

## **REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA İNSAN KAYNAKLARI VE REKABET STRATEJİLERİ UYUMUNUN ÖNEMİ**

**Nihat Alayoğlu\***

### **ÖZET**

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rekabetçi avantaj kazanabilmeleri, bir taraftan sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarına ve bu kaynakları ellerinde tutabilme düzeylerine, diğer taraftan rekabet stratejileri ile uyumlu İK stratejileri geliştirebilmeleri ve uygulayabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, işletmenin rekabet stratejileri ile insan kaynakları stratejisi arasındaki uyumun, işletmeler açısından rekabet avantajı elde etme ve bu avantajın sürdürülebilirliğinde etkin bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, Miles & Snow (1978) ve Porter (1980) tarafından literatüre kazandırılan rekabet stratejileri ile insan kaynakları strateji/uygulamaları arasındaki ilişkiler, “uyum” ve “bütünleştirme” bağlamında incelenerek; bu ilişkilerdeki uyum ve bütünleşmenin işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürebilme süreçlerindeki önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet Stratejileri.

### ***THE IMPORTANCE OF ALIGNMENT BETWEEN HUMAN RESOURCES AND COMPETITIVE STRATEGIES FOR GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE***

### **ABSTRACT**

In today's challenging competitive atmosphere; survival and competitive advantage gains of firms depend not only on qualified human resources and how to retain them, but also development of HR strategies and their applications which would fit the competitive strategies of firms. The studies in this area indicate that combination of business strategies and human resources practices play a crucial role as a boost for firms to reach and sustain their competitive advantages. In this study, the relationship between the competition strategies developed by Miles & Snow (1978), and Porter (1980), and human resources strategies/applications are discussed within “alignment” and “integration” context. In addition to this, the contribution of a harmonious relationship HRM and competitive strategies for the firms in gaining and sustaining competitive advantage in the market is evaluated.

**Key Words:** Strategy, Strategic Management, Strategic Human Resource Management, Competitive Strategies.

---

\* Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Dış Ticaret Bölümü, Küçükyalı – İstanbul.

## 1. GİRİŞ

Çevresel faktörlerin her an değiştiği ve değişirken ilişkide bulunduğu sistemleri de etkileyerek değiştirdiği günümüz iş dünyasında, özellikle küreselleşme ve uluslararası rekabet süreci, açık bir sistem olarak işletmelerin stratejiye ve stratejik yönetim anlayışına olan ihtiyaçı açısından her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir.

Bu değişim ve sürekli gelişmenin yaşandığı rekabet ortamında, işletmelerin diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmeleri ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, işgücü piyasasındaki nitelikli iş görenleri istihdam edebilmelerine olduğu kadar, sahip oldukları nitelikli işgörenlerini elde tutabilmelerine ve potansiyellerinden tam anlamıyla faydalanabilmelerine bağlı olduğu anlaşılmıştır. Bu açıdan, işgörenlerin bilgi, beceri, yaratıcı zekâ ve yeteneklerinin, katılımcı bir anlayışla işe yansıtılmasını sağlayacak yapıların oluşturulması temeline dayanan “stratejik insan kaynakları yönetimi” yaklaşımı, iş ve yönetim dünyasında en çok ilgi gösterilen ve önem kazanan fonksiyonlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, 20. yüzyılın başında diğer girdilerle eř düzeyde tutulan “pasif insan”, yüzyılın sonlarında, özellikle bilgi ve teknolojinin yoğun olarak yaşandığı ve üretildiği toplumlarda “aktif insan” olarak her alanda merkezi öneme sahip olmuştur (Düren, 2000:108). Böylece, işletmelerde beden gücünden çok zihin gücünden yararlanmayı ön plana çıkaran yeni bir dönem başlamıştır. Bu dönemde insan, yaratıcılığı, bilgisi, zekâsı, deneyimi ve yeteneği ile günümüz işletmelerinin rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Öyle ki, içinde bulunduğumuz yüzyılda işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde taklidi güç kaynakların kullanılması zorunlu hale gelirken, bu kaynaklar içinde giderek önem kazanan en önemli unsurun ise sahip olunan nitelikli insan gücü olduğu kabul edilmektedir. Bunun farkına varan işletmeler, en az finansal ve fiziksel kaynaklar kadar önemli olan insan kaynakları yönetimi (İKY)’ne ilişkin strateji ve uygulamalara gerekli özeni göstermeden ve rekabet stratejileri ile bütünleştirerek uyumlu hale getirmeden işletmenin başarıya ulaşmasının oldukça güç olacağını anlamışlardır (Uyargil, 1997: 22–23). Dolayısıyla, bu gerçeğin farkında olan ve bu niteliklere haiz insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma şartlarını onun ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmelerin başarıyı yakalayabilecekleri bir gerçektir.

Bu çalışmada, öncelikle temel kavramlar kısaca tanımlandıktan sonra, stratejik yönetim, rekabet stratejileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki incelenecek, son olarak da işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama ve

sürdüremelerinde etkili olabilecek rekabet stratejileri ile uyumlu insan kaynakları stratejilerinin neler olabileceği üzerinde durulacaktır.

## **2. TEMEL KAVRAMLAR**

Bu çalışmanın inceleme konusuna zemin oluşturmak üzere bazı temel kavramlara kısaca değinmek faydalı olacaktır.

### **2.1. Strateji**

İlgili literatür incelendiğinde, strateji üzerine değişik bilim adamları - örneğin A. D. Chandler (1962), S. Tiles (1963), I. Ansoff (1965), R. N. Antony (1965), K. R. Andrews (1971), H. Mintzberg (1978), Hofer ve Schendell (1979), M.E. Porter (1980) - tarafından çok çeşitli tanımlar (Dinçer, 1998:16-17) yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalar ışığında “bütüncül” bir yaklaşımla strateji;

“... işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi...” (Dinçer, 1998:19), “... ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması...” (Dinçer, 1998:35) ve “... rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklanmış uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu...” (Ülgen ve Mirze, 2004:33) olarak tanımlanabilir.

Dolayısıyla strateji kavramının tanımlanmasında temelde şu üç önemli husus vurgulanmaktadır:

- Uzun vadeli bir hedefin belirlenmesi,
- Bu hedefe ulaşmak için çevresel (iç ve dış) şartlara ilişkin olarak öngörülen değişiklikler karşısında izlenecek yolların sürekli gözden geçirilerek ve yenilenecek belirlenmesi,
- Belirlenen bu yollara ilişkin dinamik nitelikte kararların alınması ve hayata geçirilmesi.

### **2.2. Stratejik Yönetim**

Genel olarak, uzun dönemde işletmenin yönünün ne olacağını belirleyen bir yaklaşım olan stratejik yönetim üzerine literatürde birçok tanım yer almaktadır. Bu bağlamda, “örgütün amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümü” (Glueck, 1980:6) olarak tanımlanan stratejik yönetim,

stratejilerin belirlenmesi için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; belirlenen bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını, yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesini (Dinçer, 1998:35) kapsayan, daha çok üst yönetimin sorumluluk alanındaki faaliyetleri ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 1990:16). Karlöf'e göre ise; stratejik yönetim işletmenin yenilikleri ve gelişmeleri teşhis ve değerlendirmesi, bunlara uyumdaki başarıların ifadesidir (Karlöf; 1993:158). Bu tanımlar dikkate alındığında, stratejik yönetimin bu haliyle genel işletme yönetiminden tamamen farklı bir anlayış olmadığı; aksine onu bütünleyen, tepe yönetimin karar alanı kapsamında ilgiyi daha çok içeriden dışarıya değil, dışarıdan içeriye dönük bir bakış açısıyla çevresel değişimler üzerinde toplayan bir süreç olduğu anlaşılmaktadır (Aydın, 2000:77). Bu bağlamda, stratejik yönetimin en temel amacının, işletme ile değişen ve giderek daha da değişken özellik kazanan çevresel şartlar arasında bir ahenk ve uyumun sağlanması olduğu söylenebilir.

### 2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İKY, işletmelerin İK'yı nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artırmabilecekleri konusu üzerinde duran pazara dönük bir yaklaşımdır (Yüksel, 1998:7). Bu açıdan yaklaşıldığında stratejik İKY, işletmenin uzun vadeli hedefleri doğrutusunda belirlenen stratejilerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak, gereken veya gerekecek sayı, nitelik ve yetenekteki insan gücü ihtiyacı da dikkate alınarak, tüm İK faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması yönünde sürekli bir çabayı ifade etmektedir (Akıncı, 1997:22). Görüleceği üzere, stratejik İKY'de geleneksel İKY faaliyetlerinden farklı olarak, İK alt fonksiyonlarının iç ve dış çevre şartlarına göre belirlenen işletme stratejilerine uygun şekilde ve daha bütüncül olarak ele alınması ön plana çıkmaktadır (Akdemir, 2005:440).

