burslar öğrencileri bu alana yönlendirmektedir. Bursiyerlerin en iyileri okula asistan profesör statüsü ile alınmaktadır. İkinci bir uygulama ise, öğretim üyelerinin okulda diğer üniversiteler göre daha uzun bir dönem görev yapmalarıdır. Dokuz yıllık bir dönemi kapsayan bu süre adayların Harvard işletmecilik okulundaki eğitim metoduna alışmalarına olanak sağlamaktadır.

Öğretim üyesi değerlendirme kriterleri kurs geliştirme gibi spesifik faktörlere bağlıdır. Okul fakülte içi değerlendirmelere güvenmektedir. Nihayet, Harvard diğer okullardan farklı olarak kendi öğrencilerini öğretim üyesi olarak seçmeye daha meyyaldir. Böylece personel organizasyonun yapısına daha iyi uyum sağlamaktadır.

(Devamı bir sonraki sayfada)

a) Taktiksel Destek

Stratejik olarak reaktif olan insan kaynakları yönetiminin kapasitesi operasyonel taktiklere destek vererek mevcut işletme stratejisinin başarısına katkı yapmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin rolü daha belirgindir. Ne kadar işgücüne ihtiyaç duyulacaktır ? İşgücü hangi kaynaklardan sağlanacaktır ? Hangi eğitimler gerekmektedir ? Gerekli davranış ve sonuçları ölçmede ve değerlendirmede nasıl hareket edilecektir? (Brockbank; 1999; p. 342).

Örnek Olay(3'ün devamı): Okul Yönetimi (Harvard/Whartson)

Whartson School diğer bir örnektir. Okul, finans, muhasebe ve yönetim alanlarında akademik başarıya ulaşmış akademisyenleri bünyesine almaktadır. Çoğu işletme okul gibi, Whartson da elemanlarını çeşitli okulların işletmecilik alanındaki doktora programlarının yanı sıra benzer eğitimi veren diğer okullardan almaktadır. Whartson nadiren kendi bünyesindeki bir doktora programından eleman almayı tercih etmektedir. Profesörlerin çoğu bu okulda farklı okullardan gelmektedir. Eleman almada adayın vasıfları yanında diğer okullardaki başarıları da dikkate alınmaktadır. Öğretim üyelerinin okuldaki istihdam süreleri daha kısadır.

Bu nedenle Whartson'un öğretim üyelerinde aradığı şey akademik fonksiyonel alanlarda vasıf kökenliliğidir. Okulda, departmanlar akademik alanlara göre organize olmaktadır.

Bu farklı oryantasyonlar dikkate alındığında, iki okulun aynı ürünü yani MBA eğitimi vermeleri şaşırtıcı olmamalıdır. Harvard mezunları, genel yönetim oryantasyonlu ve müzakere vasıfları açısından üstün kabul edilmektedir. Whartson mezunları ise, fonksiyonel alanlardaki uzmanlıkları yanında daha çok analitik vasıflara sahiptirler. Bu nedenle McKinsey gibi firmalar Harvard mezunlarını tercih ederken, yatırım bankaları Whartson mezunlarını tercih etmektedirler. Sözelimi, 1992 yılında Harvard MBA programına kayıtlı öğrencilerin %26'sı danışmanlık şirketlerinde görev yaparken, Whartson'da bu oran %20 düzeyindedir. Bankacılık alanlarındaki Whartson öğrencilerinin oranı %27 iken, Harvard öğrencilerinin oranı sadece %18'dir.

Kaynak: Cappelli & Crocker-Hefter; 1996; p. 6.

b) Stratejik Yetkinlikler

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin rekabet yetkinliğini geliştirmede yeni ekonomik trendlere uygun bir liderlik modeli oluşturulmasını sağlamalıdır. İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan özellikle şu alanlarda önemli bir partner konumunda olacaktır; (1) Küresel işlevsel vasıflar, (2) işletme ve finansal sağduyu, (3) stratejik vizyon, çeşitirel düşünce ve problem çözme vasıfları, (4) bilgi teknolojisini kullanma kabiliyeti, (5) kapsamlı insan kaynakları yönetimi bilgisi, (6) değişim yönetimi yetkinlikleri ve (7) örgütsel etkinlik vasıfları.

Ayrıca, insan kaynakları uzmanları gelişmiş Küresel operasyonel vasıflara ihtiyaç duymaktadırlar. Farklı geçmişlere ve perspektiflere sahip bireylerin ve farklı biçimlerde kullanılan mamul ve hizmetlerin var olduğu bir çevrede işletmeciliği öğrenmek durumunda olan uzmanların finansal raporlama, işletme hedefleri, tüketici ve yatırımcının önemini kavramaları gerektiği görülmektedir. Uzmanların aynı zamanda, işletmecilik fonksiyonunu anlayacak ve destekleyecek işletme bilgisine ve sezgisine de sahip

olmaları beklenmektedir. Bu, insan kaynakları uzmanlarını işletmeciliğin geleceği olan ekip çalışmasının bir parçası haline getirecektir.

Öte yandan insan kaynakları uzmanları, düşünce yaratma ve problem çözme alanlarında işletme yöneticileri ile partner olmalıdırlar. Uzmanların insan kaynakları fonksiyonunun güvenilirlik kazanması için strateji, vizyon ve yaratıcı düşünceye katkı yapmada liderlik rolünü üstlenmeleri gerekmektedir. Problem çözme süreci, insan kaynakları uzmanlarına işletmecilik sorunları için bilgiyi edinme ve kullanmada önemli bir zemin sağlayacaktır. Ayrıca, insan kaynakları uzmanları telekonferans, telekomünikasyon ve paylaşılan diğer veri kaynaklarını kullanabilmelidirler. Bu, insan kaynakları uzmanlarının sürekli olarak bilgi teknolojisi vasıflarını geliştirmelerini gerektirir.

Bu vasıflara ilave olarak, insan kaynakları uzmanları, örgütsel değişime bağlı olmak zorundadırlar. Bu, insan kaynakları fonksiyonunun işletmecilik açısından daha etkin ve yeni metodlar bulunmasında liderlik rolü oynamasına olanak sağlayacaktır. Uzmanlar aynı zamanda organizasyonun mevcut ve gelecekteki konumunu betimleyen örgütsel modellerin yaratılması yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesini mümkün kılar. Bu durum, hızla değişen Küresel ortama daha etkin cevap verebilmek için işletme yöneticileri ile insan kaynakları yöneticilerinin birlikte çalışmalarına zemin hazırlayacaktır (Rowden; 1999; p.23).

c) Strateji Odaklı Kültür

İnsan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile bağlantı kurabileceği ikinci bir kanal strateji odaklı kültür, teknik vasıf ve bilgiye dayalı bir yapı oluşturmaktır. Bu bağlantı sekiz aşamalı bir süreçte yaratılabilir.

1.Adım; insan kaynakları uygulamalarının tasarlanacağı işletme birimini tanımlamak: Acaba tüm işletme için tanımlanmış bir insan kaynakları stratejisi mevcut mudur ?

