



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
İŞLETMELERİN REKABET AVANTAJI SAĞLAMASINDAKİ
ROLÜ VE ÖNEMİ**

UMUT KARAKAŞLI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEFKOŞA
2020

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
İŞLETMELERİN REKABET AVANTAJI SAĞLAMASINDAKİ
ROLÜ VE ÖNEMİ**

UMUT KARAKAŞLI

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. BARIŞ KOYUNCU

LEFKOŞA
2020

KABUL VE ONAY

Umut KARAKAŞLI tarafından hazırlanan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamasındaki Rolü Ve Önemi” başlıklı bu çalışma, 24/01/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

.....

Yrd. Doç. Dr. Barış Koyuncu
Yakın Doğu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

.....

Doç. Dr. Mustafa Menekay
Yakın Doğu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Uluslararası İşletme Bölüm Başkan Vekili
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

.....

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde Koyuncu
Yakın Doğu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Mustafa Sağsan
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.
- Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

24/01/2020

İmza

UMUT KARAKAŞLI

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőtirilmesinde, iki yıl boyunca değerli bilgilerini bizlerle paylaőan, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım saygıdeğer danıőman hocam; Yrd. Doç. Dr. Barış KOYUNCU 'ya, çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli annem Fadime KARAKAŞLI ve babam Uğur KARAKAŞLI' ya sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

ÖZ

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
İŞLETMELERİN REKABET AVANTAJI SAĞLAMASINDAKİ
ROLÜ VE ÖNEMİ**

İşletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmek, karlılık ve verimliliklerini artırabilmek için rekabet unsurunun göz önüne alınması stratejik bir değere sahiptir. İşletmeler rekabet avantajına sahip olabilmek için yönetim stratejilerini stratejik yönetim doğrultusunda yapılandırmaya başlamışlardır. Çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminde, işletmelerin rekabet avantajları araştırılmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, SİKY fonksiyonları, SİKY avantaj ve dezavantajları, rekabet kavramı, rekabet ortamında SİKY süreçleri ayrıntılarıyla ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet

ABSTRACT

**THE ROLE AND IMPORTANCE OF STRATEGIC HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT IN PROVIDING COMPETITIVE
ADVANTAGE**

In order to ensure the continuity of the businesses and increase their profitability and efficiency, considering the competition factor has a strategic importance. Enterprises have begun to restructure their management styles in line with strategic management in order to gain competitive advantage. In this study, competitive advantages of enterprises are investigated in strategic human resources management. Accordingly, human resources management, strategic human resource management, SIKY functions, SIKY advantages and disadvantages, competition concept, SIKY processes in competition environment are discussed in detail.

Keywords: Human Resources Management, Strategic Human Resources Management, Competition

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY

BİLDİRİM

TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR	xi

GİRİŞ	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi.....	2
Araştırmanın metodolojisi.....	3
Çalışmanın temel soruları	4

1. BÖLÜM.....	5
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	5
1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi	5
1.2 İky'nin Tarihsel Gelişimi	6
1.3 Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	7

2. BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	10
2.1 Strateji Kavramı.....	10
2.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	11
2.3 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ	12
2.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler.....	14
2.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Aşamaları	15
2.6 Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İnsan Kaynaklarından Farkları	16

2.7 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları	17
2.8 Stratejik İnsan Kaynaklarının Özellikleri	19
2.9 Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonları	20
2.9.1 Stratejik Planlama Yönetimi	20
2.9.2 Seçme Ve İşe Alma Yerleştirme Yönetimi	21
2.9.3 Stratejik İnsan Kaynaklarının Eğitimi	22
2.9.4 Stratejik Performans Yönetimi	22
2.9.5 Stratejik Ücret Yönetimi.....	23
2.9.6 Stratejik Kariyer Yönetimi	23
2.9.7 Stratejik İnsan Kaynaklarının Endüstri İlişkileri	24
2.9.8 Stratejik İnsan Kaynaklarının İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği.....	24
2.10 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları	25

3.BÖLÜM

REKABET.....	28
3.1 Rekabet Kavramı ve Önemi.....	28
3.2 Rekabet Üstünlüğü Kavramı	28
3.3 Rekabetçi Güçler Modeli	29
3.3.1 Piyasaya Yeni Girenler	30
3.3.2 İkame Ürün ve Hizmetler	31
3.3.3 Tedarikçiler.....	31
3.3.4 Alıcılar	31
3.3.5 Geleneksel Rakipler	32
3.4 Rekabet Stratejileri	32
3.4.1 Maliyet Liderliği.....	33
3.4.2 Farklılaştırma.....	35
3.4.3 Odaklanma Stratejisi	37
3.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Rekabet Avantajları.....	39

4. BÖLÜM

STRATEJİK REKABET.....	41
4.1 Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci.....	41
4.1.1 Stratejik Analiz Aşaması.....	42

4.1.2 Yapılandırılması Aşaması.....	42
4.1.3 Stratejik Kontrol ve Değerlendirme Aşaması	42
4.2 Rekabet Gücü.....	43
4.3 Rekabet Zayıflığı	43
4.4 Rekabette Başarıyı Arttıran Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	
Uygulamaları	44
4.4.1 Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması	44
4.4.2 Küresel Vizyonu Belirleme	45
4.4.3 Yeni Misyonu Tanımlama	46
4.4.4 En İyi Uygulamaların Belirlenmesi	46
4.4.4.2 Kalite Artırmak İçin Kullanılan Stratejik İKY Uygulamaları.....	47
SONUÇ	49
KAYNAKÇA	52
İNTİHAL RAPORU	57

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	8
Tablo 2: Stratejik İKY ve İKY farkları	16
Tablo 3: Farklılaştırma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri	37
Tablo 4: Odaklanma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri	38
Tablo 5: Rekabet stratejisinde örgüt özellikleri.....	45

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Porter'ın Endüstri Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli.....	30
Şekil 2: Temel Rekabet Stratejileri.....	33
Şekil 3: Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi süreci	41

KISALTMALAR

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihi personel yönetimine dayanmaktadır. 1980 yıllara kadar insan kaynakları yönetimi personel yönetimi adıyla anılmaktadır. 1990 sonlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi şeklinde kullanılmıştır.

Stratejilerin örgütlerde hayata geçirilmesi stratejik yönetim sürecinin en zor aşamalarından biridir. Strateji işletmenin yapısına, misyon ve vizyonuna mevcut insan kaynağına en uygun olan stratejinin seçilmesi ve bu stratejinin başarı ile hayata geçirilmesi, işletme misyonunun gerçekleşmesini sağlayacak ve işletme performansını artıracak önemli kritik başarı faktörleridir. Belirsiz olan işletmeler doğru ve etkin yol alabilmek için stratejik yönetimi uygulamalıdır. Stratejik yönetim çok yönlü olmayı gerektirir. Doğru seçilen strateji, işletmenin hedeflerine yürümesi için bir rehber ve pusula görevi görmektedir (Çubukçu, 2018).

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve daha iyi bir konuma gelebilmeleri için rekabet unsurunun stratejik bir boyut kazanmasına bağlıdır. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla yönetim tarzlarını stratejik yönetim doğrultusunda değiştirmesine bağlıdır. Rekabet avantajını stratejik yönetim sayesinde ilerletmeli ve bunu işletme politikası haline getirmelidir.

Rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve sürdürülmesi işletmelerin iç ve dış çevrelerinde aldıkları kararları uygulamalarına bağlıdır. Bu kararlar maliyet politikaları, farklılaşma stratejileri vb. diğer stratejilerden elde etmiş oldukları rekabet üstünlüğünün devamı ve sürdürülebilirliği işletmelerin bu politikaları ne derecede uyguladıkları ve yeniliklere ne oranda adapte olduklarıyla doğru orantılıdır (Özer, 2013).

Tezin ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi anlatılmıştır. Bölümde ilk olarak insan kaynakları yönetiminin kavramı, önemi ve tarihsel gelişimi üzerinde durulacak; personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farkları anlatılacaktır.

Tezin ikinci bölümünde stratejik insan kaynakları yönetimi tanımı, strateji kavramı, stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş aşamaları, insan kaynakları ve stratejik insan kaynakları arasındaki farklar, stratejik insan kaynakları yönetimi amaçları, özellikleri incelenecektir. Daha sonra stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, stratejik planlama yönetimi, seçme işe alma yönetimi, stratejik insan kaynakları eğitimi, stratejik performans yönetimi, stratejik kariyer yönetimi, stratejik ücret yönetimi, stratejik endüstri ilişkileri, stratejik insan kaynaklarının işçi sağlığı iş güvenliğinden bahsedilecektir. Daha sonra stratejik yönetimin avantaj ve dezavantajları anlatılacaktır.

Tezin üçüncü bölümünde rekabet kavramı anlatılmıştır. Bölümde ilk olarak rekabet kavramının tanımı ve önemi anlatılmıştır. Daha sonra rekabet stratejileri anlatılmaktadır. Rekabet stratejilerinden sonra stratejik insan kaynakları yönetiminde rekabet avantajı incelenmiştir.

Tezin son bölümünde rekabet ortamında stratejik insan kaynakları yönetimi süreci, rekabet gücü, rekabet zayıflığı, rekabette başarıyı arttıran stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Çalışmamızın amacı literatür taraması yapılarak stratejik insan kaynakları yönetimi süreçlerinde işletmelerin rekabet avantajlarını ortaya koymak ve bu avantajların tespit edilmesidir. Ayrıca bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı her açıdan incelenmiştir.

Araştırmanın Önemi

Araştırılan bu çalışmada temel olarak yaşanan gelişmelerin etkisiyle yeni yönelim ve arayışları etkileyen ve ortaya çıkmasında etkili olan sebepler incelenmekle birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Söz konusu öngörü oluşturulmaya çalışırken en büyük etken birbirini tetikleyen yeni strateji düşüncesi ve rekabet ortamının etkili bir şekilde sağlanamamasıdır. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmeyle birçok yeni sektör ortaya çıkmıştır. Geçmişte etkin olan birçok işletme yerini

teknolojiyle gelişen işletmelere bırakmıştır. Stratejik yönetim alanının örüntüsü ve stratejik yönetim alanındaki ilerlemenin kuramsal ve ampirik incelenmesi yapılmıştır. Stratejik kuram ve araştırmaların hangi alt alanlarda yürütüldüğünü ve akademik alanda yürütülen araştırmaların yönünün ortaya konulmasıdır.

Bugün işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi ve rekabet yönetiminin web ortamından yapıldığını görmekteyiz. Bu durum karşısında insan kaynakları yöneticileri ev ya da iş yerinde çalışma durumlarını ve organizasyon yapılarını, stratejik planların uygulama süreçlerini, rekabet yönetimi kavramının etkin ve verimli şekilde gözden geçirerek ve bunu işletme içine entegrasyonunu sağlamalıdır.

Araştırmanın metodolojisi

Çalışmamızda bağımsız bilimsel araştırma yapıp, konu geniş ve derin bir bakış açısı ile irdelenerek, yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için değişkenlerin derinlemesine ve sistematik olarak incelenmesi ve üzerinde çalışılması ile incelenen konuda kavramsal bir çerçeve oluşturulması sağlanmıştır. Betimsel analiz ile farklı kişilerin aynı konu hakkında ki farklı düşünceleri elde edildiği tarzda aktarılmıştır. Bu çalışmamızda, literatür taraması ile öncelikle strateji ve stratejik insan kaynakları yönetimi düşüncesinin tarihi süreç içerisinde ki gelişimi, rekabet kavramı ve rekabet stratejileri, rekabette başarıyı artırma yolları güncel tartışma konuları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Betimsel araştırmalarda, varlığını sürdüren olaylar ele alınır ve yaşananların ne olduğu betimlenip açıklanmaya çalışılır (Sönmez ve Alacapınar, 2011, s.48). Araştırmamızda içerik ve betimsel analiz ile nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, büyük hacimli metinlerin, örnekleme ve birçok kodlayıcı ile ölçülmesini sağlar (Neuman, 2016, s.468). Literatür taramasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yöntemi, birçok makaleye bir anda göz atma imkânını sağlayan bir yöntemdir. İçerik analizi yöntemi, elde edilmiş verilerin özetlenmesini, standardize edilmesini, karşılaştırılmasını veya başka bir biçime

dönüştürülebilmesini sağlamaktadır. Kısaca, içerik analiziyle nitel veriler nicel terimlere indirgenmektedir (Öğülmüş, 1991, s.215).

Çalışmanın temel soruları

- Strateji ve stratejik insan kaynakları yönetimi alanında, süreç içerisinde yapılan belli başlı çalışmalar nelerdir?
- Rekabet kavramı ve rekabet stratejileri alanında yapılan çalışmalar nelerdir?
- Stratejik insan kaynakları yönetiminde işletmelerin rekabet avantajları nelerdir? Olarak belirlenmiştir.

1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde, İKY' nin oluşumu ve kavramlarından, İKY' nin tarihsel süreçlerinden, strateji kavramından, İKY ve SİKY kavramlarından söz edilmektedir.

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi

İKY literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Yapılan tanımlarından bazıları:

İnsan Kaynakları Yönetimi; Boone-Kurtz (1988)'e göre "*İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir* (Keser,2002,s.1)."