### 2.4. Rekabet Stratejisi

Rekabet, bir yandan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken, aynı zamanda onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek şeklinde tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004:257). Dolayısıyla işletmeler, ya en düşük maliyetle mal veya hizmet üreterek, ya da daha yüksek fiyatlarla farklı özellikli mal veya hizmetlerini müşterilerine sunmak suretiyle onların beklentilerini karşılamaya çalışarak rekabet avantajı elde etme yönünde çaba gösterirler. Ancak, rekabet avantajı elde etmek tek başına yeterli değildir; esas olan, bu avantajın sürdürülebilir nitelikte olmasıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajı için ise, işletmelerin kullanabileceği en önemli araçlardan biri oluşturacakları rekabet stratejileridir.

İlgili literatürde, en çok bilinen genel kabul görmüş iki tip rekabet stratejisinden bahsedilebilir. Porter (1980) ile Miles ve Snow (1978) tarafından formüle edilen bu stratejilerden Porter'a ait olanlar, bir işletmenin rekabetçi güçlerle başa çıkma ve sektör içinde faaliyet gösteren diğer işletmelerden daha üstün performans

gösterebilmesine yardımcı olabilecek *toplam maliyet liderliğine* (overall cost leadership), ürün ve/veya hizmet temelinde *farklılaştırmaya* (differentiation) ve belirli bir alıcı grubu, yer veya ürün temelinde *odaklanmaya* (focus) dayanan rekabet stratejileridir (Porter, 2003:44 -48). Miles ve Snow ise, rekabetçi stratejilerini *fırsatçı* (prospector), *analizci* (analyzer), *savunmacı* (defender) ve *tepkici* (reactor) olmak üzere dört grupta ele almaktadır (Miles ve Snow, 1978: 29). Bu dört grup strateji, “işletmelerin mamul/pazar stratejileri” olarak da tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998:273). Bir işletmeye belirli bir iş alanında rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğü sağlayacak bir dizi sistematik ve birbiriyle ilişkili kararlar seti olarak ifade edilen rekabet stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için ise, şu iki şartın sağlanması gerekmektedir (Erkut, 2009:256);

- a) İşletme, stratejileri uygulayacak varlıklara ve becerilere sahip olmalıdır,
- b) Hangi tür stratejinin hangi şartlarda daha yüksek bir başarıyla çalışacağını bilmelidir.

## 2.5. Bütünleşme ve Uyum

*Bütünleşme*, işletmenin öncelikleri ve değerlerine bağlı olarak, işletme fonksiyonlarının temel yönelimlerinin belirlenmesi ve ana stratejiyle uyumlu olacak şekilde somut amaç ve hedeflere dönüştürülmesi (Dinçer, 1998:315), diğer bir ifadeyle işletmenin alt birimlerine ilişkin strateji ve uygulamaların bir bütün halinde temel amaç ve stratejileriyle uyumlu, tamamlayıcı ve destekleyici hale getirilmesi sürecidir (Özgeldi, 2002:24). *Uyum* ise, bütünün bir parçasının ihtiyaçları, amaçları ve yapılarının, diğer parçasının ihtiyaçları, amaçları ve yapıları ile tutarlı olması anlamına gelmektedir (Dinçer, 1998:315). İşletme ve çevresi arasındaki uyum ile işletmenin çeşitli birimleri arasındaki tutarlılık veya uyum ise, “stratejik uyum” olarak da adlandırılmaktadır. *Stratejik uyum* kavramı, işletmelerin üretim süreçlerini örgütsel başarı için hayati önem taşıyan işletme stratejisi ile uyumlu ve gerekli görevleri yerine getirecek biçimde şekillendirilmesini ifade etmektedir (Wang ve Shyu; 2008: 93).

## 3. STRATEJİK YÖNETİM, REKABET STRATEJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 3.1. Stratejik Yönetim ve İKY İlişkisi

İKY'nin stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilmesi, diğer bir deyişle bu süreçle bütünleştirilmesi “stratejik insan kaynakları yönetimi”ni ifade etmektedir (Özgeldi, 2002:17). Tyson (1995:5), işletme stratejilerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir yönetim süreci olarak ifade ettiği stratejik İKY'yi, “İK fonksiyonlarının işletmenin belirlediği stratejiyle uyumlu bir şekilde yönetilmesi”; Schuler (1992:21), daha geniş bir ifadeyle, “işletmenin başarısı için gerekli olan stratejik faaliyetlerin en üst düzeyden en alt birimdeki işgörene kadar yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu”; Huselid, Jackson ve Schuler (1997:

171) ise, “işletme hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan, beşeri sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve gerçekleştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. O halde stratejik İKY'nin, stratejik yönetim ile İKY bütünleşmesinin bir ifadesi olduğu söylenebilir. Bratton ve Goldy (1999:46 – 47), bu tür bir bütünleşmeyi, “İK stratejisi ile işletmenin iç ve dış çevre unsurları arasındaki uygunluk” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar çerçevesinde “stratejik İKY”, “stratejik yönetim” anlayışının İKY alanına yansımaları olarak değerlendirilebilir.

### **3.2. İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamaları Açısından Stratejik İKY'nin Önemi**

Hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı iş ortamının yeni şartları, işletmeleri örgütsel yapıları kadar stratejilerini de yeniden ele almak durumunda bırakmıştır. Bu süreçte araştırmacıların, stratejistlerin ve yöneticilerin rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlayan kriterlerin; farklılık, taklit edilemezlik ve kopyalanamazlık gibi özellikler olduğu noktasında uzlaştıkları görülmektedir. (Altuntuğ, 2009:445). Ancak işletmelerin daha esnek ve etkin yapılara kavuşması, rakiplerine oranla müşteriye daha iyi hizmet sunmaları ve stratejilerini bu çerçevede geliştirmeleri, rekabet üstünlüğü için gerekli olmakla birlikte, yeterli değildir. Şüphesiz hedeflerin etkili bir biçimde belirlenmesi, çevre ve kaynak analizlerinin doğru olarak yapılması, uygun stratejilerin geliştirilmesi, önceliklerin belirlenmesi, sistemin ve teknolojinin yapıya uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi başarılı sonuçlar alınmasında etkili faktörlerdir. Fakat, tüm bunların hayata geçirilmesi ve somut iş sonuçlarına dönüştürülmesi, ancak işletmelerin sahip olduğu nitelikli insan gücü ile mümkündür (Özgeldi, 2002:26-27). Çünkü her türlü stratejiye farklılık, özgünlük ve taklit edilemezlik gücünü veren unsur, onun dışarıdan gözlemlenerek çözümlenmesinin zorluğudur. Bunu temin edecek olan ise, insan unsurunun bilgi, birikim, deneyim, beceri ve ustalık bakımından birbirinden farklı donanıma sahip olmasıdır (Altuntuğ, 2009:445). Bu durumda en önemli sürdürülebilir rekabet kaynağının, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının zihinsel ve duygusal birikimi olduğu söylenebilir (Reed ve De Fillippi, 1990:91-92; Baudreau ve Ramstad, 2005:23). Dolayısıyla, işletmenin başarısı da, stratejik niteliğinin farkında olarak bu değerli kaynağın etkin ve verimli şekilde değerlendirilmesine bağlı olacaktır. Bu çerçevede stratejik İKY anlayışı, işgörenlerin geliştirilmesi, yönlendirilmesi ve ödüllendirilmesi yollarıyla işletmelerin rekabet stratejilerini gerçekleştirmelerine katkıda bulunulmasını, onlarla uyumlu ve bütünlük arz eden İK strateji ve uygulamalarına ilişkin kararların alınmasını gerektirmektedir. İKY'ne ilişkin kararların ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınmasının temel amaçları şunlardır (Barutçugil, 2004:128-130):

- Rekabetçi üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek,
- Genel işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmek,
- Günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmaktan kaçınmak,
- Çevresel değişimlerle başa çıkmak,

- Yöneticilerin katılımını sağlamak,
- Stratejik planları eyleme dönüştürmek.