2. Adım: Dışsal işletme çevresindeki stratejik trendleri tanımlamak: İşletme açısından fırsat ya da tehdit oluşturabilecek faktörler nelerdir? Müşteriler, rakip firmalar, bilgi teknolojisi, hisse sahiplerinin beklentileri, yasal gereksinimler yanında ürün ve süreç teknolojilerin de dikkate alınmak zorundadır. Bu koşullarda işletme kültürünü tanımlamak zor olduğu için rekabet koşullarını yansıtan önceliklerin saptanması gerekmektedir.

İşletme stratejisine çevre analizi ile başlamak üç önemli adım gerektirmektedir. İlk olarak, işletme stratejisi çevresel analize dayanmalıdır. İkincisi, piyasa değişkenlerini inceleyecek bir insan kaynakları stratejisi geliştirilmelidir. Son olarak işletme stratejisini insan kaynakları ile bağlantılı bir konuma getirecek ve zihinsel dönüşümü sağlayacak alt yapı oluşturulmalıdır (Brockbank; 1999; p.343).

Bu aşamada ayrıca insan kaynakları politikası yaratılan yeni örgütsel kültürle uyumlu hale getirilmelidir. İş tanımları, denetim/kontrol ve ödüllendirme yönetimi gibi uygulamalar yeni örgütsel kültürün beklentilerini karşılayacak biçimde tanımlanmalıdır.

İnsan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejine uyumu geribildirimlerle test edilmelidir. Denetim/kontrol daha çok çalışanların hedeflerin saptanmasında yöneticilerle ortak hareket edip edemediklerini belirlemek amacıyla yapılmalıdır. Yetkilendirme ile çalışanların inisiyatif alabilme yetkinlikleri geliştirilmeli, ödüllendirme programları ile çalışanların örgütsel kültüre uyumları güçlendirmelidir. (Akçan & Kanungo & Sinha; 1999; p.505).

3. Adım: Firmanın rekabet kaynaklarının tanımlanması ve öncelikli bir konuma getirilmesi: Buradaki anahtar konu, işletmenin nasıl rekabet edeceğinin belirlenmesidir. İşletme acaba maliyet, kalite, hız, yenilik, hizmet, marka veya dağıtım kanallarına dayalı olarak mı rekabet edecektir ? Bu saptamada işletme kültürü önemli bir belirleyici olacağından, bu alternatifler arasında önceliklerin saptanması gerekmektedir. Sözgelimi otomotiv endüstrisinde hem maliyet hem de, kalite önemlidir.

4. Adım: Firmanın tanımlanmış rekabet avantajının kaynaklarını yaratmak ve desteklemek için gereksinim duyduğu örgüt kültürü, teknik bilgi ve vasıf alanlarını tanımlamak: Son bir kaç yıldır işletmeler piyasa alanları için gereksinim duydukları kültürü oluşturmaya yönelmektedirler. Bu kültürel tanıtında "aktif bir yaratıcılık" (Unilever), "yalın ve etkin bir takım çalışması" (Cathay Pasifik Airways) ve "esneklik" (Enron Corp) gibi unsurlar yer almaktadır. Bu yapıları içeren kültürel değişimlerin işletme stratejisini desteklediği gözlenmektedir (Brockbank; 1999; p.343).

Türkiye'de Brissa, bu kültürel değişim sürecinin en iyi temsilcisidir. Şirket kültürel değişime 1990 yılında başlamış ve özellikle işletme içinde kalite anlayışını değiştirmeye dönük kapsamlı ve sistemli bir değişim süreci yaratılması amaçlanmıştır. Değişim sürecinde 1990 yılında "Değişelim" prensibi ile yola çıkan kültürel değişim programı, 1991 yılında "Daha fazla Değişelim" sloganını ve 1992 yılında da "Şirket Biziz" anlayışını geliştirmiştir. Daha sonra ortaya konan yeni anlayış "Etkili Çalışalım, Etkin Olalım" felsefesidir (Kantarıcı; 1993; s.33).

5. Adım: Rekabet avantajını optimize edecek kültürel niteliklerin tanımlanması

6. Adım: Yeni kültürü yaratmayı sağlayacak insan kaynakları uygulamalarını tasarlamak: Özellikle istenilen örgüt kültürü ile uyumlu insan kaynakları politikalarının uygulamaya geçirilmesi önemlidir. Burada geleneksel ve geleneksel olmayan insan kaynakları uygulamaları arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. Geleneksel uygulamalar arasında personel alma, performans yönetimi, finansal ve finansal olmayan teşvikler ile eğitim ve geliştirme bulunmaktadır.

Geleneksel olmayan insan kaynakları uygulamaları ise, işletmenin zihinsel ve teknik kapasitesini ve yetkinliğini geliştirmeye dönük faktörleri içermektedir. Bu uygulamalar örgütsel tasarım, değişim mühendisliği, işletme ya da ofis planlaması, iş tasarımı, liderlik iletişimleri, bilgi sistemleri tasarımı ve tüketici programlarını kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının görevi hem geleneksel hem de geleneksel olmayan insan kaynakları yönetim programlarını uyumlu bir şekilde sürdürmektir.

Teknik bilgi ve vasıfları güçlendirmeye dönük aksiyon planlarının tanınlanması görece olarak kolaydır. Burada iki sorunun cevaplandırılmasına gereksinim vardır: Çalışanlar bu teknik bilgi ve vasıflara gereksinim duymakta mıdır? Bu teknik yetkinlikler en etkin şekilde eğitim yoluyla mı edinilebilir ?

7. Adım: Bu kararlarla birlikte insan kaynakları proseslerinin detaylandırılmış tasarımı ve aksiyon planlarının oluşturulması: Kim ne yapacak? Ne zaman? Kiminle? Hangi kaynaklarla? Kademe yönetimine raporlama mekanizmaları nasıl olacaktır ?

8. Adım: Tüm süreçlerin etkinliğini ölçecek araçların oluşturulması: Acaba insan kaynakları uygulamaları stratejik olarak hedeflenmiş kültürel ve teknik yetkinlikleri yaratabiliyor mu ?

Bu çerçevede Texas Instruments, Alcoa, General Motors, Coca Cola, ITT, Dow Corning ve Unilever gibi şirketler önceden oluşturulmuş işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi arasında mantık ve süreç açısından ilişki kurmaktadır (Brockbank; 1999; p.344).

d. Değişim Yönetimi

aa) Değişim Yönetiminin Çoklu Yapısı

İnsan kaynakları yönetiminin aktif olması gereken önemli bir diğer alan değişim yönetimidir. Değişim yönetimi aktiviteleri genel stratejilerin veya spesifik taktiklerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Değişim yönetimi, bu açıdan organizasyonların ve çalışanların yeni ve mevcut performans hedeflerine hızlı ve etkin şekilde cevap verbilmesine olanak sağlayan bir alandır. Bu süreç doğru değişim stratejileri, uygulama modelleri ve süreçleri ile organizasyon yapıları, örgüt kültürü, yetkinlikleri ve çalışanların geliştirilmesiyle değişim hedeflerine ulaşılmasını ve bu hedeflerin sürdürülebilmesini kapsar. Değişim yönetiminin özellikle iki kritik değişkene bağlı olduğu söylenebilir: işletme performansı ve çalışanların etkinliği (Worren & Ruddle & Moore; 1999; p.274)

Literatürde değişim için çoklu yapı savunulmaktadır. Bu alanda başarı için genellikle 7 faktör sıralanmaktadır:

- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Hem çalışanlar hem de yönetim arasında değişim ihtiyacı yaratmak,
- Değişim vizyonunu açıkça ortaya koymak,
- Yönetimden değişim vizyonu ve gerekli adımların atılması için destek almak,
- Değişimi destekleyen ve sürdüren insan kaynakları sistemleri ve yönetim sistemlerini güçlendirmek,
- Değişim sürecini denetleyecek içsel kriterleri tanımlamak,

- Değişim çabalarının gelişme ve ilerlemeyi sağlayacak öğrenme aşamalarını oluşturmak.

