

# **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İDARİ DESTEK BİRİMİ OLMAKTAN STRATEJİK ORTAKLIĞA GEÇİŞ**

**Yard.Doç.Dr. Serap BENLİGİRAY**

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

## **ABSTRACT**

Tomorrow's competitive business environment will include HR as a strategic business partner and bottomline decision-maker. In contrast to its traditional emphasis on personnel administration, HR's future role will be supporting a company's competitive advantage by providing high quality people and helping managers develop an effective strategic plan. HR must shift from being an administrative support function to becoming partner in charting business strategy.

This requires transforming the HR function into a strategic business partner that will positively affect a company's earnings. To do this, they have to master global operating skills and be masters of business environment to become partners with business managers in thinking and problem solving areas.

## ÖZET

Geleceğin rekabet ortamı insan kaynakları yönetimini stratejik bir iş ortağı (partneri) ve temel bir karar verici olarak görecektir. Geleneksel personel yönetiminin aksine insan kaynakları yönetimi (İKY)'nin gelecekteki rolü, yüksek nitelikli insanlar sağlayarak ve etkili bir stratejik plan geliştirmede hat yöneticilerine yardım ederek bir şirketin rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunacaktır. İKY idari bir destek fonksiyonu olmaktan iş stratejilerini planlamada ortak olma (partner olma) yönünde değişmek zorundadır. Bu değişim, İKY fonksiyonunun bir şirketin kazancını olumlu şekilde etkileyecek stratejik bir iş ortağı olmasını gerektirir. Bunu yapmak için, insan kaynakları (İK) yöneticilerinin küresel iş ortamında çalışma becerileri kazanmaları, düşünme ve problem çözme alanlarında hat yöneticileriyle ortak hareket edebilmek için iş ortamını ve çevresini çok iyi bilmeleri gerekir.

# 1. GİRİŞ

1980'lerin ortalarında personel departmanı “İnsan Kaynakları” adını aldığı anda çoğu kişinin sorusu “Ad değişikliğinin ötesinde fark yaratacak şey neydi?” olmuştur. Şu anda, yıllar sonra bile bu sorunun tam olarak cevaplandırıldığı söylenemez. Belki bugün “İşletmelerin çoğu bölümlerinde meydana gelen radikal değişiklikler karşısında göreceli olarak insan kaynakları departmanlarında fark yaratacak şey ne olacaktır?” sorusunun cevabı daha da kritik hale gelmiştir<sup>1</sup>. Bu soruya cevap ararken öncelikle insan kaynakları yönetimi(İKY)'nin temel işinin ne olması gerektiğini anlamak gerekir. İKY'nin temel işi, organizasyonun daha rekabetçi olmasını, maksimum etkililiği sağlayacak şekilde çalışmasını ve genel stratejilerini başarılı bir şekilde idare etmesini sağlayacak insan sermayesinin sunulması ve/veya geliştirilmesi olmalıdır<sup>2</sup>.

Son on yıldan ya da daha uzun zamandan beri İK'nın sloganı “stratejik bir iş ortağı olmak” dır. Çeşitli ortamlarda hem teorisyenler hem de uygulamacılar tarafından yetkinliğe dayalı stratejilerin geliştirilmesinde, planlanmasında ve kurulmasında İK'nın katılımının önemi etkili bir şekilde söylenmiştir. Buna rağmen A.B.D'de Hackett Group tarafından 1050 şirket üzerinde yapılan bir araştırma (1998) en hayati stratejik İK öncelikleri için (Örneğin, en iyi personeli işe alma,

---

<sup>1</sup> Shurtleff, Timothy L. “Strategic Dilemmas for HR” **Employment Relations Today**, Winter 1999, V: 25, s. 13-20.

eğitme, personel ve yönetici geliştirme, kariyer ve performans yönetimi gibi.) İK yöneticilerinin zamanlarının üçte birinden daha azını harcadıklarını göstermiştir. Buna karşılık yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını düşük değer katan rutin faaliyetlere israf etmektedirler. Sloganı şevkle benimsenmelerine karşın, çoğu İK yöneticisinin tam bir stratejik ortak olmak için yürütmesi gereken uzun bir yol vardır<sup>3</sup>.

Bu makalede İK yöneticilerinin stratejik bir ortak olmasını gerektiren nedenleri, üstlenecekleri rolleri, sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin neler olduğunu inceleyeceğiz.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK ORTAK OLMALARINI GEREKTİREN NEDENLER

İK yöneticileri, giderek daha da artan bir şekilde üst yönetimle stratejik bir iş ortağı haline dönüşmeleri konusunda zorlanıyorlar. Onlar, çeşitli nedenlerle rollerini yalnızca insan ilişkileri programları tasarlamının ve yönetmenin ötesine yaymaya ve işin yürütülmesine katılmaya teşvik ediliyorlar. Bu sonucu doğuran temel gereklilikler insan kaynaklarına bakışın değişmesi, organizasyonlarda değişim ve

---

<sup>2</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century." **Human Resource Management Review**, Fall, 1998, Vol: 8, s. 215-229.