Bu amaçların hayata geçirilmesi ise, rekabet stratejisine uygun olarak İKY fonksiyonuna ilişkin doğru stratejilerin belirlenmesi ve etkili biçimde uygulanması ile mümkün olabilecektir. Nitekim, İK strateji ve uygulamalarının rekabet stratejisi ile uyumlu olarak bütünleştirilmesinin işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkı sağladığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Chandler ve McEvoy, 2000:43-44). Örneğin, Huselid tarafından 968 firma üzerinde yapılan araştırmada, kapsamlı bir aday toplama ve işe seçim prosedürlerinin, geniş bir işgören eğitimi ve geliştirme programlarının, performansla ilişkilendirilen teşvik edici ücretlendirme uygulamasının işgören devamsızlığını azalttığı, verimliliği ve örgütsel performansı artırdığı ortaya konmuştur (Huselid, 1995:635). Bu bulgularda, etkili İK uygulamalarının işletmelerin başarılı sonuçlar elde etmelerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

### 3.3. Rekabet Stratejisi ve Stratejik İKY İlişkisi

Rekabet stratejisi açısından stratejik İKY, iş ve işgören unsurlarının işletmenin rekabet gücünü ve başarısını artırmak için yeni değerler elde etmeye yönlendirilmesi olarak değerlendirilebilir (Cianni ve Bussard, 1994:52). Bu bağlamda, stratejik İKY'nin en önemli fonksiyonlarından biri, gelecekte ortaya çıkması muhtemel gelişmeleri de öngörerek, işletmenin izlediği stratejiyle uyumlu ve onu destekleyen İK stratejilerinin oluşturulmasıdır.

İKY'nin rekabet stratejisi ile ilişkilendirilmesinin temelinde, kaynak temelli yaklaşımın (*resourced-based view*) önem kazanması yatmaktadır. Bu alana verilen önemin giderek artması, insan kaynaklarının stratejik bir faktör olarak görülmesiyle yakından ilgili olup, sadece yönetsel stratejinin uygulamaya konulmasındaki rolü değil, aynı zamanda sürdürülebilir rekabetçi avantajın bir kaynağı olma potansiyeli taşıması da etkili olmuştur. Böylece, doğru şekilde uygulanan İKY stratejisinin örgüt performansını önemli ölçüde artırabileceği yönünde giderek güçlenen bir kanaat oluşmuştur (Wang ve Shyu, 2008:92-93). Ayrıca, stratejik bir yaklaşım olarak İKY'nin strateji kavramının öğelerini uyguladığı da görülmektedir. Bu öğeler şunlardır (Anthony vd., 1996:12):

- *Dış çevre ve etkisini tanıma*: Dış çevreyi, rekabeti, işletme dışı İK dinamiklerini ve etkilerini (fırsat ve tehlikeleri) tanımaya çalışır.
- *Uzun vadeye odaklanma*: İşletme stratejileriyle uyumlu olarak geleceğe yönelik planlar yapar.
- *İşletme stratejisi ile bütünleşme*: İşletme stratejisi, hem stratejik İKY sürecini etkiler, hem de bu süreçten etkilenir.
- *Örgütsel ortamı dikkate alma*: Yapı, kültür ve tüm işgörenleri dikkate alır.
- *Sonuçlar*: Stratejik İKY'nin strateji ve uygulamalarının sonuçları, işletme performansını etkiler.

İKY'nin stratejik öğeleri, işletme stratejisindeki değişikleri yansıtmaması, değiştirmesi ve bu stratejinin gelişimiyle aktif bir ilişkisi olması gereken alanları ifade eder (Özgeldi, 2002:27). Bu alanlar; yönetim geliştirme, insan gücü planlaması, kariyer planlaması, eğitim, ödüllendirme, iklim ve kültür, yetkinlik değerlemesi, seçme ve yerleştirme, başarı planlaması, performans değerleme, endüstri ilişkileri ve benzeri İK uygulamalarıdır. Buradan hareketle işletmenin başarısı ise, İK strateji ve uygulamalarıyla rekabet stratejilerinin birbirlerini destekleyici, tamamlayıcı, tutarlı ve uyumlu olmasına bağlı olarak artabilecektir (Byars ve Rue, 1997:7).

### 3.4. Stratejik Yönetimde Karar Alma Düzeyleri ve İK Stratejilerinin Geliştirilmesi

Toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlardaki hızlı gelişme ve değişimin yaşandığı günümüz iş ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri, ileriye yönelik doğru tahminlerde bulunarak çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır. Bunun için ise, işletme süreçlerine ilişkin tutarlı, gerçeğçi planların yapılması ve bu planlar doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşılması yönünde doğru kararların alınmasını gerekmektedir. Nitekim stratejik yönetim, işletmenin geleceğe yönelik hedeflerine ilişkin kararların alınmasını ve bu kararların uygulanmasını içermektedir (Aydın, 2000:78). Bu kararların etkili şekilde uygulanması ve işletme hedeflerine ulaşılabilmesi için ise, destekleyici İK stratejilerinin geliştirilmesi ve etkili şekilde uygulanması önem arz etmektedir.

**Tablo 1:** Stratejik Karar Alma Düzeyleri

Karar Düzeyi	Strateji Biçimi
Şirketler grubu (veya holding)	Şirket stratejisi ( <i>Biz ne tür bir işin içindeyiz?</i> )
Tek şirket veya bir gruba bağlı işletme	İş birimi / rekabet stratejisi ( <i>Rekabet avantajını nasıl oluşturacağız?</i> )
İşletme fonksiyonları	Fonksiyonel strateji ( <i>Tamamlayıcı parçaların rolü ne olacak?</i> )
Üretim / Operasyon - Pazarlama - Finans - Personel / İKY	

#### 3.4.1. Stratejik Yönetimde Karar Alma Düzeyleri

Stratejik yönetim, şirketin büyüklüğüne göre farklı düzeylerde stratejik kararlar almayı gerektirir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler, örgütlenme durumuna göre kendi içlerinde değişik seviyelerde strateji geliştirebilmektedir (Dinçer, 1998:47). Bu bağlamda işletmeler, Tablo 1'de de görülebileceği gibi, “şirket”, “rekabet” ve “fonksiyonel” olmak üzere üç farklı düzeyde stratejik kararlar alırlar (Johnson ve Scholes, 1989:9; Dinçer, 1998:47-49; Bartol ve Martin, 1991:192-193):



**Kaynak:** Gunnigle, P.; Moore, S., (1994) "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications", *Personnel Review*, Vol. 23, No: 1, s. 64.

- a) **Şirket stratejisi:** Farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin, bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Örneğin, holding düzeyindeki bir strateji, işletmelerin tamamını kapsadığı için, bir bütün olarak şirketin tanımlanması ve alt sistemlere veya SİB'lerine (Stratejik İş Birimi) kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir (Johnson ve Scholes, 1989:9; Dinçer, 1998:47). Bu tür bir strateji, ayrıca fonksiyonel bölüm politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmelerin ürün/pazar stratejilerine yönelik kararları da içerir. Bu düzeydeki stratejilerin belirlenmesi genellikle üst yönetimin uhdesindedir (Bartol ve Martin, 1991:192).
- b) **Rekabet Stratejisi:** Belirli bir sanayi kolu veya ürün/pazar segmentinde nasıl rekabet edileceği, rekabet avantajlarının neler olduğu ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgili olan rekabet stratejisi, işletmenin rekabet avantajını koruması ve sürdürebilmesi için, teknoloji, sermaye ve insan gücü gibi işletme kaynaklarının genel planlama çerçevesinde kullanılmasını ifade eder (Martocchio, 2001:9). İşletmeler, rekabet stratejilerini belirlerken daha çok örgüt düzeyinde kaynak dağılımı ve mukayeseli üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Dolayısıyla rekabet stratejisinin, özellikle ürün veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yönelik bir faaliyet olduğu söylenebilir (Dinçer, 1998:47). Rekabet stratejisi, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme alt fonksiyonlarına ilişkin politika ve kararlara da rehberlik eder. Yine, bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu, bu düzeydeki strateji ile gerçekleştirilir (Johnson ve Scholes, 1989:9).
- c) **Fonksiyonel Strateji:** Fonksiyonel strateji ise, işletme içindeki fonksiyonel bölümlere - üretim, pazarlama, finans, insan kaynaklarının yönetimi ve geliştirilmesi, Ar-Ge, vb.-, alanlara ait kararlardan oluşur (Bartol ve Martin, 1991:192). Fonksiyonel stratejiler, işletmenin ana stratejisini destekleyen "taktik stratejiler" olarak da ifade edilebilir.

Bu üç düzeydeki strateji arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Bir üst düzeydeki strateji, daha alt seviyedeki strateji için bağlayıcı bir karardır ve her kademedeki strateji alt stratejilere rehberlik yapar. Alt stratejiler ise, üst stratejileri destekler niteliktedir. Bu nedenle bir şirketin, özellikle uzun vadedeki başarısı, bu üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına, koordinasyonuna ve uygulanmasına bağlıdır (Dinçer, 1998:48-49).

### 3.4.2. İK Stratejilerinin Geliştirilmesi

Stratejik yönetim açısından fonksiyonel stratejilerin en önemlilerinden birini, İK stratejileri oluşturmaktadır. Çünkü, yukarıda da değinildiği üzere, işletme faaliyetlerine ilişkin hemen hemen tüm süreçlerde en etkin rol, büyük ölçüde sahip olunan insan gücüne düşmektedir. İK, bu rolü gereği “stratejik ortak” olarak uzmanlık alanına giren konulara ilişkin politika ve stratejiler geliştirerek uygulamaya koymaktadır.