İnsan kaynakları yönetimi; Akyüz (2001)'e göre "*Bir organizasyonda amaçlara ulaşmak için doğru insan kaynağını bulmak, kullanmak ve geliştirmek şeklinde tanımlanabilir* (Akyüz, 2001,s.121)."

İnsan kaynakları yönetimi; Bingöl (1998)'e göre "*Örgütün anahtar kaynağı olan insanın tedarik edilmesi, geliştirilmesi, güdülenmesi ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır* (Bingöl, 1998,s. 3)."

İnsan kaynakları; Argon ve Eren (2004)'e göre "*Örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasına katkıda bulunan çalışanların, verimli şekilde kullanılmasını, ihtiyaçlarının*

karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişimlerini sağlayan yönetimdir (Argon ve Eren, 2004,s.14).”

İKY, Örgütün en değerli varlığı olan örgütsel hedeflere ulaşmak için personelin en verimli şekilde kullanılması ve mesleki bakımdan gelişimlerini sağlayan yönetim sistemidir.

1.2 İky'nin Tarihsel Gelişimi

Bilimsel olarak İKY kavramı Endüstri devrimi ile ortaya çıkmıştır. Endüstri devriminde ekonomik hayat hızla gelişmiş, sanayi kuruluşları artmaya başlamış, insanlar sanayi kuruluşlarında çalışmaya başlamışlardır. İlk olarak 1890'da NCR Corporation'un ayrı bir personel ofisi kurmasıyla Personel Yönetimi Bölümü olarak tarihteki yerini almıştır (Erik, 2010,s.1).

1890'lı yıllarda I. Dünya savaşı sırasında orduya asker alınması için psikolojik testler uygulanmaya başlanmıştır. Bu psikolojik testler kullanılan ilk testler olma özelliğine sahiptir (Erik, 2010,s.1).

1929 -1930 yılları arasında başlayan bunalıma Dünya Ekonomik Bunalımı ismi verilmektedir. Bu bunalım en çok Amerika ve Avrupa'yı etkilemiştir ve bu etkiler yıkıcı bir yıkıma sebep olmuştur. Bu yıkıcı etkiler; işsizlik ve evsizler ordusu oluşmasıdır. Bunalımdan etkilenen birçok ülke inşaat, sanayi, tarım vb. faaliyetlerde düşüş yaşamış kent ve kır nüfusu çok fazla etkilenmiştir.

Bu büyük buhranda yaşanan krizden dolayı işsizler ordusu oluşmuştur. Büyük buhrandan sonra 1935 yılında Roosevelt sakatlık, ölüm aylığı, işsizlik sigortası gibi kavramları yürürlüğe konmuştur. Büyük Buhrandan sonra II. Dünya savaşında yetenekli personelin askere alınması ve askerinin psikolojisinin düzelmesi için Endüstri Psikolojisi ve Kültürel Antropoloji gibi kavramlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde personellerin işlerine olan bağlılıklarını artırmak için "ek kazançlar" kavramı ortaya çıkmıştır (Erik, 2010, s.1).

Diğer bir gelişme Personel yönetimi ve psikolojinin birleştirilmesiyle oluşmuştur. Personellerin verimliliğini sadece çalışma koşulları, ücrete vb. bağlı değil psikolojik etkenlere bağlı olarak personelin çalışmasının ivme kazanıp kazanmadığı ortaya konulmuştur (Erik, 2010,s.1).

II. Dünya Savaşından sonra bilgisayar teknolojisi kullanılmaya başlanmıştır. Bilgisayar teknolojisinin kullanılmaya başlanmasından sonra emeğin verimliliği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Birçok şirket Endüstri Psikolojisine yönelmiştir (Erik, 2010,s.1).

1980'lerde personel yönetimi dikkate alınmaya başlanmıştır. Büyük işletmeler personel yönetimine önem vermeye başlamıştır. Personel yönetimi kavramı 1990'larda yerini İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına bırakmıştır. İnsan verilen değer artmasıyla birlikte Öğrenen Organizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi kavramları ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi 1990'lardan sonra gelişimine hızla devam etmiştir. Yeni fonksiyonlar eklenerek (ödüllendirme, motivasyon vs.), yeni kavramlar oluşmuştur. İnsan kaynakları birimin asıl amacı; verimliliği arttırarak, personelin motivasyonunu sağlamaktır. Bu sayede insan kaynakları yönetimi bölümleri yönetici ve personel arasında köprü görevi görmeye başlamıştır (Erik, 2010,s.1) .

1.3 Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminden daha kapsamlıdır. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi aynı temellere dayanmaktadır. Aynı temellere dayansa bile bazı farklılıklar mevcuttur. Bunlar personel yönetimi uyguladığı faaliyetler, belli başlı kalıplara ve normlara bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise esnek ve işletme ile çalışanların gereksinimlerine bağlıdır. Personel yönetimi çağımız gereği yeniliklere ayak uydurmakta zorlanırken, insan kaynakları yönetimi daha güncel ve çağımız için gerekli yönetim kuralları ve personeli ön planda tutmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon, verimlilik vb. psikolojik konular daha ön plandadır (Aykaç,1999,s.20).

Tablo 1:*İnsan Kaynakları İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar*

<i>BOYUT</i>	<i>PERSONEL YÖNETİMİ</i>	<i>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</i>
<i>Birey hakkında karar verirken</i>	Ne bildiği ve ne yapabildiği önemlidir.	Kapasitesi, ne yapabileceği önemlidir.
<i>Gelişme – yetiştirme</i>	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim.	Kesintisiz iş başında ve iş dışında geliştirme.
<i>Motivasyon</i>	Maddi ödül yoğunluklu.	Manevi ödül yoğunluklu.
<i>Hizmet anlayışı ve hedefi</i>	İnsan işletme içindir.	İşletme insan içindir.
<i>İnsana bakış</i>	İnsana üretim açısından bakar.	Üretime insan açısından bakar.
<i>Karar süreci</i>	Üst yönetimin kararları uygulanır.	Karar sürecine katılır.
<i>Planlama</i>	Üst yönetimce oluşturulur.	Stratejik planlamada rol alma.
<i>Yönetim tarzı</i>	Tek yönlü ve yaptırımcı.	Katılımcı ve işbirliğine dayalı.
<i>Yönetim yaklaşımı</i>	Klasik yönetim.	Çağdaş yönetim.

Kaynak: Erkan Erdemir, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişin İşletmelerce Algılanışı: Eskişehir ve Çevresinde Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Dergisi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 5/1, 2001, http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/5_1_Makale_1.pdf (08.06.2016), s. 5.

- **Birey karar verirken;** personel yönetiminde ne bildiği ne yapabildiği önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kapasiteleri, ne yapabilecekleri ve gelecekte ne kadar etki sağlayabilecekleri önemlidir.
- **Geliştirme;** personel yönetiminde meslek içi eğitimler yeterli görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde iş başında eğitim ve iş dışında eğitim kullanılmaktadır.
- **Motivasyon;** personel yönetiminde maddi olarak ele alınmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde motivasyonu manevi ve maddi ödüllerle desteklemekte ve motivasyonu arttırmayı amaçlamaktadır.
- **Hizmet anlayışı ve hedefinde;** personel yönetiminde insan işletme içinde var olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde zaman ve mekân

kavramı ortadan kalkmış insan işletme içinde ve işletme dışında var olmaktadır.

- **İnsana bakış açısından;** personel yönetimi insanı, üretimin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi insanı üretimden daha da değerli görmektedir.
- **Karar sürecinde;** personel yönetiminde üst yönetimin (CEO, genel müdür, müdür ve müdür yardımcıları, yöneticiler vs.) kararlarını uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi karar sürecinde sadece uygulayıcı değildir. Kararları almada personele danışmakta ve ortak karar almaktadır.
- **Planlama;** personel yönetiminde üst yönetim tarafından oluşturulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik planlamada yer almaktadır.
- **Yönetim tarzı;** personel yönetiminde tek yönlüdür. İnsan kaynakları yönetiminde çift yönlü ve işbirliği sayesinde yönetilmektedir.
- **Yönetim yaklaşımında;** personel yönetiminde klasik yönetimi benimsenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde çağdaş yönetimi benimsemektedir.

2. BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 Strateji Kavramı

Bayatın aktardığına göre (Bayat,2008,s.69); “*Strateji*” kelimesi, ilk defa İngiltere’de 1656 yılında kullanılmıştır (Bayat,2008,s.69). Yunanca “başkomutan” anlamına gelen “*strategus*” kelimesinden türemiştir. Strategus kelimesi ise “*stratos*” (ordu) ve “*agein*” (yönetmek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşmuştur.

Strateji kavramı literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Yapılan tanımlarından bazıları:

Huseey’ e göre strateji,” *örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmada ve bu amaçları gerçekleştirmede kullandığı en önemli yoldur* (Hussey,1996,s.1).” Strateji, örgüt ile iç ve dış çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek etkinliklerin tespit edilmesi ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir (Dinçer, 2003,s.7). Strateji yönetimin ve örgütün misyon ve vizyonunun aynı doğrultuda olması ve bu doğrultu için yapılan planlardır (Wright vd.,1998,s.4). Bu tanımlardan yola çıkılarak strateji kavramı örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün misyonunun tutarlı olması ve planları olarak tanımlanabilir.

Strateji kavramını doğru anlamak için bazı ayırt edici özellikleri vardır.

Bunlar;

- Strateji örgütün yönünü kontrol etmeyi sağlar. İşletmenin uzun dönemli planlarını etkiler.

- Strateji örgütün planlarında uzun zaman dilimini kapsar; hafta, ay ya da yıllar ile ölçülebilir.
- Strateji örgütün bütünü kapsar.
- Strateji, örgütün kaynak ve yetenekleriyle bağlantılıdır. Bu yetenekleri ve kaynakları tam kapasiteyle kullanılır.
- Strateji, örgütün iç ve dış çevresi arasında diğer taraftan da örgütün misyon ve vizyon arasında en iyi uyumu sağlamayı amaçlamaktadır.
- Stratejik kararlar büyük kaynak gerektirirler ve bu kararlardan geri dönmek güçtür.
- Strateji geleceğe yönelimdir.
- Strateji belirsizlik ve riski içermektedir.
- Strateji, neyin yapılabileceğine ve neyin yapılamayacağına karar vermektir. Bu kaçınılmaz olarak değişimi gerektirir, bazen örgüt operasyonlarının pek çok yönünde köklü değişimler yaratır.
- Strateji kararlılık ve değiştirme konusunda istekliliktir.

Strateji kavramı yukarıda da belirtildiği gibi örgütlerde önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir.

2.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Stratejik insan kaynakları yönetiminin 1980'lerde önem kazanmasının çeşitli nedenlerinden biri, A.B.D.'de organizasyonların yoğun ulusal ve uluslararası rekabet karşısında verimliliğin artırılması için insan kaynağının stratejik olarak yönetilmesinin önemini kavramış olmalarıdır. 1980'li yıllarda organizasyon yapısındaki değişimler başlamıştır. Organizasyonlar hiyerarşik yapıdan uzaklaşarak işbirliği içinde ve bireysel etkinliklerin daha fazla olduğu yatay yapılara geçiş yapmaya başlamışlardır.

Yüksel'e göre (2000) stratejik insan kaynakları yönetimi;" örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin ve daha verimli kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri bilgilere sahip olan, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları

politikalarının etkinliğinin artırılması, insan kaynaklarının daha da etkili ve verimli olmasıdır (Yüksel, 2000,s.8).”

Yüksel'e göre (2000) insan kaynakları yönetimi, *“insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl yönetileceği ve istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır”* (Yüksel, 2000,s.8).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütteki tüm fonksiyonel birimlerdeki ve hiyerarşik kademelerdeki yöneticilerin, insan kaynaklarının seçiminde, geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde, katılımın sağlanmasında ve sorunların çözümünde dolayısıyla yönetimde sorumluluk aldıkları ortak bir alanı ifade etmektedir. İnsanın bir hammadde ve kaynak olarak algılanması sağlanmıştır. İnsan kaynaklarının değerinin artması insanın bir girdi ve bir kaynak olarak görülmeye başlamasından sonra olmuştur. İnsanın önemi ve değeri anlaşılmaya başlanmıştır (Özgeldi, 2001,s.25).

2.3 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Günümüzde toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişim süreci insan kaynaklarının stratejik insan kaynaklarına geçmesini sağlamıştır. Bu doğrultuda 1980'li yıllarda insan kaynakları stratejik insan kaynaklarıyla ele alınmaya başlanmıştır. İnsan kaynaklarının stratejik insan kaynaklarına geçmesi örgütün bir adım daha ileriye geçmesini ve stratejik olarak örgütlerden bir adım daha ileriye geçmesini sağlamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün misyonuna erişebilmesi için hazırlanmış olan insan kaynakları yönetimi süreçlerini kapsar.