<sup>3</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century."

yeniden yapılanma çalışmaları ile bilgi teknolojisindeki gelişmelerden kaynaklanmaktadır.

## 2.1. İNSAN KAYNAKLARINA BAKIŞIN DEĞİŞMESİ

İK alanına tarihsel olarak mikro bakış açısıyla yaklaşılmıştır. İşletme yönetimleri İK fonksiyonunu basit insan sorunlarının ve hat yöneticilerinin kaçındıkları ya da diğerlerine aktardıkları karmaşık insan ilişkilerinden kaynaklanan sorunların idaresi olarak görmüşlerdir. İnsan kaynaklarına bu bakışı vurgulamak üzere bir yönetici İK yönetiminin amacının “kırılan camların süpürülmesi” olduğunu söylemiştir. İşletmeler genellikle personel politikalarına sahip olmalarına rağmen, bu politikalar personelin etkililiğini zenginleştirme amacı gütmemiştir. Politikalar daha çok hükümet düzenlemeleriyle, göreceli olarak küçük bir personel grubunun verimlilik karşıtı davranışlarının kontrolüyle ya da göstermelik olarak bazı uzlaşma (pazarlık) uygulamalarıyla uyumlu olmuştur<sup>4</sup>.

Mikro bakış açısının temeli olarak organizasyondaki insan kaynakları bir maliyet unsurudur; onların kendileri değil işlevleri önemlidir ve tüm uygulamalar iş merkezlidir. Uzun yıllar geçerliğini koruyan bu bakış açısı gelişen ve değişen çevresel koşullara bağlı olarak değişikliğe uğramış ve İK değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır.

---

<sup>4</sup> Tokesky, George C.; Kornides, Joanne F. “Strategic HR Management is Vital.” *Personnel Journal*, Dec. 1994, Vol: 73, s. 115-117.

İşletmeler gelecekte karşılaşacakları kritik çevresel faktörleri dikkate almak zorundadırlar. Küreselleşme, kültürel farklılıklar, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler vb. çevresel faktörler iş dünyasını etkilemeye devam edecektir. Değişim adımları hızlandığı için ürünlerin yaşam çemberleri daha da kısalmış ve organizasyonel esnekliğin, iç ve dış çevrenin taleplerine cevap verme yeteneğinin ve hızının önemi artmıştır<sup>5</sup>. İnsanların böyle bir çevrenin üstesinden gelmeleri ve yönetme kapasiteleri, her işletmenin başarısında hayati bir unsur haline gelmiştir. Sürekli değişen, küresel ve teknolojik talepleri olan dünyada küresel ticareti yönlendirmek için uygun becerileri, bakış açıları ve deneyimleri olan insanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması geleceğin rekabet alanında önemli bir yetenektir. İşletmeler küresel ticaret için ihtiyaç duyulan ürünleri ve hizmetleri yaratmak ve dağıtmak için gerekli entellektüel sermayeyle özel olarak ilgileneceklerdir<sup>6</sup>.

İşletmeler artık ürünler ve pazarlar üzerinde daha az; yetkinlikler, insan ilişkileri ve yeni fikirler üzerinde daha çok rekabet eder hale gelmişlerdir. Günümüzde yetkinlikler tüm diğer kaynakların en kıtı olmasa da en esnekleri, en yenilenebilirleri ve uyarlanabilirleri arasındadır. İnsanlar artık bir işletmenin yatırımları içinde en önemlisi

---

<sup>5</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century."

<sup>6</sup> Rowden, Robert W. "Potantial Roles of the Human Resource Management Professional in the Strategic Plannig Process. **Sam Advanced Management Journal**, Summer 1999, Vol: 64, s. 22-28.

olma özelliğini kazanmıştır<sup>7</sup>. Bu nedenle yeni, hızlı değişim, yüksek rekabet halinde olan, uluslararası iş çevreleriyle yüzyüze gelen stratejik düşünürler, çok daha kayda değer katkılar yapacak işgücünü aramaktadırlar. İnsan kaynaklarından artan bir şekilde rekabet ve yaşama gücünün kaynağı olmaları istenmeye başlandı. Bu temel gelişmeler ve beklentiler doğal olarak insan kaynakların yönetiminde köklü değişiklik yapılması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda İK yöneticileri kırılan camları süpürme işini aşarak işletmeye rekabet avantajı sağlayacak bir vizyonun ortağı olma pozisyonuna oturmaya başladılar. Bundan böyle İK yöneticileri yeni beceriler kazanmak ve iş dünyasına son derece farklı bir bakış açısıyla bakmak zorundadırlar<sup>8</sup>.