Strateji geliştirme, çeşitli stratejik seçenekler üretme faaliyeti olup, imkânlarla fırsatları uyumlaştırabilmeyi amaçlayan yaratıcı bir süreçtir. Bu süreçte, İK stratejisi de dahil olmak üzere uygun stratejiler tasarlamak için kullanılacak bazı faktörler söz konusudur ve bunlar strateji belirlenirken dikkate alınması gereken önemli ölçütlerdir (Greenley, 1989:381-382):

- Strateji, işletme içinde tutarlılık gösteriyor mu?
- Çevre ile tutarlı mı?
- Kaynakların doğru kullanımını sağlıyor mu?
- Risk derecesi kabul edilebilir mi?
- Uygun bir zaman ufkuna sahip mi?
- Çalışıyor mu; yani işletmeyi belirlenen amaca ulaştırabiliyor mu?

İK stratejisi geliştirilirken, yukarıdaki ölçütler yanında işletmenin konumu, rekabet şartları ve gücü, işletmenin kapasitesi, yasal veya sosyal yükümlülükleri, rakiplerin durumu, sunulan mal veya hizmete olan talep, hedef kitlenin özellikleri (Aykaç, 1999:122) ve işletmenin belirlemiş olduğu stratejiler dikkate alınmalıdır. Çünkü İK stratejisinin uzun vadeli stratejiye olan potansiyel katkısını anlamanın anahtarı, işletmenin geleceğe yönelik belirlediği hedefe ulaşmasını mümkün kılacak kritik stratejik öğeleri tespit edebilmektir ki bu durum, İKY'nin kendi stratejisinin temellerinin oluşturulmasını sağlayacaktır (Smilansky, 2002:94). Armstrong (1992:57), Tablo 2'de yer alan sorulara işletme yöneticileri tarafından verilecek cevapların İK stratejilerinin geliştirilmesinde belirleyici olacağını belirtmektedir.

İşletme	İnsan Kaynakları
1. Faaliyette bulunduğumuz iş ve misyonumuz nedir?	Misyonumuzu gerçekleştirmek için işletmede ne tür (yeteneğe sahip) insanlara ihtiyacımız var?
2. Sahip olduğumuz mevcut kültür / değer sistemi uygun mu?	Başarılı olmak için, kültür ve değer sistemimizde gerekli herhangi bir değişikliği nasıl yapabiliriz?
3. Nereye gidiyoruz? Geleceğe ilişkin planlarımız hazır mı?	Bu planlar doğrultusunda, gelecekteki yapı ve İK sistemlerine ilişkin kaynak gereksinimleri neleri içermektedir?
4. Güçlü yanlarımız, zayıflıklarımız, korkularımız ve fırsatlarımız nelerdir?	Bu güçlü ve zayıf yanlar İK yeteneğimizle ne dereceye kadar ilgilidir? İşgörenlerimizi motive etmek ve geliştirmek için ne tür fırsatlarımız var? Kilit işgörenleri elde tutma, bağlılıklarını sağlama, motive etme, verimlilik ve beceri eksikliği konusundaki korkularımız nelerdir?
5. İşletmenin karşı karşıya olduğu zorluklar nelerdir?	Bu konular, işletmenin yapısı, sistemleri ve İK gereksinimlerini nasıl etkiliyor?
6. Misyonumuzu başarmak için belirlenmiş kritik başarı faktörleri nelerdir?	İşletme başarısı, kalite, motivasyon, bağlılık ve işgörenlerimizin davranışları tarafından ne ölçüde engellenecek veya katkı görecektir?

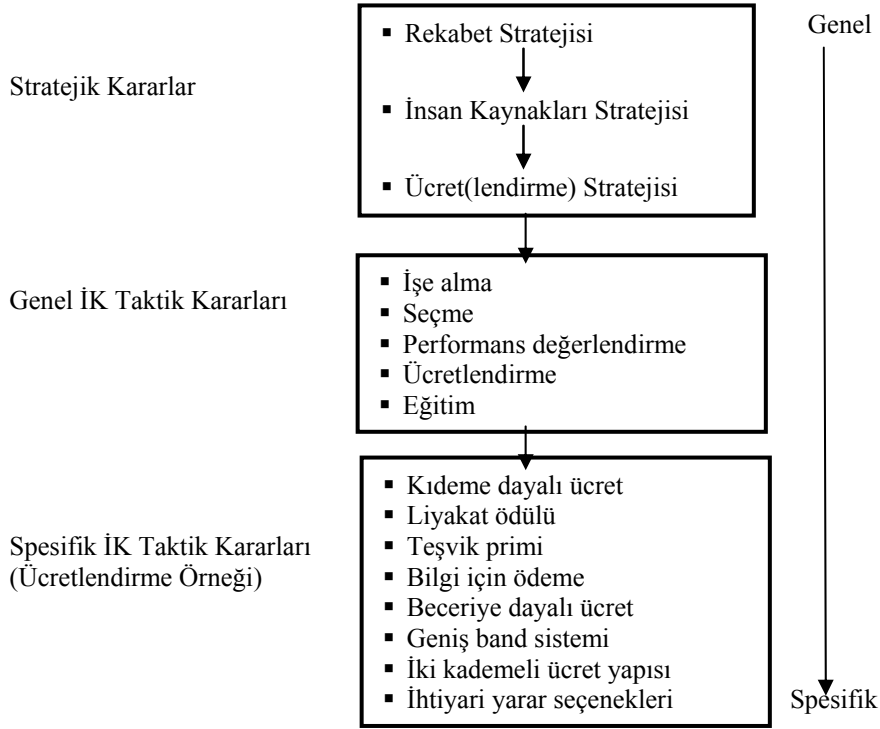
**Tablo 2:** Stratejik Sorular

**Kaynak:** Armstrong, M., (1992), **Human Resource Management: Strategy & Action**, Kogan Page Ltd., London, s. 57.

Bu sorulara verilecek cevaplar bağlamında yöneticiler, stratejik ve taktik kararlar olmak üzere iki tür karar alırlar. Stratejik kararlar, içinde bulunulan pazarda işletme faaliyetlerine rehberlik eder. Taktik kararlar ise, stratejik kararların gerçekleşmesini destekleyici niteliktedir. Taktik kararlar işletme stratejilerini, stratejik kararlar ise işletme hedeflerini destekler. Yöneticiler taktik kararları üretim, araştırma ve geliştirme, yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları ve pazarlama gibi örgüt fonksiyonları çerçevesinde alır ve uygular. Her iki karar tipinin birlikte ele alınması ve birbirini destekler nitelikte olması, işletme hedeflerine ulaşılmasında kritik önemdedir. Çünkü, Mintzberg'in ifadesiyle strateji, iki ayak üzerinde yürümek gibidir. Bu ayaklardan biri "strateji bilimi", diğeri ise "strateji sanatı"dır. Birincisi 'belirli', ikincisi 'anlık', yani 'taktik'tir (Mintzberg, 1991:409). Dolayısıyla belirlenen stratejinin gerçekleştirilmesi, ancak onu destekleyecek taktiklerle mümkün olabilecektir.

İK stratejisi, "organizasyonun çevresindeki değişmelere göre, gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarını karşılayacak kapasiteye sahip insan kaynağını geliştirmeye yönelik planlar, programlar ve eğilimler bütünüdür" (Walker, 1992:59-62).

Dolayısıyla etkin İK stratejisi, tüm İK fonksiyonlarını sistematik olarak koordine eder ve bu fonksiyonların, işgören tutum ve davranışlarını işletme hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olacak şekilde uygulanmasını sağlar (Wang ve Shyu, 2008: 94). Benzer şekilde bir işletme, açık ve anlaşılır bir İK stratejisine sahip olabilir; ancak, eğer İK taktikleri İK stratejisini tamamlayacak ve etkin olarak destekleyecek şekilde oluşturulamaz ise, muhtemelen başarılı sonuçlar alınması mümkün olamayacaktır (Gomez-Mejia vd., 2001:20). Bu bağlamda, İK yöneticilerinin aldıkları taktik kararlar, 'genel' ve 'spesifik' olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilir (Martocchio, 2001:9).



Şekil 1. Stratejik ve Taktik Kararlar Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Martocchio, J. ,(2001), **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, Prentice-Hall, Inc., 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey, s. 10.