İnsan kaynakları yönetiminde yapılan en etkili değişim örgütsel stratejilerin planlanması ve uygulanmasıdır. Örgütsel stratejiler örgütün rekabet avantajını etkili hale getirmek, iş ekiplerini kurmak ve insan kaynaklarını merkezi bir konum haline getirmektir. (Dessler,2000,s.19). Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün iç ve dış çevresindeki değişikliklerin insan

kaynakları stratejilerini belirlemesidir. Tikici ve Akdemir'e göre "*stratejik insan kaynakları yönetiminin anahtar kavramı stratejik entegrasyondur*" (Tikici ve Akdemir, 2002,s.861).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile stratejik yönetim süreci arasında Dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2004,s.33-34):

- a) **Yönetmel Bağlantı:** İnsan Kaynakları birimi stratejinin planlanmasında ve bu stratejinin uygulanmasında stratejik yönetim sürecinden farklıdır.
- b) **Tek Yönlü Bağlantı:** Stratejik planlama birimi örgütün stratejisini oluşturur ve örgütün stratejisi hakkında insan kaynakları birimini bilgilendirir.
- c) **İki Yönlü Bağlantı:** Stratejik planlama birimi, işletmede uygulanacak stratejik planlar için insan kaynakları birimine bilgileri iletir. İnsan kaynakları birimi stratejik planları analiz ederek stratejik planlama birimine iletir. Ortak bir şekilde stratejik karar alındıktan sonra planlar uygulanmak üzere insan kaynakları birimine iletilir.
- d) **Bütüncül Bağlantı:** İnsan Kaynakları birimi stratejik yönetim ekibinin en önemli, etkin ve bütüncül üyesidir. Örgütler strateji için uygulama süreçlerini yürüten ve uygulayan bağımsız insan kaynakları fonksiyonlarına sahiptir.

Örgütlerin faaliyetlerini tekrardan ele alması, düzenlemesi ve uzun vadeli stratejilerini desteklemesi için insan kaynakları stratejilerini belirlemesi zorunludur.

2.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

Günümüzde örgütler, daha etkin, hızlı, rekabetçi ve verimli olabilmek için stratejik insan kaynakları yönetimini kavramsallaştırmak ve stratejik insan kaynaklarının gelişiminde etki olan sebepleri anlamak ve uygulamak gereklidir (Dessler, 2000,s.13). Bu sebepler:

- a) **Küreselleşme:** Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi “*malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun ve kültürün çok hızlı ve sürekli bir biçimde sınırın ötesine akışı*” olarak tanımlamaktadır. Küreselleşme ürün ya da hizmetleri dış müşterilerle buluşturma ve ticaret yapabilmesidir. Bu durum rekabeti artırmaktadır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2003,s.284).
- b) **Teknolojik gelişmeler:** Teknolojik gelişmeler, hem işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Teknoloji sayesinde insan kaynakları uygulamalarının doğası değişmekte ve gelişmektedir. Örgütler rekabetlerini sürdürebilmek için insan kaynakları süreçlerini yeniden tasarlamalı, geliştirmeli ve uygulamalıdır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2003,s.284).
- c) **Deregülasyon:** Deregülasyonda etkin, hızlı ve rekabetçi olmak çok önemlidir. Endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri sebebiyle var olan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. En deregülasyonun en önemli sonucu çeşitli pazarların rekabete açılması ve nitelikli iş gücüne olan gereksinimin artmasıdır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2003,s.284).
- d) **İşin Doğasındaki Değişmeler:** Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve deregülasyon üretim süreci değiştirmektedir. Bu gelişim sürecinde ürün odaklılıktan hizmet odaklılığa dönüşüm başlamıştır. Bu dönüşüm “bilgi çalışanlarına” olan gereksinimi arttırmaktadır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2003,s.284).

- e) **İşgücü çeşitliliği:** yaş, cinsiyet ve kültürel değerler vb. etkenler işgücü çeşitliliğini artırmaktadır. İş gücü çeşitliliği kadınların iş hayatına girmesiyle ve yaşlıların iş gücüne başlamasıyla çeşitlenmektedir. Bu çeşitlenme insan kaynaklarından en etkin, verimli şekilde yararlanmayı mecbur kılmaktadır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel,2003,s.284).

2.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Aşamaları

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi kayıt tutuculuk aşamasından stratejik ortaklık aşamasına gelişip, dönüşmüştür. Bu dönüşüm süreci dört aşamadan meydana gelmektedir (Akmehmet, .2003,s.28):

- **İlk aşama;** stratejik planlama grubu, insan kaynakları yönetimi biriminden bağımsız olarak örgüt içinde yer almaktadır. Stratejik planlama ve insan kaynakları farklı 2 bölüm olarak işlevlerini sürdürmektedir (Akmehmet, 2003,s.28)
- **İkini aşama;** stratejik planlama grubu ile insan kaynakları birimi arasındaki ilişkiler gelişmeye başlamıştır. Örgütün insan kaynakları yönetimi birimi ve stratejik planlama grubu arasında gereksinim duyulan işgücü bilgileri paylaşılmaya başlanmıştır.
- **Üçüncü aşama;** insan kaynakları birimi ve stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaştırılmıştır. Bu aşamada insan kaynakları birimi stratejik planlama ve grubun stratejisini belirleme, strateji uygulama çalışmalarında etkili rol almaya başlamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli olan strateji- insan kaynakları arasında bağlantıların doğru ve etkin belirlenmesidir.
- **Son aşama;** stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün örgütsel ve yönetsel olaylarla etkin ve doğru şekilde başa çıkma yollarının bulunmasını sağlamaktadır. Örgütsel iç ve dış çevredeki değişimler doğrultusunda stratejik planlama değişmekte ve gelişmektedir. Bu

değişimlere göre stratejik insan kaynakları yönetimi bu değişimi etkin ve doğru şekilde yönlendirmeli ve uygulamalıdır.

2.6 Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik İnsan Kaynaklarından Farkları

Geleneksel insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi aynı köke dayanmaktadır. Küreselleşme teknolojik gelişmeler ve bilgi çağına geçilmesiyle insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli özelliği stratejileri insan kaynakları fonksiyonlarından daha ön planda tutması ve stratejileri doğru etkin karar almak için insan kaynağı olarak görmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin bir diğer özelliği insan kaynağını en etkili ve verimli şekilde yönetmektir (Bayat, 2008, s.69).

Tablo 2:

Stratejik İKY ve İKY farkları

	GELENEKSEL İKY	STRATEJİK İKY
İK için sorumluluk	İK uzmanı	Hat yöneticisi
Odak	İş gören ilişkileri	İç ve dış müşteriler il ortaklık
İK'nın rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçirme
İnisiyatif	Yavaş, tepkici	Hızlı, proaktif
Zaman ufku	Kısa dönemli	Kısa, orta, uzun dönemli (ihtiyaca göre)
Kontrol	Bürokratik	Esnek
İç tasarımı	Uzmanlık	Birden fazla alanda uzmanlık, dinamik öğrenme ve gelişme

Yukarıdaki tabloya göre geleneksel insan kaynakları yönetiminde sorumluluk insan kaynakları uzmanındadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu azalarak hat yöneticisine geçmiştir. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde odak nokta iş gören ile ilişkileri düzenlemektir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde odak nokta iç ve dış müşterilerle ortaklıktır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde insan kaynaklarının rolü işlemci, değişim takipçisi ve savunucudur. Stratejik insan kaynakları yönetiminde dönüşüm, değişim lideri ve başkalarını harekete geçirmektir. Bu sayede insan kaynaklarının rolü daha da artmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde inisiyatif kullanmak yavaş ve tepki çekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde inisiyatif hızlı ve proaktiftir. Bu sayede bazı kararlar daha hızlı alınmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde zaman ufku kısa dönemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde zaman ufku kısa, orta, uzun dönemlidir. Zaman ufku ihtiyaca göre belirlenebilmektedir. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde kontrol bürokratiktir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde kontrol esnektir. Bu sayede kontrol kolaylaşmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde iç tasarım uzmanlıktır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde iç tasarımı birden fazla alanda uzmanlık gerektirmektedir. Dinamik ve öğrenmeye, gelişmeye açıktır.

Özetle geleneksel insan kaynakları yönetiminde personel yönetimi ön plandadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde ise insan bir kaynak olarak görülmeye başlanmış ve insan unsuru önemli bir unsur haline gelmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde insan girdi olarak görülmemektedir. İnsan kaynak olmakta ve bu kaynağı en iyi şekilde kullanılması yönetilmesi eğitilmesidir (Bayat, 2008,s.69).

2.7 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları

Stratejik insan kaynakları yönetimi amaçları;

- **İnsan kaynağının sağlanması:** stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından biri rekabet üstünlüğü

sağlamak amacıyla örgüt değerini oluşturmak, insan kaynaklarını güçlendirmektir.

- **Stratejik yönetime uyum sağlamak:** stratejik insan kaynakları yönetimin, insan kaynakları yönetimine uyum sağlamasını hedeflemektedir. Bu uyumun ihtiyacı olan stratejik kaynağı stratejik insan kaynağı olarak yönetilmesini sağlamaktır.
- **Rekabetçi üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek:** örgüt için önemli olan rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bu rekabet üstünlüğünü sağlarken rakiplerinin örgütü kopyalayamaması çok önemlidir. Uzun dönemde rekabeti sağlamak ve sürdürmek için teknolojik yenilikleri takip etmek, insan kaynakları politikalarını etkili bir şekilde uygulamaktır.
- **Genel işletme stratejisini kabul etmek ve güçlendirmek:** örgütün genel işletme stratejisini belirlemek amacıyla stratejik insan kaynakları stratejileri geliştirmek ve desteklemek önemlidir. Genel işletme stratejisi belirlemek örgütün misyon ve vizyonunu açıklamak, anlatmak, paylaşılmasını ve benimsemesini sağlamak amaçlanmaktadır. Genel işletme stratejisini belirlemek stratejiyle ilgili anlaşmazlıkları azaltmaktadır. Büyük örgütlerde birimler arası uygulama anlaşmazlıklarının azalmasını sağlamaktadır.
- **Günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmaktan kaçınmak:** günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmamak stratejik sorunlara öncelik vermek örgüt için önemlidir. Günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmak stratejik sorunları arka plana atmak örgüt için önem teşkil etmektedir. Uzun dönemli planlara odaklanmak büyük resmi görmeye yardımcı olmaktadır.
- **Çevresel değişimlere uygun hareket etmek:** örgütler için değişim kaçınılmazdır. Bazı örgütler hızlı bir çevre ile mücadele ederken

bazı örgütler kararlı çevrede faaliyet göstermektedir. Başarılı insan kaynakları stratejilerine sahip olan örgütler rekabet stratejisini üstünlüğü sağlayarak çevresel değişimlere uyum sağlamaktadır.

- **Örgütteki yöneticilerin katılımını sağlamak:** stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün bütün yöneticilerin aktif katılımıyla etkin ve verimli şekilde gerçekleşebilir. İnsan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi aşamalarından yöneticilerin katılımını sağlamak gerekmektedir. Yöneticilerin katılımı sağlandığı zaman örgütün yapısıyla işleyişi arasında uygun stratejiler geliştirilebilir.
- **Stratejik planları eyleme dönüştürmek:** stratejik planlar kâğıt üzerinde işlerliği ve etkin olması uygulama üzerinde etkin ve işlerliği olacağı anlamına gelmemektedir. Planların başarılı olup olmaması uygulamada bir fark yaratıp yaratmadığıyla ilgilidir. Stratejik planın uygulama işlerliği ve etkinliği yoksa çalışanların plana güveni kalmayacaktır. Bu nedenle insan kaynakları planlanmasının başarılı stratejiyi belirleyip bu stratejiyi eylemek dönüştürmek örgüt için önemlidir (Tokgöz ve diğerleri, 2014,s.131).

2.8 Stratejik İnsan Kaynaklarının Özellikleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi özellikleri;

- İKY örgütün stratejik gereksinimleri ve stratejisiyle tam uyumlu olmalıdır.
- İKY stratejileri işletmenin diğer stratejileriyle uyumlu olmalı ve etkin bir şekilde uygulanmalıdır.
- İKY uygulamaları hat yöneticileri ve çalışanlar tarafından günlük işlerin bir parçası olarak görülmeli ve uygulanmalıdır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi; politikalar, kültür, değer ve uygulamalarını kapsayan birçok unsura sahiptir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerde her birim arasında bütünleştirici, tamamlayıcı, etkin, işler ve bağlayıcı role sahiptir.

- Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanları rekabetin en önemli kaynağı olarak görmektedir. Çalışanları geliştirerek verim artırılmalı, maliyetler düşürülmelidir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi; verimliliğe, işbirliği içinde olmaya, yatay yönetim uygulamalarına, müşteri hizmetlerine, esnek bir çalışmaya sahip çalışanlara odaklanmalıdır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi; iç ve dış çevreye duyarlı, rekabetçi koşullara ve teknolojik değişimlere ayak uydurmak durumundadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi; örgütün en önemli bileşeni olan insanı odak noktası olarak görmektedir. İnsanın işe alınması, yerleştirilmesi ve eğitimi, motivasyonu, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi vb. insan kaynakları süreçlerini kapsamaktadır (Tokgöz ve diğerleri, 2014,s.132).