Bu aşamalardan herbiri değişim yönetimi ile yıllar içinde kazanılan deneyimi doküman haline getirirken, değişim yönetiminin pek çok detayı bütünsel bir aksiyon planı içinde oluşturulmalıdır. Model spesifik strateji ve taktiklere uygulandığında insan kaynakları uzmanlarının stratejik yön ve taktiksel girişimlere reaksiyon göstermelerine olanak sağlayacaktır (Brockbank; 1999; p.344).

bb) İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

Değişim sürecinde insan kaynakları yönetiminin sekiz temel sorumluluğundan söz edilebilir.

Değişim stratejisini oluşturmak ve rehberlik sağlamak; İnsan kaynakları yönetimi şirketin vizyonuna ve stratejine uygun bir değişim programı oluşturmalı ve şirketteki herkesin bunu benimsemesini sağlamalıdır. Organizasyon içinde beyin fırtınaları, seminerler ve takım brifingleri yoluyla tartışma gündemi yaratmalı ve şirketin vizyonu ve rekabet konumu tüm kuruma açıklanmalıdır. Böylece birey ve takım çalışmaları şirketin yeni stratejisine uygun olarak düzenlenebilecektir.

Organizasyonda iletişim kanallarını güçlendirmek; Örgüt içinde iletişim kanallarını açık tutmak ve sürekli güçlendirmek değişime dönük tepkileri, ortaya çıkan sorunları ve bunlara dönük çözüm önerilerini daha kolay geliştirmeyi sağlayacaktır. Şirketin departmanları arasındaki iletişimi geliştirmek bu nedenle insan kaynaklarının en önemli görevidir (Duck; 1999; s.80).

İletişim kanallarının etkin bir şekilde işlemesi değişim sürecinde ortaya çıkan çatışmaların önlenmesini ve çatışmaların yol açacağı örgütsel sorunların ortadan kaldırılmasını mümkün kılacaktır (Trahant & Burke; 1996; p.37).

Uygun kaynakları sağlamak; İnsan kaynakları yönetimi değişim sürecinde gerekli kaynakları sağlamalı ve gerek duyulmayan projelere de son vererek kaynak tasarrufu sağlamalıdır. İnsan kaynakları yönetimi bunu sağlayabilmek için liderlik konumunu açık biçimde belirginleştirmelidir.

Projeleri eşgüdümlü hale getirmek ve ilişkilendirmek; Şirketin daha hızlı değişim programlarına geçmesiyle görev birimleri, takımlar ve projeler çoğalır. Bu durum bir yandan karmaşa ve otorite boşluğu yaratacak, diğer yandan kaynak israfına yol açabilecektir. Bunu önlemek için insan kaynakları yönetim departmanı, bu değişim projeleri arasında eşgüdüm yaratmalı ve aralarındaki ilişkiyi açık biçimde ortaya koymalıdır.

Birlikte yaratmak için ortak fırsatlar sağlamak; Değişim yönetiminin en kritik unsuru herkesi bu sürece katmak ve yetkilendirmektir. İnsan kaynakları yönetimi bu amaçla şirketteki en alttaki çalışandan en üstteki yöneticiye kadar herkesi doğru kararları verecek ve doğru eylemi yapacak biçimde bilgilendirmeli ve eğitmelidir (Duck; 1999; s.81).

Bu yaklaşım tarzı insan kaynaklarına değişime direnen çalışanları ve yöneticileri ikna etme olanağı sunacaktır. Nitekim, araştırmalar iyi bir değişim yönetiminde başarıyı

çıkıyıcı en önemli faktörün çalışanların ve yöneticilerin değişim sürecinde yeterince bilgilendirilmeleri ve değişimi içselleştirmeleri (%38) olduğunu göstermektedir (Boles & Sunoo; 1998; p.25).

Çalışanların sorunlarını tahmin etmek, saptamak ve bunlara temas etmek; rehber, iletişim ve takım yönetiminde insan kaynakları yönetiminin temsil edilmesinin bir nedeni vardır. Çünkü değişimin merkezinde insan vardır. Örneğin kademe sayısını azaltmak, iş tanımlarını analiz etmek ve değişim sürecini yönlendirmek insanla ilgili konuları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan değişimin en kritik görevini üstlenmektedir.

Değişim liderlerini yaratmak; Şirket içinde değişimi sürekli kılmak değişimi yeterince içselleştirmiş ve bunu bir görev felsefesi haline getirmiş liderlere bağlıdır. Bu liderleri yaratmak insan kaynaklarının görevidir. Liderliğin değişim sürecindeki temel işlevi değişim sinerjisini harekete geçirmektir. Bu sinerji hem organizasyonda yaratıcı düşüncüyü ortaya çıkarmak için bir zemin sağlayacak, hem de şirketin rekabet yetkinliğini güçlendirecektir (Duck; 1999; s.82).

Örnek Olay (4): Takım Sporlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Profesyonel sporlar günümüzde büyük organizasyonları kapsamaktadır. Bu alanda organizasyonun başarısı büyük ölçüde "çalışanın performansına" bağlıdır. Spor dalını yöneten kurallar ekipman, oyun alanları ve oyun sürelerini standartlaştırarak adil bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu parametreler içinde her klüp seyirciyi cezbedecek başarılar için çabalamaktadır.

Spor endüstrisi aynı zamanda katı bir emek piyasası niteliğine de sahiptir. Bu sektörde iş piyasası açık olmadığı gibi takımlar çalışanlarının (yani sporcuların) başka klüplere geçmesini sıkı şekilde kontrol etmekte, böylece diğer endüstrilere göre çalışanla organizasyon arasında yakın bir ilişki kurmak daha kolaylaşmakta. Bu alandaki finansal başarılarla takım başarısı her zaman ilişkili değildir, çünkü finansal teşvikler her zaman etkinliği güçlendirmekte, esas başarı sahada ortaya çıkmaktadır.

San Francisco 49'lar ve Oakland Raiders Amerikan sporlarındaki en başarılı takımlardır. Bu klüpler oyuncu yönetiminde oldukça seçkin bir modeli temsil etmektedirler.

49'lar başka takımlardaki başarılı ve yetenekli oyuncuları almak yerine uzun dönemli oyuncu yetiştirme stratejisini kullanarak başarılı olmaktadır. Klüp, oyuncularını takımda tutabilmek için onlara takım kararlarını etkileme olanağı sunmakta, böylece organizasyonun bir parçası olma fırsatı vermektedir.