Şekil 1’de de görülebileceği gibi, ücretlendirme politikası, işe alım planları ve yüksek performans gösteren işgörenler arasındaki devir oranını düşürmeye yönelik yöntemlerin geliştirilmesi gibi uygulamalar, genel İK taktik kararlarına sadece birkaç örnektir. Spesifik İK taktik kararları ise, ücret(lendirme) örneğinden hareketle, kök maaş düzeylerinin tespiti, yaşam giderlerinin ayarlanması, kıdem ücreti, liyakat ücreti, teşvik ediciler (değişken ücret), bilgi ve beceriye dayalı ödeme planları, yasal ve ihtiyari yarar programları ve benzeri uygulamaları kapsar(Martocchio, 2001:10).

### 3.4.3. İnsan Kaynakları ile Rekabet Stratejilerinin Uyumu ve Bütünleştirilmesi

Faaliyet gösterdiği piyasada rakiplerine üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin önünde iki yol vardır (Erkut, 2009:249):

- Mevcut faaliyetlerini rakiplerden farklı biçimde gerçekleştirmek,
- Rakiplerinden farklı faaliyetler gerçekleştirmek.

Hangi yol izlenirse izlensin, sonuçta bu yaklaşımların müşteri için değer yaratması ve onların beklentilerinin karşılanması esastır. Aksi durumda, rekabet üstünlüğünün sağlanması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, teknolojik yeniliklerin hız kazandığı, müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği ve küresel rekabetin artarak yaygınlaştığı böylesi bir ortamda, rekabet avantajı kazanmak için işletmeler, rekabet stratejileri ile İK strateji ve uygulamalarını uyumlu bir şekilde bütünleştirmelidirler (Ulrich, 1992:47). Öyle ki, stratejik İKY ile ilgili araştırmalarda, İK'nın örgütsel etkinliğinin güçlendirilmesinde uyum ve bütünleştirme hususu en önemli meselelerden biri olarak ön plana çıkmış; rekabet stratejisi ile İK strateji ve uygulamaları arasındaki tutarlılığın işletme başarısında önemli bir bileşen olduğu ortaya konulmuştur (Wang ve Shyu, 2008: 93).

**Tablo 3:** Stratejik Yönetimde İK Stratejilerinin Bütünleştirilmesi

Stratejik Analiz	Strateji Oluşturma	Strateji Uygulama
Strateji için bağlantı kur - İş uygunluğu - İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri - Dış fırsatlar ve tehditler - Rekabet avantajı kaynakları - Stratejik konular İşgörenlerle ilgili iş sorunlarını tanımla	Performans beklentilerini açıkla. Geleceği nasıl yöneteceğiz: - Değerler, rehber ilkeler - Misyon ve vizyon - Amaçlar ve öncelikler - Faaliyet planları - Kaynak tahsisi İK stratejileri, amaçları ve eylem planlarını tanımla.	Başarılı sonuçlar için şu süreçleri uygula, - Örgütsel değişim - Performans ve ödüllendirme - Stratejik kadrolama - Öğrenme ve geliştirme - İşgören ilişkileri İKY süreçlerini uygula

**Kaynak:** Ferris, G.R. and et al., (1990) "Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance", *Human Resource Planning*, Vol. 13, No: 3, , s. 433.

İK stratejileri bağlamında uyum, "içsel" ve "dışsal" olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. *İçsel uyum*, İK politika ve uygulama süreçlerinde ortaya çıkabilecek ekstra engellerin ortadan kaldırılması ya da İK uygulamalarının kendi içindeki uyumu veya tutarlılığı; *dışsal uyum* ise, İK stratejilerinin belirlenen amaçları gerçekleştirecek olan örgütsel stratejilerle uyumu olarak değerlendirilmektedir (Schuler ve Jakson, 1987:217). Stratejik yönetim bağlamında, İK stratejilerinin işletme stratejileriyle bütünleştirilmesi şematik olarak Tablo 3'te gösterilmektedir.

#### 4. REKABET STRATEJİLERİ İLE UYUMLU İK STRATEJİ VE UYGULAMALARI

Yönetici ve stratejistlerin analiz ve kararları sonucu geliştirilen rekabet stratejileri, işletmenin değişik yönetim düzeylerindeki fonksiyonel bölümlerce, kendi sorumluluk alanları içinde karşılaştırılan ve uygulanan stratejilerle desteklenmek durumundadır. Böylece, seçilen rekabet stratejilerine uygun olarak her bölüm kendi fonksiyonel stratejilerini oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2004:278). Bu çerçevede, İK stratejileri işletme faaliyetlerine odaklandıklarında ve etkin şekilde uygulandıklarında, işletme sonuçları üzerinde etkili oldukları kabul edilmektedir.

İK stratejileri ve buna bağlı olarak alt fonksiyonlarına ilişkin uygulamaların işletmenin başarılı sonuçlar elde etmesinde rol oynayabileceği düşüncesi yeni değildir. Örneğin Porter (1985), İK uygulamalarının maliyetleri düşürerek, ürün ve hizmet farklılaştırma kaynaklarını artırarak veya her ikisinin bileşimi yoluyla rekabetçi avantaj kazandırabileceklerini iddia etmektedir (Becton ve Schraeder, 2009:12). Gerçekten de, bir işletmede İK'nın etkili yönetimi kârlılık ve rekabet gücü için hayati önemdedir. Ancak, İK vasıtasıyla rekabetçi avantaj kazanmak, İK uygulamalarının stratejik bir yaklaşımla yönetilmesini gerektirir. Dolayısıyla, İKY uygulamaları ve bunlara bağlı olarak oluşturulacak İK stratejilerinin, işletmenin stratejik hedefleri dikkate alınarak, özellikle rekabet stratejisi ile uyumlu hale getirildiklerinde, ekonomik açıdan örgütsel performansa doğrudan ve önemli ölçüde katkı sağlayarak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturulmasına yardımcı olabileceği söylenebilir (Little ve Nel, 2008:3; Wang ve Shyu; 2008: 93). Bu bağlamda, çalışmanın bu kısmında Porter ile Miles ve Snow tarafından formüle edilen rekabet stratejileri ile en iyi uyumu temsil eden İK stratejilerinin neler olabileceği incelenecektir.

##### 4.1. Porter'ın Rekabet Stratejileri İle Uyumlu İK Stratejileri

M. E. Porter'a göre, bir işletme faaliyette bulunduğu sanayi dalında yüksek başarıya ulaşabilmek için başlıca üç tür rekabet stratejisi uygulayabilir. *Amaçlanan stratejiler* (Ülgen ve Mirze, 2004:277) olarak da ifade edilen bu stratejiler, *toplam maliyet liderliği*, *farklılaştırma* ve *odaklanmadır* (Porter, 2003:44).

*Toplam maliyet liderliği stratejisi*, rakiplerinden daha düşük maliyet yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi ifade etmektedir. Bu strateji, sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesini değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesini, böylece ürün veya hizmetlerin rakiplere oranla daha ucuza üretilerek müşteriye sunulmasını ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde edilmesini ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2004:258). Ancak, bir işletmenin maliyet liderliği konumuna ulaşabilmesi için, rakiplerine karşı benzersiz/ayırt edici bir üstünlük geliştirmesi zaruridir (Dinçer, 1998:73). Dolayısıyla maliyet liderliği için işletmeler, maliyet avantajı oluşturacak tüm kaynakları keşfetmeli (Erkut, 2009:253); iş görenlerinin de bu doğrultuda davranmalarını sağlayacak yönlendirmelerde bulunmalıdır. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerde rekabet avantajı oluşturmak için işgörenlerden beklenen davranış

özellikleri; kısa-dönemli odaklanma, tekrarlanan ve beklenen davranışlar, bireysel ve özerk eylemler, kaliteden ziyade ürün ve hizmetlerin miktarına odaklanma, çok fazla risk almama ve istikrar beklentisi olarak sıralanabilir (Schuler ve Jackson, 1987:211). Bunu sağlayacak İK stratejileri ise, etkinlik, düşük maliyetli üretim ve belirsizliği minimize edecek iyi planlanmış prosedürler üzerinde durur. Bu bağlamda etkin İK stratejileri, düşük performansı ortadan kaldırmak için bir denetim aracı olarak performans değerlemeye güvenme, yapılan işe göre ödeme yapma, gerekli teknik bilgi, nitelik ve becerilere sahip işgörenleri istihdam etme, işe özgü eğitimler düzenleme, işlerin (görevlerin) ayrıntılı ve belirgin bir şekilde tanımlanması gibi çalışmaların dikkatle gerçekleştirilmesini içerir (Gomez-Mejia vd., 2001:31-32).