2.9 Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonları

Stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları 8'e ayrılmaktadır. Bunlar;

- Stratejik Planlama Yönetimi,
- Seçme Ve İşe Alma Yerleştirme Yönetimi,
- Stratejik İnsan Kaynaklarının Eğitimi,
- Stratejik Performans Yönetimi,
- Stratejik Ücret Yönetimi,
- Stratejik Kariyer Yönetimi,
- Stratejik İnsan Kaynaklarının Endüstri İlişkileri,
- Stratejik İnsan Kaynaklarının İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği,

Bunlar aşağıdaki bölümde detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

2.9.1 Stratejik Planlama Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyondaki ilk adımı planlamadır. İnsan kaynaklarının planlanması, insan gücünün örgüt içi ve örgüt dışında oluşan gelişmelere ve değişimlere uygun bir biçimde kullanılabilme üzere gözden geçirilmesine ilişkin bütün hazırlıkları içermektedir (Fındıkçı, 2003,s.128).

İnsan kaynakları planlanması stratejik yönetimin ilk aşamasıdır. Stratejik planlama yönetimi örgütteki personelin bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili verilerin toplanması, güncellenmesi, saklanması, depolanması ve erişilmesini için araçlar sunmaktadır. İşletmedeki diğer bölümlere kolaylık sağlayacağından daha hızlı ve kola karar verme daha fazla bilgiye erişme imkânı sunmaktadır. Doğan'a göre (2011) insan kaynakları planlama süreci 4 e ayrılmaktadır.

1. Bilgi toplanması ve bilginin analiz edilmesi
2. İşgücü talebinin ve arzının tahmin edilmesi buna göre insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesi,
3. İnsan kaynakları gereksinimlerini gidermek için eylem planlarının oluşturulması,
4. Değerlendirme-Kontrol aşamalarıdır “ (Doğan, 2011,s.54).

2.9.2 Seçme Ve İşe Alma Yerleştirme Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde nitelikli personel bulma ve o personeli örgüte kazandırma çok zor bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Bir örgütü başarıya ya da başarısızlığa yönlendiren insan kaynağıdır (Sabuncuoğlu, 2005,s.78).

Doğru personelin seçilmesi insan kaynakları yönetiminin ilk ve en zor aşamasıdır. İşe alım sürecinde işe alınacak personel değerlendirilmesi yapılması en doğru ve işe en uygun personelin seçiminin sağlanması gerekmektedir.

Kurum kültürüne en uygun personel seçiminin yapılması kurum açısından çok büyük bir önem taşımaktadır.

2.9.3 Stratejik İnsan Kaynaklarının Eğitimi

Stratejik insan kaynakları eğitimi misyon ile aynı doğrultuda olan seminer, sertifika programları, kısa ve uzun kurslardan meydana gelmektedir. Bu doğrultuda verilen eğitimlerde örnek olay analizleri, yönetim oyunları, rol oynama, davranış modellemesi gibi yöntemlerden kullanılmaktadır. Kurum içi ve iş başında verilen eğitim yöntemlerinde iş rotasyonu, üst yöneticinin danışmanlığı ve yol göstericiliği (mentoring) gibi yönetici geliştirme yöntemleri kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004,s.295).

Kurum içinde eğitim ihtiyaçları belirlenmeli ve bu belirlemelere göre personele eğitim verilmelidir.

Personele verilmesi gereken yasal olarak zorunlu kişisel gelişim ve mesleki eğitimlerde verilmelidir.

Kurumların eğitim verme süreçlerinde kendilerine özgü uygulamaları bulunmaktadır. Bazı eğitimler kurum içinden bir eğitmenle verilirken bazı eğitimden dışardan eğitimle ile verilmektedir.

Eğitim çalışanların gelişmesini ve daha iyi bir konuma gelmesini sağlamaktadır. Eğitim insan kaynaklarının diğer süreçleriyle bağlantılı bir şekilde yürütülmektedir.

2.9.4 Stratejik Performans Yönetimi

Öge 'ye göre (2016) "*Performans personelin kendisine verilen görevi belirli bir sürede yerine getirmek için elde ettiği sonuçlardır*" (Öge, 2016,s.307). "*Personelin kendisine verilen görevi yerine getirmesinde sonuç olumlu ise yüksek performansa sahip olduğunu sonuç olumsuz ise performansının düşük olduğu kabul edilmektedir*" (Öge, 2016,s.307). Performans Yönetim Sistemi örgütlerin performansları ve kurum hedeflerini belirlemek ve vizyon sahibi olmak için planlanır.

Fındıkçı' ya göre (2003) “*performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun personellerin çalışmalarını, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri kısaca bütün olarak tüm yönleri gözden geçirilmesidir* (Fındıkçı, 2003,s.297).”

Performans değerlendirme belirli bir görev tanımı için çalışan personelin görev ve sorumluluklarını ne düzeyde gerçekleştirildiğinin incelenmesidir (Fındıkçı, 2003,s.297).

2.9.5 Stratejik Ücret Yönetimi

Açıkalın'a göre (1994) “*Ödeme, bireyin örgüte sunduğu uzmanlık becerilerinin ve enerjisinin takdir edilen bedeli ya da üretim faktörlerinden birisi olan emeğin fiyatı olarak tanımlanabilecek çok yönlü bir kavramdır. Emeğini sunarak yaşamını sağlayan grubun tek geliri olan ve yaşam seviyesini belirleyen ödemeler örgüt açısından aynı zamanda önemli bir gider kalemidir* (Açıkalın, 1994,s.87).”

Kurumdan kuruma göre ücret politikası farklılık göstermektedir. Bazı kurumlar piyasanın altında ücret ölçeğini tercih ederken bazı kurumlar piyasanın üzerinde ücret politikası uygulamaktadır. Kuruma göre ücret politikasının ayarlamak kurum için yapılacak en iyi adımdır. Kuruma göre ücret politikası ayarlamak en nitelikli personeli kendi kurumuna çekmek avantaj sağlamaktadır (Güven, 2015,s.10).

Ücret kişilerin performansını artırmakta ve motivasyonu sağlamakta en önemli etkidir. Ödüllendirme amaçlı kullanılan primler çalışanlarının motivasyonunu artırmakta ve performansında artış sağlamaktadır (Güven, 2015,s.10)

2.9.6 Stratejik Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi bireylerin iş ya da meslek hayatlarına ilişkin planlamaların yapılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi personellerin örgüt içinde hareketliliğinin sağlanması ve personellerin motive

edilmesidir (Öge, 2016,s.281). Kariyer yönetiminde bireyin özel hayatı da dikkate alınmalı ve kariyer yönlendirmesi ona göre yapılmalıdır.

2.9.7 Stratejik İnsan Kaynaklarının Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri, üretimin olduğu her yerde meydana gelen ekonomik, sosyal, teknolojik ve küresel koşullara bağlı olarak değişebilen işçi ve işveren arasında oluşan ücret pazarlığına ve çalışma şartlarına dayanan ilişkiler bütünüdür (Önsal, 2010,s.18.).

Endüstri ilişkileri genelde;

1. bireyle yapılan ilişkiler
2. toplu yapılan ilişkiler
3. kamu kuruluşları ile yapılan düzenlemeleri

Şeklinde üç şekilde ele alınmaktadır.

Endüstri ilişkileri işçi ve işveren arasında oluşan bir sistemdir. İşçi ve işveren arasında oluşan bu sistem işçilerin çalışma koşullarının belirlenmesidir (Önsal, 2010,s.19).

Endüstri ilişkileri

- Çalışanların çalışma saatlerini,
- Fazla mesailerinin belirlenmesi ve raporlanması,
- Ücret artışlarının sendikalar ile yapılacak görüşmeleri,
- Ücret artışlarını çalışan haklarını korumaya alacak şekilde belirlenmesi,

Bu süreci kapsamaktadır (Güven, 2015,s.12).

2.9.8 Stratejik İnsan Kaynaklarının İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği

İşçi sağlığı ve iş güvenliği henüz bir tehlike veya arıza ortaya çıkmamışken bile örgütte oluşabilecek tehlikelerin tahmin edilmesi ve önlem alınmasıdır (Özgen ve Yalçın, 2015,s.302)

İşletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliği sürecini yönetebilecek yetkili ve bu yetkilinin kullanması için programlar mevcuttur. Bu süreci otomasyon ile yönetmek iş görevlerini tanımlamak iş ölçülmesi yapabilmek ve iş güvenliği ile ilgili aksaklıkları bulabilmek ve bunlar raporlanabilir hale gelmiştir. (Doğan, 2011,s.72).

2.10 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları

İşletme stratejileri ve İKY arasındaki entegrasyon örgütler için maliyetli ve dezavantajlı bir süreçtir. Bu dezavantajlar; (Lengnick-Hall,1988,s.454)

- Karar verme sürecinde ortaya çıkan karmaşıklıklar
- Bilgi yükünün artması
- Endüstri koşullarıyla uyum olmayan örgütsel büyüme kararlarının alınması
- İşletmenin rekabet gücünü azaltmasına sebep olacak şekilde personele iş güvencesi verilmesi
- İK uygulamaları için fazla maliyet harcanması
- Stratejik seçimler yaparken rekabet gücünün dikkate alınmaması
- İKY yaklaşımında İnsan kaynakları sorunlarında İKY tabanlı çözümler ve rekabetçi sorunlara stratejik çözümler üretilir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları sorunlarında stratejik çözümler ve stratejik sorunlara karşı İK temelli çözümler üretilir.

Stratejik İKY sayesinde iç ve dış çevre ile ilgili birçok bilgi örgüte ulaşır. Bu bilgiler sonucunda örgütün bilgi yükü artar ve bu bilgilerinin hangilerinin gerekli hangilerinin gereksiz olduğunun ayıklanması ve bu bilgilerin yönetilmesi gerekmektedir. SİKY geleceği planlamaya ve düzenlemeye yönelimli bir yaklaşım sergilediği için işletmenin gelecekte nereye gitmek istediği ve o gitmek istediği yere ulaşmak için İK nasıl kullanacağına ilişkin vizyon geliştirmesine yardımcı olmaktadır. SİKY işletmenin “bugün bulunduğu yer, bugün ulaşmak istediği hedefler” ve” gelecekte bulunduğu yer,

gelecekte ulaşmak istediği hedefler “ arasındaki farkların tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.

SİKY örgütlere sağladığı avantajlar; (Lengnick-Hall,1988,s.454)

- SİKY sayesinde karmaşık olan örgütsel problemlerin çözümü için geniş bir çözüm alanı sağlar
- SİKY amaçları belirlenirken insan kaynaklarının, ekonomik ve teknolojik kaynakları daha fazla dikkate almasına yardımcı olur.
- İş görenlerin kaynak olarak kabul edilmesini sağlar. İnsana verilen değer artmasını sağlar.
- Örgütte rekabet avantajı sağlar.
- Stratejik değişim ve yeniliğin gelişmesini sağlar.
- İç ve dış çevreye değer kazandırarak mali bir başarı elde etmeye fırsat tanır.
- Örgütte üst düzey yöneticilerin etkisini arttırarak çevresel faktörlerin daha etkili olmasını ve çevresel faktörlerin etkin değerlendirilmesini sağlar.
- İş gören katılımını sağlar.
- İşbirliğini arttırır.
- Açık, doğru ve etkili iletişimi sağlar.
- Dikey yönetimi en alt seviyeye düşürerek yatay yönetime geçilmesini sağlar.
- Eğitim ve kariyer yönetimi süreçlerini etkin ve verimli olmasını sağlar.
- Kural ve baskıyı azaltarak işbirliği ve dayanışmayı artırır.
- Personel ve yönetici arasındaki ilişkiyi azaltır.
- Performans ve ödüllendirmeyi artırır.

SİKY ile örgütte çalışan personel “ en önemli ve işlenmesi en iyi olan kaynak” Olarak ele alınmakta ve stratejik planlama sürecinde İKY verileri girdi olarak kullanılmaktadır.

Örgütte çalışan personelin örgütsel karar verme sürecine katılması, çalışanlara iyi bir eğitim ve kariyer yollarını belirleyerek, kariyer fırsatlarının geliştirilmesi, çalışan performanslarının değerlendirilmesi ve yenilik için daha fazla olanak sağlanmaktadır.

3.BÖLÜM

REKABET

3.1 Rekabet Kavramı ve Önemi

Rekabet kavramı literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Yapılan tanımlarından bazıları:

- *“Aynı amacı güden kişiler, topluluklar, kuruluşlar arasındaki çekişme, yarışma, yarış”. (Dictionnaire Larousse)*
- *“Arzı sınırlı olan mal ya da hizmetleri elde etmek ya da tersine arz bölümünden kaçınmak isteyen iktisadi birimler arasında bir yarışma biçiminde kendini gösteren bir piyasa davranışıdır.”(Büyük Larousse)*
- *“Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışlardır.” (4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun)*

Rekabet kavramı aynı amacı güden kişiler ve gruplar arasında yaşanan yarışır.

3.2 Rekabet Üstünlüğü Kavramı

Rekabet üstünlüğü işletmenin rakipleri ve dış çevresiyle olan ilişkilerinde yaratılan rekabet ortamında işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanımı ve faaliyet alanının genişliğine sahip olmasıyla dış çevre ve rakiplerine karşı elde ettiği üstünlüğüdür (Dinçer, 2003, s.95).