Klüp sahada, teknik adamları yıllarca çalışan ve takım lideri konumuna yükselen deneyimli oyunculara güvenmektedir. Teknik adamlar ve yönetim kadrosu uzun süreli birlikte çalışmayı tercih etmektedirler. Takımda uzun bir dönem oynayan oyuncular aynı zamanda taraftarlarla da yakın bir ilişki içindedirler. Böylece taraftarların kulübe bağlılığı güçlenmektedir. (Devamı bir sonraki sayfada)

c) Müşteri İlişkileri

Strateji yaratmada insan kaynakları yönetiminin katkı yapacağı bir diğer alan müşteri ilişkilerini yönlendirmektir. Değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneği rekabetin ön şartıdır. Diğer bir ifade ile müşteri merkezli bir rekabet yetkinliğini yaratmada insan kaynakları yönetiminin daha aktif katılımı gerekmektedir. Geleneksel olarak insan kaynakları yönetiminden içsel müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini belirlemesi ve gidermesi istenmektedir. Ancak günümüzde dışsal müşterin ihtiyaçları da bu sürecin bir parçasıdır.

Örnek Olay (4'ün devamı): Takım Sporlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Buna karşılık, Raiders takımı, kendi oyuncularını geliştirmek yerine yetenekli oyuncuları takıma kazandırmayı tercih etmektedir. Takım, yüksek bir işgücü devrine sahiptir ve genellikle uyumlu olmayan ancak şöhretli bir geçmişe sahip olan oyuncularından oluşmaktadır. Bir organizasyon olarak Raiders, oyuncularını yeterince iyi yönetmeyen bir klüp olarak bilinmektedir. Takımda oyuncular karar almada etkili değildir. Takım anormallik olarak tanımlanacak otokratik bir yönetime sahiptir. Klüp yönetimi personel kararlarına ve teknik kadronun yönetimine müdahale etmektedir.

Sahada, Raiders bireysel performansa dayalı ve açık bir oyun tarzına sahip bir takım olarak bilinmektedir. Yaratıcı oyun yeteneğine sahip oyuncular kulübün başarısını sağlayan en önemli etmendır. Ancak oyuncular kişisel disipline sahip değildirler hatta maç günü bile gece dışarıda görülebilmektedirler.

Bu iki kulübün uygulamaları iki farklı boyutu temsil etmektedir. Bir yanda kendi oyuncularını yetiştiren, kendi sistemini güçlendiren ve disiplinli bir çalışma tarzına sahip olan 49'lar futbol takımı, diğer yanda böyle bir sistem içinde dizginlenemeyen oyuncuların gittiği Raiders.

Böylece 49'lar takımının oyuncuları şöhrete sahip olmadan takımın bir oyuncusu olarak ön plana çıkmakta, alt yapıdan yetişen oyuncular takım sistemiyle daha uyumlu bir oyun tarzına kavuşmaktadırlar.

Benzer biçimde Raiders kolaylıkla gözden çıkarılmayacak yetenekli ve şöhretli oyuncularını almayı tercih etmekte ve takım büyük ölçüde bu oyuncuların bireysel yeteneklerine dayalı bir oyun sistemine sahip olmaktadır.

Belli ölçülerde futbol takımları taraftarları için faaliyette bulunurken aynı şekilde firmalar da müşterileri için faaliyette bulunmaktadırlar. Klüpler seçkin bir oyun tarzı geliştirmeye çalışırken, aynı zamanda ulusal düzeyde geniş bir seyirci kitlesi çekmeye çalışmaktadır.

Kaynak: Cappelli & Crocker-Hefter; 1996; p.3.

İnsan kaynakları fonksiyonu bu açıdan organizasyonun müşteriye dönük katma değer yaratma potansiyelini geliştirerek, şirketin rekabet yetkinliğini geliştirebilir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların, değişen müşteri beklentilerine ve stratejik ihtiyaçlara işletmenin uyum sağlayabilmesi için yeni yetkinlikler geliştirmesini sağlayacak içsel yapıları ve süreçleri oluşturabilir. Dolayısıyla, stratejik olarak önemli bir konuma sahip olan dışsal müşteriye dönük programları yönetmede insan kaynakları yönetiminin daha etkin bir görev ve sorumluluk alması beklenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi bu süreçte örgütsel performansa aşağıdaki adımlar bu çerçevesinde daha aktif bir şekilde katkı yapabilir;

- mevcut ve potansiyel müşterilerin tanımlanması,
- müşterilerin stratejik konumları ve etkileri açısından sınıflandırılması,
- önceliği yüksek olduğu varsayılan müşterilerin rollerinin tanımlanması,
- her bir dışsal müşteri grubunun geleneksel rollerinin tanımlanması,
- her dışsal müşteri grubunun stratejik rolünü maksimuma yükseltecek insan kaynakları ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesi ve uygulanması. (Hall & Hall; 1999; p. 202)

2. Yönetmel Destekten Stratejik İşletme Partnerliğine

Organizasyonlar günümüzde çok sayıda değişken faktörle karşı karşıyadır. Teknoloji, özellikle iletişim olanaklarını arttırmada ve bilgi aktarımını genişletmede oldukça kritik bir değere sahiptir. Öte yandan, sürekli daralan ticari sınırlar, piyasaların küreselleşmesi, mevcut piyasalarda tüketici taleplerinin sürekli değişmesi, sermaye akışkanlığı ve politik kargaşa günümüzdeki çevresel şartları oluşturmaktadır. Böyle bir çevre ile mücadele etmede ve bu çevreyi yönetmede insan kapasitesinden yararlanmak işletmenin başarısı açısından oldukça hayattır. Yeni işletmecilik anlayışı, örgütsel insan kaynaklarını kullanmaya daha fazla ilgi göstermesi için yönetimleri teşvik etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan stratejik bir partner olarak ve bir karar alıcı olarak kapsamak durumundadır. Geleneksel personel yönetimi ağırlıklı yapının aksine, insan kaynaklarının gelecekteki rolü yüksek kalitede insan sağlayarak ve organizasyon içinde bu insanların planlamasına katkıda bulunarak işletmenin rekabet avantajını desteklemektir (Rowden; 1999; p.21).

Böyle bir yaklaşımı benimseyen ve General Electric’de insan kaynakları yönetimini stratejik partner konumuna getiren Jack Welch, bu konuda başarılı bir örnek oluşturmuştur. General Electric’de insan kaynakları yönetim Jack Welch’in şirket başkanlığına getirilmesinden sonra piyasa merkezli olarak yeniden düzenlemiştir. Amaç rekabet stratejisiyle uyumlu bir insan kaynakları yönetimi geliştirmek olmuştur (Cappelli & Crocker-Hefter; 1996; p.20).

Stratejik partner olarak insan kaynakları yönetimi işletmelere portföy gereksinimlerini tanımlamayı, birleşme ve satın alam adaylarını seçmeyi, kurumsal değişime katkıda bulunmayı, örgütsel kültürün yeniden üretilmesini hızlandırmayı ve mamul ve hizmetlerin gelişimine katkıda bulunan sosyal eğilimleri tanımlamayı önermektedir. Bu aktiviteler insan kaynakları alanının mantıksal genişlemesini temsil etmektedir. Bu değişimi yapabilecek bir insan kaynakları departmanı rekabet avantajı yaratmada kılavuzluk edecektir (Brockbank; 1999; p.341).