*Farklılaştırma stratejisi*, rekabet üstünlüğü kazanmak için eşsiz ve ayrıcalıklı ürün geliştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Erkut, 2009:254). Bu stratejilerin temel eğilimi, ürünün pazarda belirli bir özelliğiyle tek olmasını (Dinçer, 1998:73) ve endüstride benzersiz olarak algılanmasını sağlayarak, tüketicilerde marka bağlılığı oluşturmak yönündedir (Erkut, 2009:254). Bunun farkında olan yönetici ve işletme sahipleri hizmet kalitesi, tasarım ve diğer özelliklerden herhangi birinde ürün veya hizmetlerini rakiplerinininkinden daha farklı hale getirmeye çalışır. Böylece işletme, mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, yine ortalamanın üzerinde getiri elde edebilecektir (Ülgen ve Mirze, 2004:258). Farklılaşma stratejisini benimseyen işletmelerde işgörenlerden beklenen davranış özellikleri ise, uzun dönemli odaklanma, yüksek düzeyde yaratıcı, işbirlikçi ve bağımsız davranış, kaliteye ve üretim miktarına orta düzeyde odaklanma, yüksek düzeyde risk alma, belirsizlik ve tahmin edilemezliğe karşı yüksek düzeyde tolerans şeklinde sıralanmaktadır (Schuler ve Jackson, 1987:209-210). Dolayısıyla, bu stratejiyi uygulayan ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan işletmelerde, buluşçuluk, esneklik, diğer işletmelerden yeni kabiliyetleri cezbetme, yaratıcı yetenekleri teşvik etme gibi farklılaştırma stratejileriyle uyumlu İK stratejileri geliştirilebilir (Gomez-Mejia vd., 2001:32). Bu bağlamda geliştirilen İK stratejileri, gruplar arasında yakın etkileşimi ve koordinasyonu içeren görevler, takım bazlı öğrenme, grup başarısına ve uzun döneme odaklanan performans değerlendirme sistemi, diğer pozisyonlarda kullanılabilir niteliklerin geliştirilmesine imkân veren görev tanımları ile değişken ücret ve ödül planları çerçevesinde, maaş, ikramiye, hisse payı gibi bileşenlerden oluşan farklı ücret paketleri içinden seçme özgürlüğü sağlanması gibi seçenekler üzerinde durur (Schuler ve Jackson, 1987:213).

Bu stratejilerin belirli müşteri grubu hedeflenerek uygulanması halinde, odaklanma stratejisi gündeme gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:258). *Odaklanma stratejisinin* temel yaklaşımı, maliyet liderliği konumunu veya farklılaşmayı ya da her ikisini birden belirlenmiş dar bir alanda yürütmektir (Erkut, 2009:255). Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, hem düşük maliyet hem de farklılaştırma stratejisine bağlı olarak, pazarın belirli bir bölümünü - ki bu bir tüketici grubu, belirli bir üretim ve dağıtım hattı veya coğrafi bir bölge olabilir- seçerek yoğunlaşır ve diğerlerini devre dışı bırakır. Böylece işletme, daha geniş bir pazara hitap eden rakiplerine göre, hedeflediği pazar bölümüne nüfuz etmeye ve daha iyi hizmet sunmaya çalışır. Farklılaştırma odaklaşmasında işletme seçtiği alanda farklılaştırmaya giderken;

maliyet odaklaşmasında maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedefler. İşletme bu stratejilerle seçtiği, hitap ettiği müşteri kitlesinin ya nadir ihtiyaçlarını karşılayarak veya üretim ve dağıtım sistemi içinde en iyi hizmeti vererek ya da farklı fiyat uygulayarak rakiplerinden farklılaşmaya çalışır (Dinçer, 1998:74). K stratejilerinin odaklanma stratejisi ile en iyi uyumu, farklılaştırma ve toplam maliyet liderliği stratejilerini benimseyen işletmeler için tanımlanan stratejilerin kombinasyonudur (Gomez-Mejia vd., 2001:32).

Porter'ın formüle ettiği bu üç stratejinin her biri için en uygun İK stratejileri Tablo 4'te kısaca tanımlanmıştır.

#### 4.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri ile Uyumlu İK Stratejileri

Tablo 4: Porter'ın Üç Tipik Ana İş Stratejileriyle Uyumlu Seçilmiş İK Stratejileri

Rekabet Stratejisi	Genel Örgütsel Özellikler	İK Stratejileri
<b>Toplam Maliyet Liderliği</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sürdürülebilir sermaye yatırımı ve sermayeye ulaşma,</li><li>▪ İşgörenler üzerinde sıkı denetim,</li><li>▪ Sıkı maliyet kontrolü ve sık sık detaylı kontrol raporlarına gereksinim duyması,</li><li>▪ Düşük maliyetli dağıtım sistemi,</li><li>▪ Yapılandırılmış örgüt ve tanımlanmış sorumluluklar,</li><li>▪ İmalatı kolaylaştırıcı ürünlerin tasarlanması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Etkili / verimli üretim</li><li>▪ Açık, belirgin iş tanımları</li><li>▪ Detaylı çalışma planı</li><li>▪ Teknik nitelikler ve becerilerin geliştirilmesine önem verme,</li><li>▪ İşe uygun spesifik eğitim programlarına önem verme,</li><li>▪ İşe dayalı ödemeye önem verme,</li><li>▪ Kontrol aracı olarak performans değerlendirmeyi kullanma.</li></ul>
<b>Farklılaştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Güçlü pazarlama yeteneği,</li><li>▪ Ürün mühendisliği,</li><li>▪ Temel araştırmalarda güçlü kabiliyet,</li><li>▪ Kalite veya teknolojik liderlik konusunda bilinirlik,</li><li>▪ Yetenekli işgören, uzman veya yaratıcı kişileri cezbedici, işletmeye çekici sıradışı uygulamalar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yenilik ve esnekliğe önem verme,</li><li>▪ Geniş görev sınıflandırması,</li><li>▪ Esnek iş planları,</li><li>▪ Dış istihdam,</li><li>▪ Takım bazlı eğitim,</li><li>▪ Bireye dayalı ücret ve ödüllendirmeye önem verme,</li><li>▪ Geliştirme aracı olarak performans değerlendirmeyi kullanma.</li></ul>
<b>Odaklanma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birleştirilmesi, belirli bir stratejik hedefe yönlendirme.</li></ul>	İK stratejilerinin kombinasyonu.

**Kaynak:** Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., (2001), **Managing Human Resources**; 3<sup>rd</sup> Edition; Prentice-Hall, Inc., New Jersey, s. 31.



İşletmelerin uyguladıkları rekabet stratejilerinin daha çok *risk ve davranışların zamanlaması açısından* (Ülgen ve Mirze, 2004:277) diğer bir sınıflandırması, R. E. Miles ve C. C. Snow (1978) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre işletmelerin rekabet stratejileri, *savunmacı, fırsatçı, analizci ve tepkici* olarak sıralanabilir.

Miles ve Snow'un rekabet stratejileri içinde, fırsatçı stratejiyi benimseyen işletmelerin sürekli olarak pazar fırsatları arayışı içinde olmaları, ancak belirsizliğin yüksek olması ve beklentilerin de elde edilip edilemeyeceğinin açıkça görülebilmesi (Wang ve Shyu, 2008:94); tepkicilerin ise, genelde istikrarlı bir stratejilerinin olmaması, değişim ve gelişmelere çevresel baskılar sonucu tepki vermeleri (Tanova ve Karadal, 2004:125), bu iki stratejiye ilişkin etkili ve tutarlı İK stratejilerinin geliştirilebilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, sadece savunmacı ve analizci stratejilerle uyumlu İK stratejilerinin geliştirilebileceği yaklaşımıyla hareket etmek daha anlamlı olacaktır (Gomez-Mejia vd., 2001:33-34). Dolayısıyla, çalışmamızda da bu yaklaşım benimsenmiş ve diğer stratejiler göz ardı edilmiştir.

*Savunmacı stratejileri* uygulayan işletmeler yavaş ve sürekli büyüme ile göreceli olarak kararlı ürün veya hizmet alanlarında güvenli pozisyonlarını sürdürmeyi tercih ederler. Yeni ürün geliştirmeyle uğraşmaktan ziyade pazar paylarını korumaya çalışır; yeni fırsatlar için araştırma yapmak yerine, örgütsel etkinliği artırmak için iç operasyona odaklanmaya yoğunlaşırlar. Bu stratejiyi benimseyenlerce, merkezi denetim, yüksek derecede formalizasyon ve iyi düşünülmüş kontrol sistemlerinin işletme performansını destekleyeceği varsayılmaktadır (Wang ve Shyu; 2008: 93). Bu nedenle, ortalamanın üzerinde getiriye yenilikçi veya proaktif davranışlar sonucu değil, oluşmuş pazarlarda verimlilik çalışmaları ile elde etmek eğilimindedirler. Savunmacı stratejilerde belirsizlik daha azdır; doğal olarak, risk de aynı oranda düşüktür (Ülgen ve Mirze, 2004:277). Savunmacı stratejiyi izleyen çok sayıda işletme, İK uygulamalarında işgörenlerin terfisi, transferi ve ödüllendirilmesinde ayrıntılı içsel sistemler geliştirerek, kendilerini dış emek pazarının belirsizliklerinden nispi olarak korumaya çalışır; güvenliği buluşçuluğa ve yenilikçiliğe tercih ettiklerinden de risk alıcı davranışlardan uzak dururlar (Gomez-Mejia vd., 2001:34). İşletmeye uzun vadeli bağlılığın önemsendiği bu yaklaşımda, iş güvenliği ve derecelendirme yoluyla işgörenlerin üst pozisyonlara terfi edebilmelerine yönelik beklentilerini yükseltecek ücret ve ödüllendirme uygulamalarına yer verilir.