Rekabet üstünlüğü bir örgütün iç ve dış çevresine karşı geliştirdiği benzersiz konumdur. Rekabet üstünlüğüne sahip olmanın birden çok yolu bulunmaktadır. Bu durum işletmelerin özellikleri ve stratejilerine göre değişmektedir. Bazı işletmelerde kalite, hız, maliyet gibi unsurlar ön planda ve üstünlük sağlarken bazı işletmelerde yaratıcılık ve yenilik ön planda ve üstünlük sağlamaktadır. İşletmelere özgü avantajlar yaratılarak; sadece o işletmenin sahip olabileceği, taklit vb. yollardan elde edilemeyen kısa ve uzun dönemde imkânsız olan özellikler ve yetenekler kazandırarak rekabet üstünlüğü elde edilebilir. Rekabet avantajı getirebilecek özel yeteneklerin işletmeye özgü olma derecesi ne kadar yüksek ise işletmelerin stratejilerinin başarılı olma ihtimali o kadar yükselecektir.

Rekabet avantajı getirebilecek özel yeteneklerin işletmeye özgü olma derecesi ne kadar yüksek ise işletmelerin stratejilerinin başarılı olma ihtimali o kadar yükselecektir.

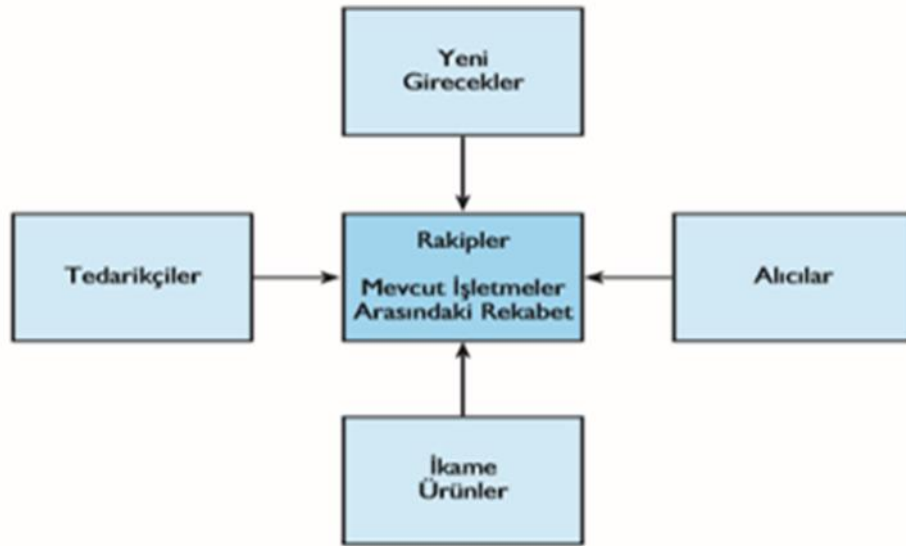
Michael Porter'a göre rekabet üstünlüğü elde etmenin iki yöntemi vardır. Bunlar: “

- *İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük ve uygun bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır.*
 - *İşletme mal ve hizmetlerini, pazardaki diğer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak, üretilen mal ve hizmeti teknolojik gelişmelere ayak uyduracak şekilde geliştirecek ve müşterilerin bu fark için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır.*
- “(Porter,1998,s.22).

3.3 Rekabetçi Güçler Modeli

Rekabetçi güçler modelince en çok kullanılan modellerden biri Michael Porter'ın beş güç modelidir. Bu model strateji oluşma aşamasıyla başlar analiz edilmesiyle devam eder. Porter, bir işletmenin etkileşimde bulunduğu

pazarın rekabet özelliklerini analizini beş değişkene başlamıştır. Bunlar aşağıda şekilde belirtildiği gibi; piyasaya girenler, ikame ürünler, tedarikçiler, alıcılar ve rakiplerdir (Porter, 1998, s.22).



Şekil 1: Porter'ın Endüstri Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli

Kaynak: M. E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction, Free Press, New York, 1985, s. 5.

3.3.1 Piyasaya Yeni Girenler

Piyasaya yeni giren ya da yeni girmek isteyen işletmeler olabilmektedir. Ancak her işletme piyasaya çok kolay girememektedir bunun sebebi diğer işletmelerin tepkileridir. Sektöre yeni rakibin girmesini istemeyen işletmeler yeni rakibin tedarikçiler ve dağıtım kanallarına erişmesini engelleyebilmektedir. Bu sayede piyasaya yeni giren işletmelerin karlılık durumunun azalmasına sebep olmaktadır. Bazı sektörlerde giriş çok kolay iken bazı sektörlerde giriş çok zordur. Büyük yatırım ve teknik uzmanlık isteyen sektörlerde giriş zordur. Sektörlere giriş zor olmasının avantajı daha rakibe sahip olmalarıdır (Porter, 1998, s.22).

3.3.2 İkame Ürün ve Hizmetler

Dış müşteriler daha önce tercih ettikleri çok fiyatlı ve az kaliteli ürün ya da hizmetlerden ikame ürünlere geçiş yapabilmektedirler. Kaliteli ve düşük maliyetli ikame ürünlerin rekabeti, işletmenin stratejisini negatif yönde etkileyebilmektedir. İşletmenin ürettiği ürünlerin ikamesi ne kadar çok ise karlılığı da o kadar az olmaktadır. İkame ürünler üretilmeye başlandığında işletmeye yönelik risk analizi yapılmalıdır. Risk analizinin yapılması işletmenin bir adım öne geçmesini sağlayacaktır (Porter, 1998, s.22).

3.3.3 Tedarikçiler

Tedarikçiler, işletmeye girdileri sağlayan örgütlerdir. Satın alan işletme ve müşterilerin gücü artıkça maliyetler azalmaktadır. Ama tedarikçilerin gücü artıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacaktır. Bundan dolayı tedarikçiler iyi takip edilmesi çok önemlidir (Porter, 1998, s.22).

Kırım(1998)'a göre “*tedarikçiler, bazı kritik kaynaklara sahipse bir tedarikçiyi bırakıp diğer tedarikçiyle çalışmanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan işletmelere sundukları kar fazladır*” (Kırım,1998, s.19). Endüstride çok az tedarikçi varsa, tedarikçilerin sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerinde ikamesi yoksa bu ürün ve hizmetlerin sağladığı girdiler işletmeler için çok önemli ve değerliyse işletmenin ürettiği ürün ve verdiği hizmetlerde değişim yoksa işletmelerin ileriye doğru ve yatay büyüme tehditlerine açıksa bu işletmelerde tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olmaktadır. İşletme birden çok tedarikçiye sahipse bu işletmenin tedarikçiler üzerinde uyguladığı fiyat ve kalite teslim programı o kadar çok kontrol altında olduğunu göstermektedir (Kırım,1998, s.19).

3.3.4 Alıcılar

İşletmenin karlılığını etkileyen bir diğer unsur ise alıcı faktörüdür. Alıcılar endüstride üretilen mal ve hizmeti isteyen kişi ya da grup işletmelerdir. Alıcılar fiyatları düşürmeyi talep ettiklerinde, daha yüksek kalite ve daha iyi bir hizmet için pazarlık yaparak rakipler arasında rekabeti artırarak sektörle

rekabet edebilmektedir. Alıcıların pazarlık gücünün yüksek ve etkin olması fiyatların müşteriler ve dış çevre tarafından belirlenmesini sağlayacaktır. Alıcılar fiyatları indirmeye çalışarak daha iyi bir kalite ve daha iyi hizmet için pazarlık ederek rakipleri birbirine düşürebilmektedir (Porter, 1998, s.22).

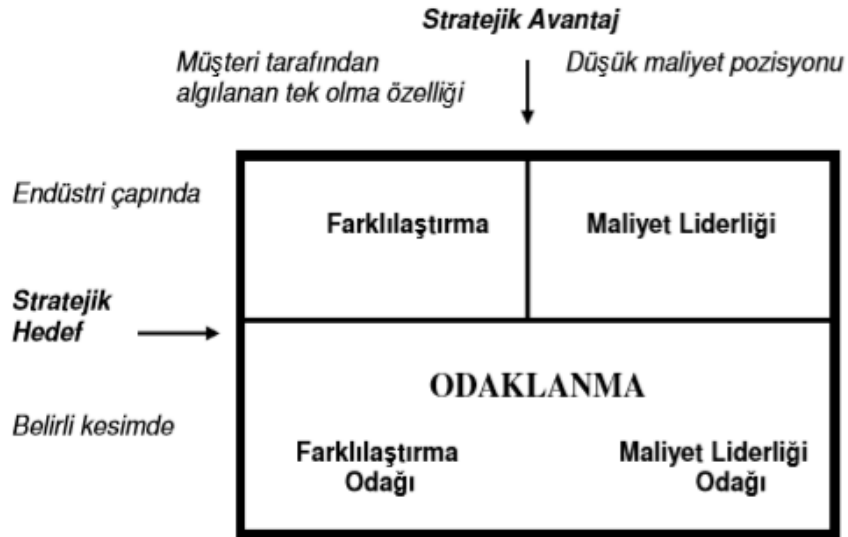
3.3.5 Geleneksel Rakipler

Rekabet güçler modelinin en son gücü rakiplerdir. İşletmelerin kendilerine verdiği değer kadar rakiplerin durumlarındaki değişimleri ve gelişimleri sürekli ve sistematik bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. İşletme rakiplerini ve rakiplerinin pazar içerisindeki durumunu analiz etmedikçe rakiplerinin pazar içindeki stratejilerini belirlemedikçe stratejileri eksik ve yanlış sayılmaktadır. Rakiplerin sayısı, büyüklüğü ve küçüklüğü, eğilimi, mal ve hizmetleri, üretim ve hizmet özellikleri, büyüme ve küçülme oranları, rekabet üstünlükleri ve amaçlarından meydana gelen değişiklikler rakiplerin analizi yapılmasında dikkat edilmesi gerekli olan unsurlardır (Dinçer, 2003, s.98-99).

3.4 Rekabet Stratejileri

Michael E. Porter'a göre rekabet stratejileri üçe ayrılmaktadır. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. İşletme, odaklanma stratejisi ile iç ve dış pazarda maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejisi ile rekabet edebilir (İlkus, 2012, s.24).

Porter'a göre bir işletme birden fazla strateji kullanabilir ancak bu stratejilerin başarılı olması çok zordur. Bunun sebebi işletmenin birden fazla strateji arasında işbirliği yapamamasıdır. Bu anlayışa göre bir işletme hedef kitlesini seçtikten sonra stratejisini belirlemelidir. Bunu yapmazsa müşterilere karmaşık mesaj gönderip marka imajını zedeleyebilmektedir (İlkus, 2012,s.24).



Şekil 2: Temel Rekabet Stratejileri

Kaynak: Michael Porter, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction, New York, The Free Press, 1998, s. 39.

Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi rekabet stratejileri üçe ayrılmaktadır. Bunlar; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Rekabet stratejilerini belirlemede stratejik avantaj ve stratejik hedeften etkilenmektedir. Stratejik avantaj sağlamak için müşteri tarafından tek olmak ve düşük maliyet pozisyonu dikkate alınmaktadır. Stratejik hedef için endüstri çapında ve belirli kesimde hedef belirlenmelidir.

3.4.1 Maliyet Liderliği

Sektörde rahat bir şekilde rekabet edebilmek için en önemli unsur maliyet liderliğidir.

Maliyet liderliği stratejisi İlkus'a göre (2012) , "*İşletmenin ürün ve hizmetlerini rakiplerine kıyasla, daha az maliyetle daha ucuza satabilmesidir* (İlkus,2012,s.25)." Maliyet stratejisini uygularken, ürün ya da hizmetin rakiplerine göre daha uyguna satılması ve dış müşteriler için önemli özellik haline gelmesi gerekmektedir. Maliyet liderliği pazarda oluşan fiyatlar üzerinden üretilen hizmet ve malların müşteri beklentilerini dikkate almak, işletmenin tüm faaliyetlerine maliyetleri düşürebilmektedir. Maliyet liderliğinde

dikkat edilmesi gereken bir diğ er unsur müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesidir.

Maliyet liderliği; üç temel stratejiden en önemli olanıdır. Maliyet liderliği için işletme faaliyet gösterdiği sektörde en az maliyetli üretici konumunda olmalıdır. İşletme geniş bir faaliyet alanına sahipse birçok sektöre hizmet eder ve benzer sektörlerde faaliyet gösterebilmektedir. İşletmenin genişliği maliyet avantajı için çok değerlidir. Maliyet avantajı sektör yapısına göre farklılık gösterebilmektedir (İlkus, 2012,s.25).