Böyle bir kılavuzluk insan kaynakları yönetimini işletme stratejisinin gerçekleştirilmesinde idari bir destekçi olmaktan destekleyici bir fonksiyon üstlenmeye dönüştürecektir. Bu durum, insan kaynakları fonksiyonunun işletmenin karlılığını pozitif olarak etkileyecek olan stratejik bir partner konumuna yükselmesi anlamına gelmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin yönünü tam olarak anlayarak bu dönüşüme başlamak zorundadır. Bu süreç, işletmenin ürününü, ürünün tipik müşterisini ve piyasalarda işletmenin rekabet konumunu kapsamaktadır. Bu süreçte, insan kaynakları fonksiyonu, klasik insan kaynakları hizmeti sunan bir departman olmaktan çıkarak işletme performansının etkinliğine ve stratejik planlamalara katkıda bulunan bir yapıya bürünmek zorundadır.

Stratejik planlama fonksiyonunun insan kaynakları yönetimine entegrasyonu sürecinde en önemli faktör, rolleri yeniden tanımlamak ve insan kaynakları departmanının stratejik işletme partneri olduğunun farkına varılmasıdır. Bu, özellikle hızla değişen ve insanlara güven vermeyen örgütlerde oldukça zor bir konu olabilir. Buna karşılık, başarılı bir insan kaynakları fonksiyonu yaratmanın en önemli kriteri, değişimin yol açabileceği bu kaosu yönetebilmektir. Böylece, geleneksel olarak hiç bir zaman etkin bir şekilde katkı yaratmayan fonksiyonların yerini işletmeye katma değer yaratan, yenilikçi ve stratejik planlama ile eş güdümlü fonksiyonlar almaktadır.

Bu nedenle, insan kaynakları fonksiyonu işletmenin stratejik planlamasında geçmişe göre çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Artık işletme üst yönetimleri, insan kaynaklarının etkinliğini daha fazla artırmak istemektedir. Geleneksel insan kaynakları fonksiyonu olan personel alma, ücretleme ve sosyal ödemeler bu açıdan önemini yitirirken, onun yerine insan kaynakları yönetiminin işletmenin rekabet yetkinliğine katkısını güçlendirecek, kariyer planlama, yönetici geliştirme, eğitim, başarı planlama ve örgütsel gelişim gibi konulara eğilimsi beklenmektedir. İşe yerleştirme hizmetleri, sosyal programlar ve diğer katma değer üretmeyen fonksiyonlarda çoğu işletme daha yüksek bir rekabet yetkinliği amacıyla dış kaynak kullanımına gitmeyi tercih etmektedir (Rowden; 1999; p.22).

D. STRATEJİ YARATMADA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tüm bu değerlendirmelerden sonra şu soru sorulabilir: Stratejik alternatifler yaratmada insan kaynakları yönetiminin rolü ne olmalıdır ? Bu rol iki biçimde ele alınabilir; (1) stratejik alternatifleri tanımlayacak ve yaratacak insan kaynakları gündemini genişletmek ve güçlendirmek, (2) tartışma gündemine ve stratejiye katkı yapmak için diğer fonksiyonel yetkinlikleri (finans, pazarlama, üretim vs.) tanımlamak.

1. Stratejik Alternatifler ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisine üç açıdan katkıda bulunabilir: (1) yaratıcı ve yenilikçi kültürün oluşturulması, (2) birleşme ve satın alma faaliyetlerine tam olarak katılım, (3) dışsal çevre gereksinimlerine dayalı içsel kapasite yaratımı.

İnsan kaynakları yönetimi proaktif olarak firmanın yenilik kapasitesini güçlendirerek stratejik değer yaratabilir. Bunu yaparken, insan kaynakları yönetimi şirketin yeni mamul ve hizmetleri piyasaya rakip firmalardan önce taşıyarak piyasa egemenliğini sağlamasına katkıda bulunabilir. Firmanın yenilik kapasitesi yeni ve geliştirilmiş ürün ve hizmetleri sağlamada, kaliteyi geliştirmede, yeni piyasalara girmede, maliyetleri azaltmada ve potansiyel piyasaları keşfetmede gösterilebilir. İnsan kaynakları yönetimi

bu aktivitelerde merkezi bir rol oynadıkça, bu durum firmanın rakiplerine cevap verme-
deki etkinliğini güçlendirebilir.

Yenilik yetkinliğini güçlendirmek için, iki ön koşul gerekmektedir. İlk olarak, iş-
letmede yenilik gündemi yaratılmalıdır. İkincisi, yaratıcılığı önleyen engeller ortadan
kaldırılmalıdır. Bu engeller özellikle bürokratik yapılar ve konumlarının tehdit edildi-
ğini hisseden yöneticilerdir. Böyle bir çerçevede işletme yenilik ilkelerine olanak sağla-
yan insan kaynakları alt yapısını yaratabilir (Brockbank; 1999; p. 345).

a) İletişim

İşletmede iletişimi koordine edecek bir yapı mevcut mudur? Üst yönetim yenilik
gündemini yaratabilmekte midir? Yaratıcı modelin rolleri kamuoyuna duyurulabilmekte
midir? Yönetim yaratıcılık için bir forum oluşturabilmekte midir? Bu amaçla zaman,
alan ve kaynaklar etkin bir şekilde kullanılabilir midir? İletişim kanalları işletme
içinde yaratıcılığı destekleyecek şekilde kullanılabilir midir? Bilgi teknolojisi yeni-
likçi düşüncüyü destekleyecek biçimde oluşturulmuş mudur? Fiziksel dizayn, takımlar
ve örgütsel kademeler arasındaki iletişimi hızlandırmakta midir?

b) Personel Alımı

Her kademede personel için yaratıcılık kriteri dikkate alınmakta mıdır? Önemli
görevler için seçilen personelin yaratıcı yetkinliği dikkate alınmakta mıdır? Birimler
arası veya fonksiyonlar arası transfer edilen bireyler yenilik düşüncesini yayabilmekte
midir? Yaratıcı yetkinliği olan bireyler geliştirilebilmekte midir? İnsanlara yaratıcı yön-
lerini ortaya çıkarmaları için fırsat tanınmakta mıdır ?

c) Eğitim ve Gelişme

Eğitim programında yaratıcı vasıflar ön planda tutulmakta mıdır? müşteriler doğ-
rudan müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine ulaşmak için öğrenme aksiyonunda yer almakta
midir? Eğitim programları yaratıcılığı harekete geçirebilmekte midir? Yöneticiler eğitim
programında yer almakta mıdır?

d) Ölçme ve Ödüllendirme

Firma sonuç yanında yaratıcılığı da ölçmekte midir? Ödüllendirme yaratıcılığı
gerçekleştirecek şekilde kullanılabilir midir? Yenilikçilere işletmede özel bir değer
verilmekte midir? (Brockbank; 1999; p. 346).

Örnek Olay(5): Quantum'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Quantum Corporation Küresel bilgisayar hard disk üreticisi olarak uluslararası piyasalarda lider konumundadır. Şirketin yıllık satışları 5.8 milyar dolara ulaşmaktadır. 1980 yılında kurulan şirket PC ürünlerini tasarlamakta, üretmekte ve pazarlamaktadır.