Savunmacıların aksine analizcilerin temel amacı, yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulmak ve araştırmaktır (Miles ve Snow, 1984). Analizciler, istikrarlı alanlarda formel yapılar ve süreçleri kullanarak düzenli ve etkin faaliyet gösterirler (Wang ve Shyu, 2008: 94). Hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyan bu işletmeler, yeni ürün-pazar fırsatlarını tespit ve takip ederek, hem verimli hem de yenilikçi olmayı başarmaya gayret ederler (Tanova ve Karadal, 2004:125). Ancak, hem istikrarlı hem de dinamik faaliyet alanlarına uyum çabası, İK uygulamalarında ayrışmayı gerektirmektedir (Wang ve Shyu, 2008: 94). Bu bağlamda İK, rekabet stratejilerine yönelik İK strateji ve uygulamalarını - Miles ve Snow (1987)'un sınıflandırmasıyla

- *yeteneği kendi içinde geliştiren ve dışarıdan alan* şletmeler olmak üzere iki temel yaklaşım altında ele alınmaktadır (Tanova ve Karadal, 2004:126):

- a) *Yeteneği kendi içinde geliştirenler*: Bu yaklaşıma sahip şletmeler, genellikle işgörenlerini alt pozisyonlar için şirket dışından temin eder ve zaman içerisinde yetiştirerek daha üst pozisyonlarda değerlendirir. Bu uygulama, potansiyelleri itibariyle gelecek vaat eden adayları işletmeye çekmede etkilidir. Dış piyasa ile rekabetçi ödöl sistemlerinin uygulanmasından ziyade, kurum içi adalete daha fazla önem verilir. Performans değerlendirmede, sadece sonuçlar değeril, sonuçlara ulaşmak için yapılan davranışlar da dikkate alınır. İşgörenlerinin işletmeye bağlılığına önem verir; onların işletmede uzun süreli kalmalarını sağlamaya çalışır ve bunun içinde işgörenlerine yatırım yaparlar.
- b) *Yeteneği dışarıdan temin edenler*: Bu yaklaşıma sahip şletmeler ise, ihtiyaç duydukları her seviyedeki bilgi, beceri ve yeteneğe sahip işgörenleri, öncelikle dışarıdan temin etmeyi tercih ederler. Performans değerlendirmede, daha ziyade elde edilen sonuçlar dikkate alınır. Hangi pozisyonda olursa olsun işgörenlerin kendi kariyerleri için işten ayrılması ve başka şletmelere geçmesi normal bir durum olarak değerlendirilir. Ayrıca, gelişmelere göre, gerek sayı gerekse beceri düzeyi olarak işgücüne olan gereksinimin değerımesi durumunda, gerekli gördüğu personeli hangi düzeyde olursa olsun işten çıkarma konusunda tereddüt etmezler.

Bu yaklaşımlardan birincisi savunmacı, ikincisi ise analizci stratejiyi uygulayan şletmelerde görölür. Bu stratejilerin her biri için, en uygun İK stratejileri Tablo 5'te kısaca tanımlanmıştır.

Schuler ve Jackson (1987:208), rekabet stratejisi ve İK uygulamaları arasındaki bağlantının akılcı/mantıklı olması ve belirli bir görevi başarmada ihtiyaç duyulan yetkinlikler yanında işgörenlerin nelere ihtiyaç duyduğunun temel alınması gerektiğini savunmaktadır. Bununla birlikte, her bir stratejinin farklı beceriler ve kaynaklar gerektirebileceği de göz ardı edilmemelidir. Çünkü, şletmelerin sahip olduğu kurumsal kültür ve örgütsel beceriler her stratejinin uygulanmasına uygun olmayabilir. Dolayısıyla, rekabet stratejilerinden beklenen sonucun elde edilebilmesi için, hangi tür stratejilerin hangi şartlarda daha yüksek bir başarıyla uygulanabileceğinin bilinmesi önem arz etmektedir (Erkut, 2009:256).

**Tablo 5:** Miles ve Snow'un İki Temel Rekabet Stratejileriyle Uyumlu Seçilmiş İK Stratejileri

Stratejik İK Alanı	Savunmacı Strateji	Analizci Strateji
<b>İş Akışı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Etkili (verimli) üretim,</li><li>▪ Kontrole önem verme,</li><li>▪ Açık, belirgin iş tanımları,</li><li>▪ Detaylı çalışma planı.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yenilik,</li><li>▪ Esneklik,</li><li>▪ Geniş görev sınıflandırması,</li><li>▪ Esnek iş planları.</li></ul>
<b>Kadrolama</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İç istihdam,</li><li>▪ İşgören seçim kararını İK bölümünün vermesi,</li><li>▪ Teknik nitelikler ve becerilerin geliştirilmesine önem verme,</li><li>▪ Formel işe alma ve sosyalleştirme süreci.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ İhtiyaca göre dışarıdan istihdam,</li><li>▪ Seçim kararını ilgili yöneticilerin vermesi,</li><li>▪ Kurum kültürüne uygun adayların alınmasına önem verme,</li><li>▪ Yeni işgörenlerin informal şekilde istihdam edilmesi ve sosyalleştirilmesi.</li></ul>
<b>İşgören Ayrılmaları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gönüllü ayrılmayı teşvik etme,</li><li>▪ İşe alımların durdurulması /ondurulması,</li><li>▪ İşine son verilen işgörenlerle ilişkinin sürdürülmesi,</li><li>▪ İşten ayrılanları, ihtiyaç halinde öncelikli olarak yeniden işe alma politikası.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ (İşgörenleri) işten çıkarma,</li><li>▪ İhtiyaç kadar istihdam,</li><li>▪ İşten çıkarılan işgörenler ile sonrasında ilgilenmeme.</li></ul>
<b>Performans Değerlendirme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rutin değerlendirme prosedürleri,</li><li>▪ Kontrol aracı olarak kullanma</li><li>▪ Sınırlı odaklanma,</li><li>▪ Amirine yüksek bağlılığı önemseme.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Geleneksel (kişiye özgü) değerlendirme,</li><li>▪ Geliştirme aracı olarak kullanma,</li><li>▪ Çok amaçlı değerlendirme,</li><li>▪ Değerlendirmelerde çok sayıda girdi kullanma.</li></ul>
<b>Eğitim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bireysel eğitim,</li><li>▪ İş başında eğitim,</li><li>▪ İşe özgü eğitim,</li><li>▪ Beceri“oluşturma” /artırma.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Takım bazlı veya çapraz fonksiyonlu eğitim,</li><li>▪ Dış eğitim,</li><li>▪ Genel eğitimde esnekliğe vurgu,</li><li>▪ Becerileri “satın alma”.</li></ul>
<b>Ücret Yönetimi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sabit ücret,</li><li>▪ İşe dayalı ödeme,</li><li>▪ Kıdeme dayalı ödeme,</li><li>▪ Merkezileşmiş ücretlendirme kararları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Değişken ücret,</li><li>▪ Bireysel başarıyı ödüllendirme,</li><li>▪ Performansa dayalı ücretlendirme,</li><li>▪ Ademi merkezi ücretlendirme kararları.</li></ul>

**Kaynak:** Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., (2001), **Managing Human Resources**, 3<sup>rd</sup>Edition; Prentice-Hall, Inc., New Jersey, s. 33.

Son olarak, Tablo 4 ve Tablo 5’te de görüleceği üzere, her bir rekabet stratejisi için birbirinden farklı, hatta birbirinin zıddı sayılabilecek İK stratejilerinin uygulanması söz konusu olabilmektedir. O halde, İK stratejilerini rekabet stratejilerinden bağımsız olarak, tek başına *iyi* ya da *kötü* olarak değerlendirmek doğru değildir; çünkü İK stratejilerinin başarısı, hangi bağlamda ve durumda kullanıldıklarına bağlıdır. Esas olan, uygulanan rekabet stratejisi ile uyumlu ve onu destekleyecek uygun İK stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Dolayısıyla, doğru tercihler yapıldığında işletmelerin rekabet stratejileri ile ulaşmak istedikleri hedefleri yakalamaları ve etkili sonuçları elde etmeleri; bu gerçekleştiğinde ise, rekabet üstünlüğünün sağlanması mümkün olabilecektir.