3.4.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları

Rekabet stratejilerinin en önemli ve değerli avantajı maliyet liderliğine sahip olmaktır. İşletme Pazar ortalamasının üzerinde kazanç sağlamak ve işletme için gerekli olan rekabet gücünü korumaya çalışmaktadır. Rekabeti etkileyen belli başlı faktörler vardır. Bunlar;

- Maliyet liderliğine sahip olan işletmeler maliyet avantajına sahip oldukları için giriş engeli yaratacaklardır. Pazara girmek isteyen işletmeler maliyet üstünlüğüne sahip değillerse pazara girmekten vazgeçebilirler.
- Maliyet liderliği stratejileri işletmeyi ikame ürünlere karşı rakiplerine göre daha avantajlı konuma getirmektedir. Düşük maliyet liderliği ile oluşan maliyet düzeyi, fiyatların aşağıya çekilmesini sağlar. Bu durumda sektör dışından girebilecek ikame ürünler için engel oluşturur.
- Maliyet liderliği stratejisinin bir diğ er avantajı girdi maliyetlerinde esneklik yaratarak güçlü tedarikçilere karşı savunmanın güçlü olmasıdır. İşletme bu strateji sayesinde en düşük maliyetli tedarikçiyi seçmeyi amaçlamaktadır.
- Bu stratejiler işletmeyi güçlü alıcılara karşı korumaktadır. Güçlü alıcılar işletmeyi rakip işletmenin fiyat düzeyine kadar düşürmesi için güç olarak kullanabilmektedir (Mirze ve diğ erleri,2014,s.35)

3.4.1.2 Maliyet Liderliği Stratejisinin Dezavantajları

Maliyet liderliği stratejisinin bazı dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar;

- İşletmelerin geçmişte yapmış olduğu yatırımları geçersiz ve etkisiz hale getiren teknolojik değişimler ve küreselleşme sonucunda maliyetler düşmeyebilmektedir.
- Rakipler maliyet lideri olan ve maliyeti en az olan işletmeden daha uyguna mal etmenin yollarını bulabilmektedirler.
- Rakipler ve pazara yeni girmek isteyenler maliyet lideri işletmenin üretim ve süreçlerini öğrenebilir ve nu süreçleri taklit edebilirler. Bu da maliyet lideri işletmenin konumunu değiştirebilir.
- İşletmeler sürekli maliyetini düşürme yollarını aramaktadırlar. Maliyet düşürme yollarını ararken müşterilerin isteklerini göz arda edebilirler. Sektörde değişen zevkler ve istekler maliyet liderini zora sokabilmektedir (Mirze ve diğerleri, 2014,s.36).

3.4.2 Farklılaştırma

Efil (2001) 'e göre "*farklılaştırma, ürün veya hizmetin farklılaştırılarak, alıcı tarafından eşsiz olarak algılanacak bir değer yaratılmasıdır (Efil, 2010,s.53). Farklılaştırma stratejisi beş gruba ayrılmaktadır. Bunlar; Bunlar; kaliteye önem verme, süreç yenilikleri, ürün yenilikleri ve sistem yenilikleri ve ayrıcalıklı yetenek desteğidir*" (Eren, 2013,s.280). Farklılaşma stratejisinin temel amacı müşteriler için tek ve biricik olma durumuna devam edilmesidir. (Porter, 2010,s.37). Farklılaştırma her sektörde değişkenlik göstermektedir. Farklılaştırma stratejisi de her sektöre özgü değişmektedir. Farklılaştırma işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetin farklılaşarak tüm sektörlerde eşsiz olarak kabul gören bir ley yaratma çabasıdır (Porter,1985,s.14-15).

Farklılaştırma stratejisi için dört yol bulunmaktadır. Bunlar:

- Rakiplere göre üstün bir teknoloji ve tekniğe göre yapılan farklılaştırma,

- Kalite iyileştirmede daha fazla performans göstererek yapılan farklılaşma,
- Müşterilere sağlanmış olan satış sonrası desteklerde rakiplerden daha hızlı, güvenilir ve kaliteli olarak yapılan farklılaşma,
- Kaliteli ve nitelikli ürünleri ya da hizmetleri daha düşük fiyat vermeye dayanan farklılaşma (Çam, 2005,s.161).

Farklılaştırma stratejisi genel anlamda müşteri bağlılığı, marka değeri, kalite yönetimi, müşteri değeri, rekabet üstünlüğü vb. değerleri diğer rakiplerden üstün bir şekilde yaparak bir adım öne geçme çabasıdır.

3.4.2.1 Farklılaşma stratejilerinin dezavantajları

Bunlar (Ülgen ve Mirze, 2013,s.263-265);

- Müşterilerin farklılığı tam olarak algılayamamasından dolayı ödeyecekleri bedeli yüksek bulması ve diğer rakip firmalara yönelme davranışları,
- Farklılığın rakipler tarafından kolay taklit edilebilme riski,
- Belirli bir dönemde kabul edilen farklılığın bir süre sonra müşterilerin gözünde değerini kaybetmesi,
- Farklılaştırma stratejisinin maliyet artışına sebep olmasından farklılıkların müşterilerin gözünde değer dönüşmemesi ve maliyetin yüksek bulunmasıdır.

Tablo 3:*Farklılaştırma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri*

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN YETENEKLER VE KAYNAKLAR	GENEL ÖRGÜTSEL GEREKLİLİKLER
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> - Güçlü pazarlama yetenekleri - Ürün mühendisliği - Yaratıcı beceri - Kalite ya da teknolojik liderlik için kurumsal ün 	<ul style="list-style-type: none"> - Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını ve yaratıcı kişileri çekecek imkânlar

Kaynak: Porter, M. E. (2010) Rekabet Stratejisi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler, hizmet ya da ürünlerinde rakiplerine göre ürün ve hizmetlerini daha farklı hale getirmek için hizmet kalitesi, tasarım, esneklik, teknolojik dönüşüm vb. özelliklere sahip olmalı ve bu özellikleri ürün ya da hizmete uygulamalıdır. Bu sayede işletme kendi sunduğu ürün ve hizmetleri rakip firmaların sundukları ürün ve hizmetlerden farklı bir biçimde ve daha yüksek maliyetle sunarak ortalamanın üzerinde gelir elde edebilmektedirler. (Ülgen ve Mirze, 2013; Emine,2016,s.).

3.4.3 Odaklanma Stratejisi

Kaya (2013)'e göre “*odak stratejisi bir işletmenin ürün-pazar stratejisi, bir pazar bölümüne özel olduğunda; bir ya da daha az sayıda pazar bölümüne bir ya da sınırlı sayıda ürün pazarlandığında, bu stratejiye odak stratejisi adı verilir* (Kaya, 2013,s.114).”

Bu stratejiyi uygulayan işletme pazarın işletmeye uygun olan kısmını seçer ve diğer bölümlerini görmezden gelerek onları ele almaz ve onları müşteri olarak görmez. İşletme pazarın belli bölümünü seçerek odaklanmaya farklılaştırmaya veya maliyet liderliği stratejilerinden her iki strateji de işletmesinde uygulayabilir (Dinçer, 2013,s.203).

Tablo 4:*Odaklanma Stratejisinin Özellikleri ve Gereklilikleri*

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN YETENEKLER VE KAYNAKLAR	GENEL ÖRGÜTSEL GEREKLİLİKLER
Odaklanma	- Belirli bir stratejik hedefe yönelik maliyet ve farklılaştırma politikaları	- Belirli bir stratejik hedefe yönelik maliyet ve farklılaştırma politikaları

Kaynak: Porter, M. E. (2010) Rekabet Stratejisi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Odaklanma stratejisini uygulamak isteyen işletmeler, hem pazarlarını iyi şekilde analiz etmeli hem de müşterilerin isteklerini rakiplerinden daha iyi bir şekilde değerlendirip analiz edebilecek durumda olmalıdırlar (Bordean vd., 2010,s.174).

Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler kendi pazarlarını ve müşterilerini yaratma olanağına sahip olmalıdır. Bundan dolayı odaklanma stratejileri çok fazla uygulanmaktadır(Ülgen ve Mirze, 2013,s.268). Türkiye’de çimento, tuğla ve kereste işlemleri maliyetli olduğu için ve bu alanlar sadece bir yöreye hitap etmektedir. (Eren ve Timur, 2000,s.178).

Odaklanma stratejisinin bazı dezavantajları vardır. Bunlar; (Ülgen ve Mirze,2013,s. 266-267):

- Daraltılmış Pazar ve müşterilerle kısıtlanmış alanda yeterli büyüme gerçekleştiremeyebilir.
- Müşteri grubunun özellikleri, ana gruptan farklı olması ve müşterilerce algılanan farklılıkların önemsiz kalmasıdır. Bundan dolayı odaklanma stratejisi etkisini kaybetmektedir.

3.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Rekabet Avantajları

İşletmeler küreselleşmenin etkisiyle bilgi ve teknoloji çağındaki değişime uyabilmek için insan kaynakları yönetimi işlevlerini ile stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını rekabet avantajına sahip olma gereksinimi duymuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi sayesinde işletmeler rekabet avantajına sahip olmaktadır.

SİKY' de işletmelerde rekabet avantajları;

- SİKY amaçları belirlenirken insan kaynaklarının, ekonomik ve teknolojik kaynakları daha fazla dikkate almasına yardımcı olur.
- İş görenlerin kaynak olarak kabul edilmesini sağlar. İnsana verilen değer artmasını sağlar.
- Örgütte rekabet avantajı sağlar.
- Stratejik değişim ve yeniliğin gelişmesini sağlar.
- İç ve dış çevreye değer kazandırarak mali bir başarıya ulaşmaya yardımcı olur.
- Örgütte üst düzey yöneticilerin etkisini artırarak çevresel faktörlerin daha etkili olmasını ve çevresel faktörlerin etkin değerlendirilmesini sağlar. (Lengnick-Hall,1988,s.454)
- İş gören katılımını sağlar.
- İşbirliğini artmasını sağlar.
- Açık, doğru ve etkili iletişimi sağlar.
- Dikey yönetimi en alt seviyeye düşürerek yatay yönetime geçilmesini sağlar.
- Eğitim ve kariyer yönetimi süreçlerini etkin ve verimli olmasını sağlar.
- Kural ve baskıyı azaltarak işbirliği ve dayanışmayı artırır.
- Personel ve yönetici arasındaki ilişkiyi azaltır.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminde performans ve ödüllendirme sisteminin etkin ve verimli olmasını sağlar.
- Pazarda daha büyük paya sahip olmasını sağlar.

- Lider stratejisinin etkin ve verimli olmasını sağlar.
- Artan tüketici sayısına sahip olmak ve firma ürünlerindeki beklentilerde artış sağlar.
- Pazardaki yönelimlerin iyi ve etkin analizinin yapılmasını sağlar.
- Pazarda büyüyen alanın üzerine yönelim sağlar.
- Maliyetleri en alt düzeyde tutulmasını sağlar.
- Pazardaki ortalama en üst düzeyde kar marjına sahip olunmasını sağlar.
- Teknolojik ve yenilikçi avantajlara sahip olunmasını sağlar.
- Esnek ve yenilikçi yönetim anlayışına sahip olunmasını sağlar.
- Fırsattan yararlanmaya ve yeniliklere açık bir yönetime sahip olunmasını sağlar.(Şağbanşua,2006,s.12)

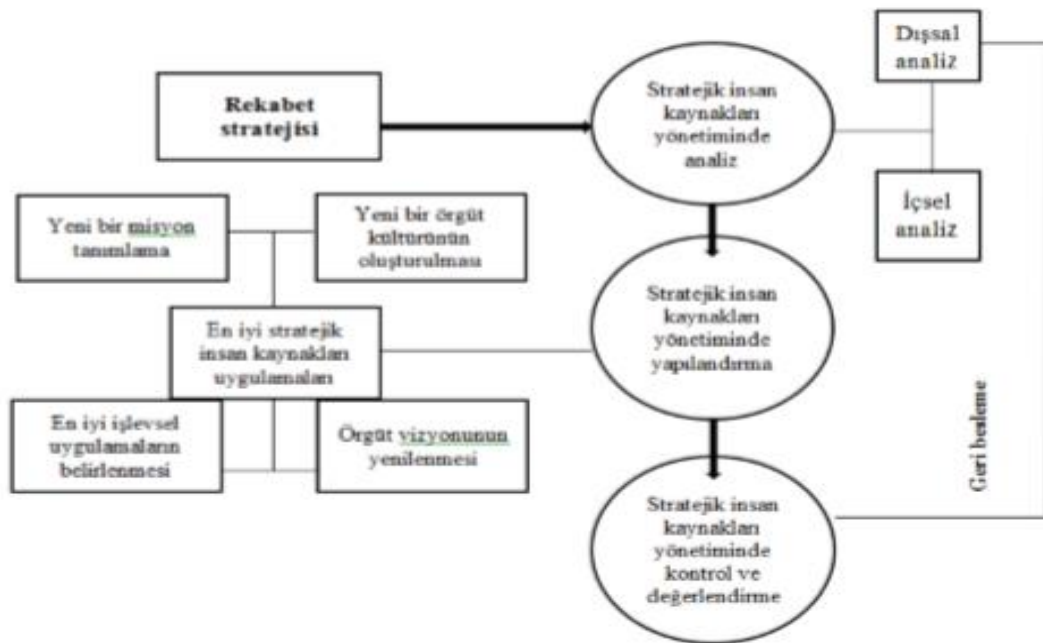
4. BÖLÜM

STRATEJİK REKABET

4.1 Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

Rekabet stratejisine göre stratejik rekabet örgütün iç ve dışına göre küreselleşme ve teknolojik gelişme etkisiyle oluşturulan görevlerdir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi; stratejik analiz, yapılandırma ve kontrol olarak ayrılmaktadır (Akdemir,2005,s.443). Bu süreçte rekabet stratejisine göre insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve strateji uygulamalarının belirlenmesidir.



Şekil 3: Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi süreci

Kaynak: Akdemir, B. (2005). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (49), s.443.