Quantum ürünleri hem nihai tüketici tarafından alınmakta hem de Apple, AT&T, Compaq, DELL, Fujitsu, Hewlett-Packard, NEC, Samsung, Sun Microsystems ve Unisys gibi orjinal ekipman üreticileri tarafından kullanılmaktadır. Şirketin ana rekabet felsefesi rakiplerinden farklı olarak müşterilerine ürünlerini kaliteli ve geniş bir çeşitlilik içinde sunmasıdır. Şirket bu amaçla müşterileri ile yakın iletişim kurarak, onların beklentilerini ürünlerine yansıtmaktadır.

Quantum'un tasarım mühendisleri, müşterilerle sık sık doğrudan iletişim kurmaya yönelmektedirler. Bu nedenle şirket araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dayalı satışların yıllık % 5.4, satış ve pazarlama faaliyetlerine ilişkin gelirlerini yıllık % 3.2 düzeyinde artırmaktadır. Bu hızlı büyüme personel istihdanını son beş yılda 2.500'den 10.000'e çıkarmıştır.

Quantum'un rekabet stratejisi sürekli olarak müşterinin beklentilerini kalite, hacim ve kolay iş yapma açısından tam olarak karşılamaktır. İşletme bu hedeflerini gerçekleştirmek için kendini sürekli yenilemektedir. Sürekli yenilenme ihtiyacı işletmede tüm çalışanlara bir felsefe olarak benimsetilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi bu kapsamda şu kritik unsurları bünyesinde barındırmaktadır: (1) Firmanın misyonu, vizyonu ve değerlerinin oluşturulması ve çalışanlara benimsetilmesi, (2) Ekip çalışmasına dayalı ürün geliştirme ve operasyon takımları, (3) Yapılandırılmış mülakat süreçlerine dayalı davranış modeli, (4) Sıkı ve kapsamlı performans yönetimi ve ücret sistemi, (5) Birey merkezli yönetim anlayışı.

Quantum Corporation stratejik insan kaynakları yönetiminin geleceği açısından şu alanlarda önemli gelişmeleri hedeflemektedir: (1) Küresel bir çevrede hızlı büyümeyi yönlendirebilecek bir insan kaynakları yönetimi, (2) Çalışanların geliştirilmesi, (3) Ortaklık ve birleşmelerin yaratacağı insani sorunların çözülmesi, (4) Yetkin bireylerin işe alınması ve şirkette tutulması, (5) Değişim yönetimi süreçlerinde yetkinlikleri geliştirmek.

Kaynak: Barber & Huselig & Becker; 1999; pp.321-328.

2. Strateji Yaratmada İnsan Kaynaklarının Rolü

Strateji yaratmada sorumluluk alması, insan kaynakları yönetimine geleneksel yönetici ya da beyaz yakalı bir büro personelinin görev alanı dışında çok farklı görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Stratejik planlama süreci, insan kaynakları yönetiminin yeni görev alanını tanımlarken, ona değişime öncülük etme yükümlülüğünü getirmektedir.

a) Destekleyici Rol

İnsan kaynakları yönetimi, yönetim kademesinden, üretim kademesine, pazarlama departmanından, muhasebe servisine kadar her kademe ve departmanda geliştirilen stratejinin uygulanmasında görev alacak çalışanlarla ilgilidir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin strateji oluşturmada aktif destek vermesi en önemli sorumluluğudur. Bu rolün gerektirdiği sorumlulukları yürütebilmek için insan kaynakları yöneticilerinden analitik ve stratejik planlama vasıflarına sahip olması beklenmektedir. Böylece insan kaynakları yöneticiliği sadece departman düzeyinde gerçekleştirilen bir fonksiyon olmaktan çıkarak tüm organizasyona yayılabilir.

İnsan kaynakları departmanı aynı zamanda işe alma, yerleştirme, ücretleme, danışmanlık programları, sağlık ve güvenlik hizmetleri, eğitim ve geliştirme gibi tüm organizasyonda karşılaşılan konularla ilgilenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, bilgi,

vasıf, deneyim ve çalışanların birbiriyle ve işletme dışındakilerle ilişkileri ve bağlılıkları gibi bir işletmenin insan kaynaklarının niteliklerine odaklanmalıdır. Ayrıca, insan kaynakları uygulamaları bir işletmenin insan kaynaklarını yönetmek amacıyla kullanılacağı tüm program, politika ve uygulamaları kapsamalıdır. Böylece insan kaynaklar yönetimi organizasyonda seçkin bir pozisyon konumuna gelecektir.

Günümüzde işletmelerin stratejik geliştirme konusundaki eksikleri özellikle insan kaynakları başta olmak üzere kaynak dağılımına ilişkin yeteri düzenlemenin olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu tür düzenlemeler, başta insan kaynakları olmak üzere işletmede kaynak dağılımının etkinliğini sağlayacaktır. Düzenleme yapmanın önemli bir gerekliliği de stratejik planlamadan kaynaklanmaktadır. Aksi halde, her bir kaynak dağılım kararı, sistem ve çalışanlar üzerinde büyük bir baskı yaratabilecektir. Bunun nedeni, kararların çelişkili, tutarsız ve yıkıcı etkisidir.

İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlamanın çalışanlar üzerindeki etkisini formel ve enformel kanalları kullanarak öğrenmelidir. Bu bilgi organizasyonun karşılaştığı riskleri ortadan kaldırmakla sorumlu diğer yöneticilerle paylaşılmalıdır. Bu sürecin bir parçası olarak, organizasyonun güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri SWOT analizleriyle değerlendirilmelidir. İnsan kaynakları uzmanları bu analize katkı yapmada en önemli kaynaktır.

Bu açıdan insan kaynaklarının görevi tıpkı acil bir uyarı sistemi gibi stratejik planlama eksikliği nedeniyle ortaya çıkabilecek ciddi örgütsel problemleri bildirmektir. Bu paylaşımın önemli bir sonucu, insan kaynakları yönetimiyle organizasyonun geri kalanı arasında ayrımı özellikle de yönetsel düzeyde ki ayrımı kaldırmaktır. İnsan kaynaklarının sorumlulukları böylece geleneksel rolünün ötesine genişleyebilir ve tüm organizasyonun geleceğini belirleyen bir sorumluluğu kapsayabilir.