## 5. SONUÇ

Günümüzde artık, işletmelerin sahip oldukları nitelikli işgücünün rekabet üstünlüğü sağlamada kritik faktör haline geldiği genel olarak kabul görmektedir. Değer yaratan stratejik bir kaynak olarak İK’nın işletme başarısında belirleyici olmasının anlaşılmasıyla birlikte, İKY’nin örgüt ve çevre bütünlüğü içinde düşünülmesi ve rekabet stratejisiyle ilişkili bir alan olması gerektiği kabul edilmiştir. Çünkü, İKY ve organizasyon bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak stratejik yönetim süreci ile bütünleştirildiğinde, İKY’nin değer yaratacağı düşünülmemektedir. İKY bu değer, doğru yerde ve zamanda, rekabetçi bir maliyetle, ihtiyaç duyulan (veya duyulacak) hizmeti sağlayarak ve organizasyonu diğer rakiplerinden farklılaştırarak kazanır. O halde, bir işletmenin uyguladığı stratejik yönetimin genel verimi ile etkinliği ve buna bağlı olarak da rekabet stratejileri, o işletmenin en değerli ve stratejik kaynağı olan insan kaynaklarına, yani işgörenlerine, yöneticilerin onları nasıl motive ettiğine, nasıl yönlendirdiğine ve aralarındaki iletişime bağlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla İK politikaları, işletmelerin rekabet stratejisi ile uyumlu hale getirilerek bütünleştirilmeli, hem ondan kaynaklanmalı hem de ona katkıda bulunmalıdır.

Yapılan araştırmalar, rekabet stratejileri ile uyumlu İK stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının rekabet üstünlüğünün sağlanması ve sürdürülmesinde kritik önemde olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken husus, her bir strateji ile uyumlu İK strateji ve uygulamasının farklı olabileceğidir. Yine bu alandaki çalışmalardan anlaşılmaktadır ki, İK strateji ve uygulamalarının stratejiden bağımsız olarak iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesi doğru bir yaklaşım değerildir. Çünkü, herhangi bir rekabet stratejisi için uygun ve etkili olan İK stratejisi, diğerleri için etkisiz veya anlamsız olabilir. Esas olan, hangi rekabet stratejisini destekleyecek doğru İK stratejisinin hangisi yada hangileri olduğunun belirlenmesi ve uygulanmasıdır.

Sonuç olarak, işletmelerin benimsediği rekabet stratejileri ile uyumlu doğru İK stratejilerinin geliştirilerek etkili bir şekilde uygulanmasının, rekabet üstünlüğü sağlanması ve sürdürülmesinde belirleyici olduğu söylenebilir. Nitekim, bu alanda yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular da bunu destekler niteliktedir.

## KAYNAKÇA

1. Akdemir, B.(2005), “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (Prof. Dr. Turan Yazgan’a Armağan Özel Sayısı), S. 49, İstanbul, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, s. 427–455.
2. Akıncı, B. (1997), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden İncelenmesi”, *Human Resources*, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, Ekim, s. 22-26.
3. Altuntuğ, N. (2009), Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 14, S. 3, s. 445-460.
4. Anthony, W.P., Perrewe, P., Kacmar, L., Michele, K. (1996), **Strategic Human Resource Management**, Second Edition, The Dryden Press, Orlando, Florida.
5. Armstrong, M., (1992), **Human Resource Management: Strategy&Action**, Kogan Page Ltd., London.
6. Aydın, A. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu”, M. Ü. İşletme Fakültesi, *Öneri Dergisi*, Cilt: 3, S. 13, Ocak, s. 77-84.
7. Aykaç, B., (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
8. Barutcugil, İ., (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
9. Bartol, K. M, Martin, D. C., (1991), **Management**, McGraw-Hill Inc, International Edition, London.
10. Baudreau, J. W.; Ramstad, P. M. (2005), “Where’s Your Pivotal Talent?”, *Harvard Business Review*, Nisan, s. 23-24.
11. Becton, J. Bret; Mike, Schraeder (2009), “Strategic Human Resources: Are We There Yet”, *The Journal for Quality and Participation*, Ocak, Vol. 31, No. 4, s. 11-18.
12. Bratton, J., Jeffer, G. (1999), **Human Resources Management**, Second Edition, MacMillan Business, London.
13. Byars, L.L.; Leslie, W. R. (1997), **Human Resources Management**, 5. Ed., Irwin Ic. Co.
14. Chandler, G. N.; McEvoy, G. M. (2000), “Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, s. 43-57.
15. Cianni M, Bussard D. (1994), “CEO Beliefs,” *Management Development, and Corporate Strategy, Group&Organization Management*, Vol 19, s. 1, s. 51-67.
16. Dinçer, Ömer (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.

17. Düren, Z., (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
18. Eren , E., (1990), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ. Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 234, 1. Cilt, 3. Baskı, İstanbul.
19. Erkut, H., (2009), **Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri**, Yalın Yayıncılık, İstanbul.
20. Ferris, G. R.; Russ, G. S.; Albanese, R., Martocchio, J. J. (1990), “Personnel/Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance”, *Human Resource Planning*, Vol. 13, No: 3, s. 215-227.
21. Glueck, W., (1980), **Business Policy and Strategic Management**, McGraw Hill Int. Book Company, Tokyo.
22. Glueck R.; Yauch, L., William, S., (1988), **Business Policy and Strategy**, 5th Mc. Graw. Hill Co.
23. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D.B., Cardy, R. L., (2001), **Managing Human Resources**; 3<sup>rd</sup> Edition; Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
24. Greenley, G. E. (1989), **Strategic Management**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
25. Gunnigle, P., Moore, S. (1994), “Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications”, *Personnel Review*, Vol. 23, No: 1, s. 63-84.
26. Huselid, M. A. (1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
27. Huselid, Mark A., S. E. Jackson and R. S. Schuler (1997), “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No: 1, s. 171-188.
28. Johnson, Gerry; Kevan Scholes (1989), **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**, Prentice Hall International Ltd., London.
29. Karlöf, B., (1993), **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
30. Little, G.; Nel, P.S. (2008), “21st Century HR: An Integrated Model to Achieve Organisation Objectives”, 22<sup>nd</sup> *Annual ANZAM Conference*, Held at Auckland New Zealand, 2-5 December, s. 1-11, Çevrimiçi: [www.opdcoach.com/article1.pdf](http://www.opdcoach.com/article1.pdf).
31. Martocchio, J. J., (2001), **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, Prentice-Hall Inc., 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey.
32. Miles, R. E., Snow, C. C., (1978), **Organizational Strategy, Structure and Process**, New York: McGraw-Hill Book Co.
33. Miles, R. E., Snow C. C. (1984), “Designing Strategic Human Resource Systems”, *Organizational Dynamics*, 13 (1):36-52.
34. Mintzberg, Henry (1991), **Crafting Strategy**, Edited by Cynthia A. Montgomery and Michael E. Porter, **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage**, Harvard Business School Publishing, ABD.
35. Özgeldi, M. (2002), “İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Maltepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 2., s. 17-32.

36. Porter, M. E., (1980), **Competitive Strategy**, New York: The Free Press.
37. Porter, M. E., (1985), **Competitive Advantage**, New York. The Free Press.
38. Porter, M. E., (2003), **Rekabet Stratejisi**, Çev. G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
39. Reed, R.; De Filippis R. J. (1990), “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No: 1, s. 88-102.
40. Schuler, Randall S. (1992), “Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Need of The Business”, *Organisational Dynamics*, Vol. 21, s. 18-32.
41. Schuler, R. S., Jackson S. E. (1987), “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, *The Academy of Management Executive*, 1(3):207-219.
42. Smilansky, J., (2002), **Yeni İnsan Kaynakları**, Çev. Derya Atakan, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
43. Tanova, C., Karadal, H. (2004), “Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi “, *DEÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 19, S. 2, s.123-136.
44. Tyson, S., (1995), **Strategic Prospects For HRM**, Institute of Personnel and Development, London.
45. Ulrich, Dave (1992), “Strategic and Human Resource Planning: Linking Customer and Employees”, *Human Resource Planning*, Vol. 15, No: 2, s. 47-62.
46. Uyargil, Cavide (1997), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme”, *Human Resource – Yönetim ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Yıl: 1, S. 8, Haziran, s. 22-25.
47. Ülgen, H., Mirze, K.S., (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
48. Walker, J., (1992), **Human Resource Strategy**, McGraw-Hill, International Edition, Singapur.
49. Wang, D., Shyu, C. (2008), “Will the Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance?”, *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No: 2, s. 92-110.
50. Yüksel, Öznur (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, 2. baskı, Ankara.