4.1.1 Stratejik Analiz Aşaması

Stratejik analiz aşamasında insan kaynakları küresel avantaj ve rekabeti sağlayacak dış ve iç çevre unsurları stratejik amaç için incelenir. Bu inceleme aşamasında analiz edilen dış çevre unsurları; ekonomik gelişmeler, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler, diğer işletmelerdir. İç çevre unsurları; işletmenin büyüklüğü, örgüt kültürü, örgütteki geleneksel davranışlar, yöneticilerin insan kaynakları üzerindeki etkisidir (Akdemir, 2005,s.444).

Stratejik analizle dış çevredeki riskler işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılması ve bu yönlerin analiz edilmesidir (Akdemir, 2005,s.444).

4.1.2 Yapılandırılması Aşaması

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler bu sürecin özelliklerinden biri; insan kaynakları amaç ve hedeflerini belirlemek, rekabeti sağlamaktır. Rekabet stratejisiyle uyumun sağlanması, insan kaynakları iş ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır (Akdemir, 2005,s.445).

Rekabet stratejisinin başarıya ulaşması için, insan kaynakları stratejilerinin ihtiyaçlarını belirlemek zorundadır. Küresel rekabette başarıyı sağlayacak insan kaynakları stratejilerinin yapılandırma aşamasında başarıyı sağlayan en önemli faktör insan kaynakları yönetimi stratejileri uygulamalarını belirlemektir. Bu süreçte değerlendirmeler yapılmalıdır (Akdemir, 2005,s.445).

4.1.3 Stratejik Kontrol ve Değerlendirme Aşaması

Stratejik kontrol ve değerlendirme aşamasında hedefleri geliştirmek için, rekabet stratejisine ve insan kaynakları uygulamalarına etki eden iki önemli unsur vardır. İlk unsur niteliktir. İkinci unsur niceliktir. Nitelikli olanlar; müşterilerden, yöneticilerden, personellerden yani iç ve dış çevreden elde edilen geri bildirim sonuçlarıdır. Nicelikli olanlar; finansal raporlar, Pazar alanları vb. alanlardır. Nitelikli ve nicelikli olan bilgiler stratejik kontrol ve değerlendirme aşamasında çok önemli bir yere sahiptir (Akdemir, 2005,s.445).

4.2 Rekabet Gücü

Rekabet gücü başarı ile yaşam standartlarının yükselmesidir. Başarı seviyesinde etki eden unsurlar; gelir seviyesinin yükselmesi, genel istihdamın artması, mal ve hizmetlerin yaygınlaşmasıdır (Anual Competitiveness Report,1998).”

Rekabet gücü göreceli olarak sektörlerin diğer ülke sektörlerine göre daha fazla istihdam ve gelir yaratma gücüdür.

Rekabet gücünün özellikleri:

- Pazarda daha büyük paya sahip olmak, pazarın liderliğini üstlenmek
- Lider stratejisinin etkin ve verimli kullanmak
- Artan tüketici sayısına sahip olmak ve firma ürünlerindeki beklentilerde artış sağlamak
- Pazardaki yönelimlerin iyi ve etkin analizinin yapılmasını sağlamak
- Pazarda büyüyen alanın üzerine yönelim sağlamak
- Farklı ve değişik ürünler sağlamak
- Maliyetleri en alt düzeyde tutmak
- Pazardaki ortalama en üst düzeyde kar marjına sahip olmak
- Teknolojik ve yenilikçi avantajlara sahip olmak
- Esnek ve yenilikçi yönetim anlayışına sahip olmak
- Fırsattan yararlanmaya ve yeniliklere açık bir yönetime sahip olmak (Şağbanşua, 2006,s.12)

4.3 Rekabet Zayıflığı

Rekabet zayıflığının özellikleri:

- İşletmenin rekabet eksikleriyle başa çıkması
- Rakip işletmelere pazar payını kaptırması
- İşletmenin finansal eksikliklerinin olması
- Yüksek maliyetlerin olması
- İşletmenin pazarı etkilemek için küçük kalması

- İşletmenin zayıf pozisyona sahip olması
- Kötü kalitedeki ürünlere sahip olması
- İşletmenin satın alma gücünün olmaması
- İşletmenin temel alandaki yetenek eksikliklerinin olması (Şağbaşı, 2006,s.12)

4.4 Rekabette Başarıyı Arttıran Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Uygulamaları

Stratejik başarıyı arttırmak için ve rekabeti etkin bir şekilde yapabilmek için insan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmeye göre en iyi şekilde belirlenmelidir. Rekabette başarıyı arttıran stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları; yeni örgüt kültürünün oluşturulması, küresel vizyon belirlemesi, yeni misyonu tanımlaması ve en iyi işlevsel uygulamaların belirlenmesidir (Akdemir, 2005,s.445).

4.4.1 Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Rekabet ortamında stratejik insan kaynakları yönetimini etkin ve verimli kılmak için örgüt kültürünü en iyi şekilde oluşturmak gereklidir. Akdemir'e göre (2005) Örgüt kültürü," *örgüt üyelerinin davranışlarını değerlendirdiği normlar ve değerler veya kurallardır.* (Akdemir,2005,s.445)." Örgüt kültürü örgütte çalışan bireylerin kendini anlamlandırmasına fırsat tanıyan, bireyin davranış biçimini etkileyen normlar, inanışlar ve değerler bütünüdür (Ergin, 2019).

Rekabete bağlı örgütsel değişiklerin değişmesinden insan kaynakları yönetiminin değerleri ve normlarda değişmektedir. Bu sayede örgütlerin, örgüt kültürlerinde "paylaşılan vizyon" ve "örgütsel amaç ve değerleri" değerlendirme süreçleri daha farklı olmaktadır (Akdemir, 2005,s.445).

Tablo 5:*Rekabet stratejisinde örgüt özellikleri*

Rekabet stratejisinde örgüt özellikleri	
Kontrol temelli	Esnek temelli
Kurallara dayalı yönetim	Esnek yönetim
Aşağıdan yukarıya yönetim	İşbirliği ile yönetim
Çalışanlar arası iletişim eksikliği bulunan	Çalışanlar arası iletişime sahip
Çalışanlar arası sorumluluk dağılımı bulunmayan	Çalışanlar arası sorumluluk paylaşımı bulunan
Örgüt kültürüne sahip değil	Örgüt kültürüne sahip

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi rekabet stratejisinde kontrol temelli örgütler; kurallara dayalı yönetim şekli, aşağıdan yukarıya (hiyerarşik yönetim) yönetim, çalışanlar arası iletişimi olmayan, çalışanlar arası sorumluluk dağılımı bulunmayan ve örgüt kültürüne tam olarak sahip olmayan, örgüt kültürü özelliklerini taşımayan örgütlerdir. Esnek temelli örgütler; esnek yönetim anlayışına sahip, işbirliği ile yönetilen, çalışanlar arası iletişimi olan, çalışanlar arası sorumlulukları bulunan ve örgüt kültürüne sahip örgütlerdir.

4.4.2 Küresel Vizyonu Belirleme

Örgütsel açıdan vizyon” *ulaşılacak istenilen ve uzun dönemli hedeflerdir.* Vizyon, işletmelere ait görüntüdür. Örgütün vizyonu, örgütsel amaç ve hedeflere stratejik bir şekilde karar veren ve onları değiştiren bir yapıya sahiptir. Çağımızın gereği küreselleşme ve yenileşme, teknolojik gelişmeler ile işletmenin izleniminin nasıl olacağına yön vermek için, yönetim ve insan kaynaklarıyla işbirliği içinde yön verip analiz etmek zorundadır. Bu işbirliğinde gruplar; yapı, kültür ve insan kaynakları süreçleri ve çalışanların yetenek ve deneyimleri ile birlikte inşa edilebilir. İnşa etme sürecine “*hayalleri birleştirme*” adı verilebilir(Gratton,1997,s.25).

4.4.3 Yeni Misyonu Tanımlama

Örgüt vizyonunu belirledikten sonraki adım örgüt misyonunun belirlenmesidir. Örgüt vizyonunu belirlemeden örgüt misyonunu belirlenemez. Ülgen ve Mirge (2004)'e göre misyon "işletmenin (örgütün) var oluş nedeni" "(Ülgen Mirze, 2004,s.68) olarak tanımlanmaktadır. Rekabet stratejisinde yeni misyon oluşturmada örgüt çalışanlarının fikir ve görüşleri alınarak işbirliği içinde misyon belirlenmelidir. Örgüt çalışanlarının katılımıyla fikir ve görüşlerini dile getirmeleriyle misyon belirlenmesi ve misyonun tanımın yapılması daha etkin hale gelebilmektedir. Küreselleşme ve teknolojik gelişim ve değişimlerle rekabet ortamında belirlenecek misyon örgütün tamamı için ortak bir yön ve ortak bir yol oluşturmaktadır. Örgüt kültüründeki bazı değer ve kavramlar yeni misyon doğrultusunda şekillenmektedir. Yeni örgüt misyonu; örgütün bütün çalışanlarının birlikteliğini sağlamalı, paydaşlar ve dış çevrede örgüte ortak bir görev ve düşünce yüklemelidir. Bu ortak görevi yerine getirecek olan çalışanların bulunması, işe alınması ve hizmet içi eğitim verilmesi, ödüllendirilmesi vb. görevler insan kaynakları yönetiminin temel görevleridir. İnsan kaynakları yönetimi birimi planlama yaparken işletme misyonunu göz önüne alacak planlama yapmalıdır (Akdemir, 2005,s.448).

4.4.4 En İyi Uygulamaların Belirlenmesi

Küreselleşme, teknolojik değişim ve gelişim ile meydana gelen rekabet ortamında stratejik insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesindeki nihai amaç, rekabet stratejisinin başarıya ulaşmasını sağlayacak ve rekabet stratejisinin etkin ve verimli kılacak uygulamaların geliştirilmesidir. İşlevsel ve spesifik iş konuları, insan kaynakları uzmanları ve diğer yöneticiler tarafından stratejik iş hedeflerine ulaşmak ve hedefleri gerçekleştirmek için birlikte, işbirliği içinde ele alınmalıdır (Schuler,1992,s.12).Bu sayede küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan bu uygulamalar 3 başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; yenilikçiliğe, kaliteyi artırmaya ve maliyet düşürmeye yönelik insan kaynakları yönetimi olarak değerlendirilebilir (Akdemir, 2005,s.449).

4.4.4.1 Yenilikçiliği Artırmak İçin Kullanılan Stratejik İKY Uygulamaları

Rekabet stratejisi uygulamalarının belirlenmesinden ilki yenilikçiliğe yönelik stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Drew'e (1995) e göre "yenilikçi olmak gelişen ve değişen şartları dikkate alarak bu değişim ve gelişmeyi sürekli iyileştirmeye etkileyen bir süreci ifade eder(Drew;1995;11)." Bu süreçte yapısal değişikliklerle birlikte insan kaynakları yönetimi süreçleri de değiştirilip geliştirilmelidir. Teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan rekabet ortamında stratejik insan kaynakları yönetiminde yenilikçilik özgün bir yaklaşım olarak değerlendirilir. Bu yenilikçi yaklaşıma ilişkin en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Gruplar arasında etkileşimi ve iletişimi zorunlu kılan yeni iş ve pozisyonların oluşturulması, uzun sürede grup başarılarına yönelik performans değerlendirme ve ödüllendirme, örgüt içinde iş ve pozisyonlara yönelik, yeni yetenek ve beceri geliştirmeye imkân tanıyan iş pozisyon yapılarının oluşturulması, terfi sistemlerinin geliştirilmesi ve değiştirilmesi, kariyer yolları ve kariyer patikalarının oluşturulmasıdır. (Schuler ve Jakson,1987,s.213).

Yenilikçi stratejiye ilişkin İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının küreselleşme, teknolojik gelişim ve değişimle beraber rekabet ortamında İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim sürecine katkısı ve değeri artmaya başlamıştır.

4.4.4.2 Kalite Artırmak İçin Kullanılan Stratejik İKY Uygulamaları

Rekabet stratejisi uygulamalarının belirlenmesinden ikincisi kaliteyi artırmaya yönelik stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. İnsan kaynakları yönetiminde kaliteyi artırmak için işletme içinde insan kaynağının; bilgi, tecrübe, kazanım düzeylerinin artırılması, bu süreçlerin uygulanabilirlik unsurlarının iyileştirilmesi ve işlevsel süreçlerde görevlerin daha etkin bir biçimde ortaya çıkması sağlanmaktadır. İşletmeler arası rekabetin temellerinden olan kalitenin yükselmesi için ve maliyetlerin düşürmek için yapılan uygulamalar stratejik bir öneme sahiptir (Şimşek,2002,s.378-379). Çok yönlü stratejinin uygulanması, işletme fonksiyonlarını ve insan kaynakları fonksiyonlarını pozitif yönde artırılması ve iş süreçlerinde olumlu sonuçlara

ulaşılabilir. Kaliteli artırmak için kullanılan İKY uygulamaları; insanı bir kaynak olarak görüp iş süreçlerini etkin ve verimli şekilde gerçekleştirmek için eğitim faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, çalışanlara bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasıdır (Schuler ve Jackson,1987,s.214). İşletme içinde görev ve süreçlerin net ve açık bir biçimde tanımlanması, çalışanların çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve bu iyileştirmede çalışanın kendi işiyle ilgili kararların alınmasında katkı sağlamasıdır. (Connor,1997,s.503);iş süreçleri ve çalışanların görevlerine bağlı olarak meydana gelen iş yükünün nitelikli, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için, eğitim ve hizmet için geliştirme süreçlerini sürekli olarak yapılmasıdır (Sutherland ve Stewart ,1997,s.60).