Stratejik planlamada insan kaynakları yönetiminin aktif desteğinin yarattığı pozitif düşünceler çeşitli araştırma sonuçları ile teyit edilmiştir. Yüksek verimlilik düzeylerine sahip organizasyonlarla ilgili bir araştırmada, insan kaynakları yönetiminin planlamaya, örgütsel strateji geliştirmeye ve işletmecilik kararlarının alınmasına katıldığı görülmüştür. Daha yüksek verimlilik düzeyine sahip işletmelerde ise, insan kaynakları yönetiminin aynı zamanda işletmenin önemli problemlerini çözmede de aktif sorumluluk üstlendiği saptanmıştır (Rowden, 1999; p.25).

b) Partnerlik rolü

Partnerlik rolü, bir firmanın performansında ya da firma içindeki bir sürecin sonuçlarında taraflardan biri olmayı ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu konumu ile organizasyonun genel stratejik planı ile insan kaynakları arasında bağlantı kurma sorumluluğuna sahiptir. Bunu yapmak için insan kaynakları yöneticisinin, genel stratejik planlamayı bilmesi ve böyle bir kapsamda çalışmaya istekli olması gerekmektedir. Bunun dışında, insan kaynakları yönetimi organizasyonun ulaşmak istediği amaçlar ve hedefleri hem finansal hem de finansal olmayan boyutlarıyla kavramak durumundadır. Bu, yüksek düzeyli problem çözme vasıflarını ön plana çıkarmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, aynı zamanda bu süreçte hedeflere ulaşmada gerekli insan kaynağını tanımlanmalıdır. Organizasyonun mevcut insan kaynakları ile gelecekte gereksinim duyacağı insan kaynağı arasındaki açık stratejik planlamada bir aksiyon planı ile tanımlanmalıdır. Organizasyonun temel stratejisinin başarısı iki öncelikli kaynağın yani para ve insanın nasıl kullanıldığına bağlıdır.

Çoğu stratejik planlama kararı aslında önemli ölçüde insan kaynakları verilerine ihtiyaç duyar. Örneğin, ihtiyaç duyulacak insan gücü, gereksinim duyulan yeni vasıflar ve aşılması gerekli sorunlar bunlar arasındadır. İnsan kaynakları uzmanları bu tartışmalarda hangi nitelikte ne kadar insana ihtiyaç duyulacağını, hangi eğitimlere gereksinim olduğunu, bu kararların organizasyonun kültürüne ve çalışanlara etkisini belirlemede yardımcı olacaktır. Kritik nokta, insan kaynakları yöneticilerinin hem bu soruları gündeme getirmede hem de ortaya çıkan soruları cevaplamada diğer yöneticilere yardım etmeleridir.

Bu kararları alabilmek insan kaynakları alanı dışındaki alanlarda da uzmanlaşmayı gerektirir. Bu uzmanlıklar arasında, finans ve finansal analiz, yasal düzenlemeler, rekabet stratejisi, endüstriyel trendler, organizasyonun mal ya da hizmetlerine dönük piyasa eğilimi ve organizasyonun karşı karşıya kaldığı tehdit ve fırsatlardır (Rowden; 1999; p.26).

c) Fasilitör Rolü

İnsan kaynakları yönetiminin planlama sürecinde üstleneceği rollerden biri fasilitörlük rolüdür. Fasilitör, başarılı bir planlama süreci açısından kritik nitelikli olan planlama takımına dinamizm sağlayabilir. Fasilitör, özellikle kaçırılacak, atlanabilecek ya da görülemeyecek sorunlar konusunda gruba destek vermelidir. Bir fasilitör, sürece direnen katılımcıların da katılımını sağlayarak organizasyonda genel bir uzlaşma yaratmalıdır. Uzlaşmaya dayalı karar alma yaklaşımı, zamanla grup normu haline dönüşürülebilir.

Stratejik planlama süreci, planlama üyesi takımların örgütsel hedefleri paylaşmasını ve şirketin vizyonunu benimsemesini zorunlu kılar. Ancak bu uyumu sağlamak her zaman kolay olmayacaktır. Bu uyumu gerçekleştirmede takımlara birer fasilitör desteği gerekecektir.

Öte yandan planlama takımları zaman içinde doğal bazı problemlerle karşılaşacaklardır. Eğer bunlar zamanında yeterince tanımlanamaz ve çözülemezse, sorunlar planlama sürecini engelleyebilir. Bu sorunların ortak özelliklerinden biri takımların önemli örgütsel sorunlara yeterince eğilme isteksizliğidir. Özellikle de sorunların yeterince tanımlanamadığı durumlarda. Sözgelimi, gerileyen piyasalar, olgunluğa ulaşmış bir mal ya da hizmetin baskınlığı, kaynak yetersizliği, kıdemli yöneticiler arasındaki çatışmalar, örgütsel segmentler arasındaki çatışmalar ya da rekabet ve benzeri sorunlar. Fasilitörün buradaki rolü, planlama takımına "ne" yerine "nasıl" kavramları içinde düşünmeyi öğretmektir (Rowden; 1999; p.27).

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüzde uluslararası çevre hızla değişmektedir. Küresel rekabet genişlemekte ve işletmelerin bu alandaki etkinlik gereksinimleri değişmektedir. Teknolojik yenilikler, kalite ve hız faktörünü rekabetin ana unsuru haline getirmektedir. Rekabet teknolojik alt yapılarla küresel bir konuma yükselmektedir. Küreselleşme işletmelerdeki yönetim anlayışını da değişime zorlamaktadır. Geleneksel işletme yapıları ve yönetim anlayışları yerini daha esnek ve etkin yönetim anlayışlarına terk ederken, insan kaynakları yönetimi de farklı bir perspektifle yeniden ele alınmaktadır.

İnsan kaynaklarının etkinliği böyle bir ortamda liderlik faktörüne bağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel yapı, liderlik tarza, motivasyon unsuru, eğitim ve gelişme modellerine özel bir öneme vermektedir. Bu niteliği ile insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile etkileşim içine girdiği ve geleneksel sınırların dışına çıktığı gözlenmektedir. Bu durum stratejik insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Böyle bir konumdaki insan kaynakları yönetiminin güçlü bir rekabet silahı olacağı kabul edilmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bu bağlamda işletmelerin değişen üretim yönetimine, teknolojik değişime, bilgi yönetimine, hızlı piyasa değişimlerine ve uluslararası rekabete cevap vermede geliştirdikleri bir model olma eğilimindedir. Bu modelde insan kaynakları girdisi ile firmanın işletme stratejisinden kaynaklanan üretim faaliyetleri arasında optimal bir uygunluk derecesi aranmaktadır. Böylece insan kaynakları genel işletme stratejisinin talepleri doğrultusunda geliştirilmekte, eğitilmekte ve bir rekabet silahı olarak kullanılmaktadır. Stratejik performans hedeflerine ulaşmak için insan kaynakları yöneticilerinin sistematik olarak bireysel düzeyde performans değerlendirmesi yapmaları, bireysel performansla ücret arasında ilişki kurmaları ve eğitim ve gelişme konularındaki eksikleri gidermeleri beklenmektedir.

Stratejik insan kaynakları modelinin firmanın hedefleri ve ihtiyaçları ile çalışanlar arasındaki harmonizasyonu sağlamasına ilave olarak dört alanda optimal denge yaratması gerekmektedir. Bunlar, çevre, organizasyon, iş ve bireydir. Modelin etkinliği yönetim ile çalışanlar arasında oluşturulacak karşılıklı konsensüse bağlıdır. Diğer bir ifade ile hedeflerin, ödüllendirmenin ve sorumluluğun karşılıklı olarak oluşturulması önemlidir.