Kaliteyi artırmaya yönelik uygulamalar incelendiğinde bu uygulamaların çoğunlukla iş gücü ve insan kaynağına yönelik kalitenin artırılmasına yönelik olduğu görülmektedir.

4.4.4.3 Maliyet Düşürmek İçin Kullanılan Stratejik İKY Uygulamaları

Rekabet stratejisi uygulamalarının belirlenmesinden üçüncüsü maliyetleri düşürmeye yönelik stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. İşletmelerin küresel ortamda rekabet gücünün artırılması maliyetlerin düşürülmesiyle mümkün olmaktadır. Akdemir' e göre İnsan kaynakları yönetiminde maliyet düşürmede en temel amaç, fonksiyonel olarak insan kaynakları maliyetini düşürmektir. (Akdemir, 2005,s.500). Maliyetleri düşürmek tüm işletmeyi dair süreçleri kapsamaktadır.

Maliyetleri düşürme stratejisiyle ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücü maliyetleri azaltılır ya da sabitlenmektedir. Maliyetleri düşürmeye yönelik olarak ele alınan rekabet stratejisine en uygun olan insan kaynakları işlevleri;

1. İlk uygulama iş tanımlamalarıdır. İş tanımları yanlış anlaşılmalara sebep olmayacak şekilde net bir forma sahip olmalıdır. İş tanımlarının açık, anlaşılır ve sade bir formda olması yanlış anlaşılardan kaynaklanan iş karışıklıklarını ortadan kaldıracak ve

iş gücü için daha fazla zaman elde etmeye yarar sağlayacaktır. (Longo, 1995,s.16).

2. İkinci uygulama iş ve süreçleridir. İş ve süreçlerine yönelik iş bölümü ve uzmanlaşma, iş gören verimliliği etkin hale gelmelidir. Bu sayede tek yönlü iş ve kariyer yollarını oluşturacak gereksiz işler son verilmektedir. Bu sayede iş gücünden tasarruf edilmektedir.
3. Üçüncü uygulama ödüllendirmedir. Schuler ve Jakson' a göre "Ödüllendirme, kısa dönemli ve sonuç bazlı performans değerlemeye bağlı olarak yapılmalıdır. (Schuler,Jakson;1987;214).
“
4. Dördüncü uygulama iş gören seçimidir. İş gören seçiminde nitelikli iş gücü tercih edilmelidir (Akdemir, 2005,s.501).

SONUÇ

Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda, Mintzberg, Miles ve Snow, Ansoff ve Porter işletmelerin seçtikleri stratejileri açıklamaya çalışan önde gelen araştırmacılarıdır. Literatürde kabul görmüş Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojileri olan öncüler, analizciler, savunmacılar ve tepkiciler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma genel kabul görmüş ve günümüzde de kullanılmaktadır. Ayrıca işletmelerde uygulanan stratejiler, stratejik yönetim alanında önemi korumakta ve önemli bir tartışma alanı olmayı sürdürmektedir. (Çubukçu,156). Stratejik yönetim literatür taraması sonucunda stratejilerin sınıflandırılması ve uygulanan strateji tipleri ortaya konulmuştur.

Rekabet avantajı alanında yapılan çalışmalarda rekabet avantajı kavramı sıkça kullanılan bir kavram olmuştur. Rekabet avantajı kavramı stratejik yönetim kavramının merkezine oturtulmuştur. Klein (2001) çalışmasında, rekabet avantajının tam olarak ne anlama geldiği sorusunu sormuştur. Porter'ın dahi, rekabet avantajına tam bir açıklık kazandırmadığından bahsetmiştir. Düşünür, Barney'in rekabet avantajını kavramsallaştırmasına

potansiyel rakipleri de dâhil ettiğinden bahsetmiştir. Rakiplerin kiminin tespitinin imkânsız olduğunu savunulmuştur (Eryılmaz, 2016, s.14-15). Yazın çalışması sonucunda sürekli değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle strateji-organizasyonun yapısı uyumlu olmalıdır sonucuna ulaşılmıştır.

Strateji, analitik düşünmenin, geleceği öngörmenin, yönetimi iyileştirmenin organizasyonel dinamizmi ve gelişmeyi, olumlu değişmeyi sağlamanın etkili bir aracıdır. Strateji odaklı bir işletmeler de, strateji tüm çalışanlara yayılmış, strateji herkesin işi ve sürekli bir iş haline getirebilmiş ve değişimlerini başarı ile yönetebilmişlerdir. Stratejik yönetim proaktif bir yönetimdir. Klasik stratejik yönetim ve çağdaş stratejik yönetim yaklaşımları bağlamında strateji oluşturmada iki bakış açısı vardır; planlama bakış açısı ve evrimdir. Planlama bakış açısı ile strateji: sistematik, niyetli bir plan veya gelişim için bir rehber durumundadır. Evrim bakış açısında ise, stratejiyi daha çok zaman içinde evrim geçiren, rotanın değişebileceği, gelişim amaçlı verilen önemli kararlar olarak görmek gerekir (Robbins, 1990, s.121-122).

Günümüzde stratejik yaklaşımları bilgiye odaklanmıştır. Her türlü yol, yöntem, süreç, kaynak ve yetenekler stratejik öneme sahiptir. Sürekli değişim ve öğrenme ile stratejik düşünme güncel kavram ve uygulamalardır. Değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, rakiplerinden daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar rekabette avantajlı olacaklardır. Yeni strateji anlayışları da sürekli değişen dünyamızla birlikte değişmektedir.

Başarılı bir strateji yürütülmesi, işletmeyi çevresel değişimler ve rakiplerin davranışları karşısında, kaynaklarının doğru kullanılmasını sağlayarak doğru yere doğru zamanında, doğru şekilde götüren kararların bütünüdür. Çalışanların kavrayıp inandıkları bir strateji, potansiyellerinin geliştirilmesine ve yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olur.

Sonuç olarak yapılan bu araştırmada, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve işletmelerin devamlılığı için stratejik yönetim kavramını en iyi şekilde analiz edip uygulamalı ve stratejik yönetimde rekabet avantajını sağlamaları gerekmektedir. Seçilecek stratejiler belirlenirken en

geniş kapsamlı bir şekilde iç ve dış çevre analizi ile işletmenin ürettiği ya da mal veya hizmetleri, rakiplerine göre sahip olduğu kaynaklar ve işletmenin sahip olduğu yetenek ve bilgi havuzu, rakiplerin ürünleri ve düşünceleri dikkate alınmalıdır. İşletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve bunu devam ettirebilmek için kaynakları ve yetenekleriyle uyumlu bir strateji seçmeleri gerekmektedir.

Stratejik yönetim ve rekabet kavramı konularında araştırma yapmak alana katkı sağlayacaktır. İşletmelerin stratejik yönetim alanında yaptığı uygulamalar ve rekabet kavramı mevcut duruma ayna tutmak ve bu alanda yapılan araştırmalar artırılmalıdır (Çubukçu,2018,s.156).

Rekabet ortamının etkili bir şekilde sağlayabilmek için iç ve dış çevre analizlerin en güvenilir şekilde yapılması gereklidir. Teknolojiyle gelişen işletmeler stratejik insan kaynakları yönetimlerini ve rekabet yönetimlerini etkin ve verimli şekilde yapması bu işletmelerin uzun yıllar ayakta kalmalarını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Kitap

- Akyüz, Ö. (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Argon, T. ve Altay E.(2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aykaç, B.(1999). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayınları, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2003). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 3 (2008). 67-91.
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Çam, S. (2002).Öğrenen Organizasyon Ve Rekabet Üstünlüğü, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 1. Basım.
- Dessler, G.(2000). Human Resource Management, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Dinçer, Ö.(2013). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Alfa Yayım, İstanbul, 9. Baskı.
- Efil, İ.(2010). Toplam Kalite Yönetimi, Dora Basım Yayın, Bursa, 7. Baskı
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları,İstanbul7. Baskı.

- Erol, E.(2013). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 9. Baskı.
- Fındıkçı, İ.(2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Hussey, D.(1996). Strategy And Planning: A Manager's Guide, John Wiley And Sons Ltd., New York.
- Kaya, N.(2013). Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Stratejik Yönetim, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Önsal N.(2010).Endüstri İlişkileri Notları, Yorum Basın Yayın San., Ankara.
- Özgen, H. Ve Yalçın, A.(2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Ankara,3. Baskı.
- Porter, Michael E. (1986). Competition In Global Industries, Harvard Business Press, Boston.
- Porter, Michael E. (1992). The Competitive Advantage Of Nations, Macmillan Press Ltd., London.
- Porter, Michael E. (1996). What Is Strategy, Harvard Business Review, S.Nov.-Dec., Ss.1-20.
- Porter, Michael E. (2013). Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti, On Strategy: Hbr's 10 Must. Reads (Çev. Melis İnan), Harvard Business School Publishing Corporation - Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z.(2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Furkan Yayıncılık, Bursa, 2.Baskı.
- Şimşek Ş.(2002). Yönetim Ve Organizasyon, Güney Yayıncılık, Konya, 7.Baskı.
- Şimşek, Ş.ve Öge S.(2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya.

- Tikici, M. ve Akdemir, B. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul 6. Basım.
- Wright, P.ve Mark J.ve John A. (1998). Strategic Management: Concepts And Cases, Prentice Hall, New Jersey.
- Yüksel, Ö. (2000).İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Tezler ve Elektronik Kaynaklar

- Güven Erdoğan, G. (2015).Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bilgi Teknolojilerinin Sağlamış Olduğu Rekabet Avantajı. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden erişildi.
- İlkus, Ş.(2012) Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilirliğinde Yeşil Rekabet Stratejilerinin Rolü. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden erişildi.
- Genç, E.(2016). İşletmelerde Yenilik Ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gücüne Sinerjik Etkisi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden erişildi.
- Akmehmet, Duygu, A. Salih Uğur & Pınar Kurt; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com> 19.10.2019 tarihinde erişildi.
- Güneş Ergin,M.,Örgüt Kültürü. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/61352/mod_resource/content/1/9.%20%C3%96RG%C3%9CT%20K%C3%9CLT%C3%9CR%C3%9C.pdf 25.11.2019 tarihinde erişildi.
- Rekabet gücü <https://www.ekodialog.com/Konular/rekabet-nedir-rekabet-gucu-kavrami.html> 28.11.2019 tarihinde erişildi.

Makale, Bildiri ve Dergiler

- Akdemir, B. (2005) .Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.428-455.
- Appleby, A. ve Sharon M. (2000). Inovation Not Imitation: Human Resource Strategy and The Impact on World-Class Status, Total Quality Mangement, Vol.11, No.4/5&6, pp. 554-561
- Bayraktaroğlu, S.(2001).Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu, 9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L. ve Mitra, C. S. (2010) .The Use of Micheal Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry,International Journal of Trade, Economics and Finance, 1 (2).
- Connor E.(1997). Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions, Public Administrtion Review, November-December,.Vol 57, No.6, pp. 501-509.
- Çubukcu, M.(2018).İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, Yıl: 2018, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.142-156.
- Doğan,A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Fonksiyonları, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2011, 2(2).
- Eren, E.vd. (2000).Stratejik Yönetim I,T.C. Anadolu Üniversitesi: 256.s.2-43.
- Gratton L.(1997). Tomorrow People, People Management Vol 3, Iss.15, pp. 22-28.

- Kane B.ve Ian P.(1995).Strategic HRM or Managing The Employment Relationship, International Journal of Manpower, Vol. 16, No.5/6, pp. 6-217
- Keser, A. (2002).Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, ,Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Cilt: 4 Sayı: 1 Sıra: 7,No: 275.
- Khatri N.(1999). Emerging Issues in Strategic HRM in Singapore, International Journal of Manpower, Vol.20, No.8, 1999, pp. 516-529.
- Longo D.(1995).Changing Workforce Complexion Requires HR Strategy Make Over, Discount Store News, Vol. 34, Iss. 8, pp. 14-16.
- Öge, S. (2002). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-Hrm)'Nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (Hris)'Nin Önemi Ve Temel Kullanım Alanları. 109-117.
- Öğüt,A. ve Akgemci,T. ve Demirsel,T.(2003)Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, S.277-290.
- Randal S.ve Susan E. J.(1987).Liking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices, The Academy of Management Executive, Vol.1, No.3, pp. 207-219.
- Tokgöz, N vd. (2014). Stratejik Yönetim II, T.C. Anadolu Üniversitesi: 3005.s.24-73.

İNTİHAL RAPORU

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN REKABET AVANTAJI SAĞLAMASINDAKİ ROLÜ VE ÖNEMİ - Umut Karakaşlı

ORJİNALLİK RAPORU

% 16	% 17	% 2	% 7
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 7
2	acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 3
3	www.kadinlarkulubu.com İnternet Kaynağı	% 3
4	www.journals.istanbul.edu.tr İnternet Kaynağı	% 2
5	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	% 2

Alıntıları çıkart

Kapat

Ekleme çıkar

< 145 words

Bibliyografyayı Çıkart

Kapat