Günümüzde bu yaklaşım piyasa etkinliğini güçlendirmek isteyen işletmelerce giderek daha fazla benimsenmektedir. Nitekim, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin yapmış olduğu bir araştırma, örgütsel strateji ve örgütsel verimlilik sonuçları ile piyasa değeri arasında açık bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle işletmedeki insan faktörünün etkinliğini yönlendirmede insan kaynakları yönetimi günümüzde daha stratejik bir konuma yerleşmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminden işletmenin rekabet gücünü etkinleştiren alanlarda aktif bir destek vermesi beklenmektedir. Bu destek değer üretkenliğini güçlendirecek, böylece insan kaynakları yönetimi firmanın rekabet avantajına katkı yapmış olacaktır. Kuşkusuz böyle bir anlayış geleneksel operasyonel odaklı insan kaynakları yönetiminden oldukça farklılaşmaktadır.

Üst yönetimin de işletmenin stratejik hedefler için insan kaynakları uygulamalarını aktif bir şekilde desteklemesi gerekmektedir. Üst yönetimin özellikle insan kaynaklarının işletmenin amacı için önemli olduğunu açık biçimde ortaya koyması, insan kaynakları yönetimini geliştirmek için sürekli yatırım yapması gerekmektedir.

Aslında İşletmecilik dünyasındaki değişimler insan kaynakları yöneticilerinin üst yönetimlerle daha yakın bir işbirliği yapmasını da zorunlu kılmaktadır. Bu dinamik yeni partnerlik, uzun dönemli stratejik planlamada ortak hareket etmeyi ön plana çıkarmaktadır. Daha önce hiç olmadığı kadar, küresel rekabetten, sosyal değişimden, teknolojik gelişmelerden ve artan maliyetler ile daha fazla farklılaşan işgücünden kaynaklanan yeni ekonomik baskılar, başarı için stratejik planlamaların güncelleştirilmesini gerektirmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, bu süreçte kritik roller oynamak durumundadır.

Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin en önemli görevi, işletme stratejisinin geliştirilmesinde ve uygulanmasındaki rolünün artmasıdır. Geleneksel olarak, strateji işletmede operasyon yöneticilerinin öncelikli işidir. Günümüzde roller değişmektedir. Stratejiler artan bir şekilde örgütsel sorumluluklara bağlanmakta ve takım çalışması üzerine kurulmaktadır. Hızla değişen, küreselleşen rekabet ve kalite merkezli endüstriyel çevrede, insan kaynaklarının bizzat kendisi rekabet avantajı yaratmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin stratejik planlarının hazırlanmasında ve uygulamaya geçirilmesinde önemli bir role sahip olmaktadır.

Stratejik planlama sürecinde insan kaynakları yönetimi için üç potansiyel rol açıklanmaktadır. İlki, sürecin tarafı olma rolüdür. İnsan kaynakları yönetimi genellikle organizasyonun stratejik planlama ihtiyacına, stratejik planlamaya, sonuçlara ve planlamada içsel kaynaklara ilişkin önemli bilgilere ulaşmaktadır. Bu bilgiler insan kaynakları yönetimine sürecin lideri, değerlerin bir parçası ve başarının itici gücü olma olanağı vermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin ikinci rolü, stratejik planlamaya destek olmaktır. İnsan kaynakları yönetimi planlama sürecinde organizasyonun ihtiyaçlarını belirlemek zorundadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimini kapsamayan stratejik planlama süreci oldukça yetersiz kalacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin üçüncü rolü sürecin bir fasilitörü olarak hizmet etmesidir. Stratejik planlama sürecinde yer alan çoğu psikolojik ve duygusal ilişkiler güçlü bir fasilitörlük vasıfları gerektirmektedir. Bu vasıflar, planlama sürecinde ortaya çıkan bazı ortak sorunların üstesinden gelebilmeye yardım edebilir. Bunlar arasında, zor seçimlerden kaçınma eğilimi, aşırı optimistik olma ve değişime direnç gösterme bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, Tekin; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**; İstanbul-1998.
- Gannon, Martin & Flood, Patrick & Paauwe, Jaap; "Managing Human Resources in the Third Era: Economics Perspectives"; *Business Horizons*; May/Jun 1999; V.42/3; pp.41-48.
- McCowan, Rodney & Bowen, Ulli & Huselid & Becker, Brian; "Strategic Human Resource Management at Herman Miller"; *Human Resource Management*; Winter 1999; V.38/4; pp.303-308.
- Aycan, Zeynep & Kanunlo, Rabindra & Sinha, Jai; "Organizational Culture and Human Resource Management Practices"; *Journal of Cross-Cultural Psychology*; July 1999; V.30/4; pp.501-526.
- Barber, Deborah & Huselig, Hark & Becker, Brian; "Strategic Human Resource Management at Quantum"; *Human Resource Management*; Winter 1999; V.38/4; pp.321-328.
- Bennett, Linda & Genevieve, Jennifer; "Transforming Human Resources Around The World"; *Management Review*; Jul/Aug98; V.87/7; pp.48-60.
- Boles, Margaret & Sunoo, Brenda Paik; "Three Barriers to Managing Change"; *Workforce*; Jan98; V.77/1; pp.25.
- Brockbank, Wayne; "If HR Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage"; *Human Resource Management*; Winter 1999; V.38/4; pp.337-352.
- Cappelli, Peter & Crocker-Hefter, Anne; "Distinctive Human Resource are Firms' Core Competencies"; *Organizational Dynamics*; Winter96; V.24/3; pp.6-23
- Duck, Jeanie Daniel; "Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı"; *Değişim (Çev.: Meral Tüzel)*; İstanbul-1999; s.62-83.
- Hall, Mark L. Lengnick & Hall, Cynthia A. Lengick; "Expanding Customer Orientation in The HR Function"; *Human Resource Management*; Fall 1999; V.38/3; pp.201-214.
- Harrison, Suzanne; **Outsourcing and The New Human Resource Management**; Canada-1996.
- Hunter, Robert; " 'The New HR' and The New HR Consult: Developing Human Resource Consultants at Andersen Consulting"; *Human Resource Management*; Summer 1999; V.38/2; pp.147-155.
- Kantarçı, Hazım; "Kültür Değişimi ve Brisa"; *Önce Kalite*; Nisan 1993; Sayı:3; s.33.
- Kırım, Arman; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**; İstanbul-1998.
- Porter, Michael; **Competitive Strategy**; New York-1980.

- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary; "The Core Competence of the Corporation"; Harvard Business Review; May-June 1990; V.90/3;pp.79-91.
- Rowden, Robert; "Potential Roles of the Human Resources Management Professional in the Strategic Planning Process"; S.A.M. Advanced Management Journal; Summer 1999; V. 64/3; pp.22-29.
- Selamoğlu, Ahmet; "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi"; Metin Kutsal'a Armağan; Ankara-1998; s.571-587.
- Sheppeck, Mihael & Militello, Jack; "Strategic HR Configurations and Organizational Performance"; Human Resource Management; Spring 2000; V.39/1; pp.5-16.
- Sully Taylor-Schon Beechler-Nancy Napier; **Toward An Integrative Model of Strategic International Management**; Academy of Management Review; 1996; V.21/4; p. 969.
- Trahant, Bill & Burke,W. Warner; (Feb96); "Traveling Through Transitions"; Training & Development;V.50/2; pp.37-42.
- Worren, Nicolay A. M. & Ruddle, Keith & Moore, Katl; "From Organizational Development to Change Management"; Journal of Applied Behavioral Science; Sep1999; V.35/3; pp.273-287.