## 2.2. ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI

Geleneksel organizasyonlar geçmişte tüm varlıklarını ve kaynaklarını kendi bünyelerinde toplamış ve hiyerarşik olarak yapılanmışlardır. İşletmeler çevresel karmaşayla karşılaştıklarında geleneksel olarak organizasyon yapılarını farklılaştırma eğiliminde olmuşlar ve çevrenin farklı taleplerine cevap verme yeteneklerini artırmak için uzmanlaşmış alt birimler yaratmışlardır. Çevre daha değişkenleştikçe, farklılaşma daha da yoğunlaşmıştır. Bu model maliyetleri düşürmeye ve etkililiği artırmaya çalışan hiyerarşik organizasyonlar için ideal olmuştur. Ancak zaman içinde bu

---

<sup>7</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century."

yaklaşımın sakıncaları ortaya çıkmıştır. Günümüz organizasyonlarında çevre ve rekabet baskısına rağmen başarılı olmak üzere yapısal farklılaşma modeli değişmiştir<sup>9</sup>.

Bugünün organizasyonları artan bir şekilde kendi çekirdek yeteneklerine odaklanarak, karmaşık çevrelerde stratejik faaliyet alanlarına ve uyarlanabilirlik düzeylerine göre diğer organizasyonlarla ortaklıklar yaparak network'ler şeklinde organize ediliyorlar. Hiyerarşik organizasyonlar kendi sınırları içinde farklılaşma eğiliminde olmalarına karşın günümüz organizasyonları, dışarıdaki uzmanlarla işbirliği yapıları kurmak üzere sınırlarının ötesine yayılmaya başladılar. İK yönetiminde de bu gelişmelere paralel bir dönüşümün meydana gelmesi kaçınılmaz olmuştur. Çoğu işletmenin üst yönetimleri İK fonksiyonlarını daha esnek ve temel yeteneklere odaklanmış şekilde nasıl organize edeceklerini yeniden düşünmeye başlamışlardır. Çünkü stratejik amaçlara ulaşmayı sağlayacak faaliyetlere odaklanabilmek için İK fonksiyonlarının yapısal olarak değişmesi, tümüyle olmasa da bir kısım İK faaliyetlerini yapmak üzere dış kaynaklardan destek alınması gerekmektedir<sup>10</sup>.

İK fonksiyonlarını yerine getirmek üzere kurulan profesyonel organizasyonların ve danışmanlık firmalarının gelişmesi (birkaç yıl öncesine kadar mevcut olmayan) yöneticiler için yapısal alternatifler

---

<sup>8</sup> Tokesky, George C.; Kornides, Joanne F. "Strategic HR Management is Vital."

<sup>9</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century."

<sup>10</sup> Shurtleff, Timothy L. "Strategic Dilemmas for HR"



sağlamıştır. Temel olarak bu alternatifler İK fonksiyonlarının dış firmaların uzmanlarıyla birlikte çalışarak farklılaşmalarını artırmalarını mümkün kılmıştır. İK fonksiyonları yapısal olarak daha farklılaşmış olduğu için İK departmanları dağınık faaliyetleri koordine etmek ve sıraya koymak için yenilikçi yöntemler tasarlamak zorunda kalmışlardır. Geleneksel organizasyonlar artan uzman alt birimlerini koordine etmek için yöneticilerinden, komitelerinden, kurullarından, gizli bağlantılarından vb.lerinden yararlandılar. Buna karşılık günümüz organizasyonlarının dışarıya açılmış İK ilişkilerini desteklemeleri ve ayakta tutmaları için, bilgi teknolojisi daha güçlü bir mekanizma sağlamıştır<sup>11</sup>.

Organizasyonel değişim ve yeniden yapılanma çalışmalarıyla ilgili olarak İK yöneticilerini çoğu zaman savunmacı halde görmekteyiz. Bunun iki nedeni vardır. Birinci neden bu çalışmaların zaman zaman bilinçsizce yapılmasıdır. Çünkü organizasyonlarda değişim çabalarının ortak teması genellikle çekirdek süreçlerin yeniden dizaynı olmaktadır. Yeniden dizayn çalışmaları genellikle kurmay fonksiyonların hat fonksiyonlara entegrasyonu ya da bunları destekleyen fonksiyonların ortadan kaldırılması veya sözleşmeye bağlanmasıyla sonuçlanır. Bu nedenle diğer kurmay fonksiyonlarla birlikte İK fonksiyonları da, onlar hakkında çok az şey bilen kişiler

---

<sup>11</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century."

tarafından küçültülme, kademe azaltma ya da ortadan kaldırılma tehlikesi içinde olabilir<sup>12</sup>.

İkinci neden ise, İK yöneticilerinin değişime direnç göstermeleridir. İK faaliyetleri işletme organizasyonlarında iç bağlantıları olan temel bürokratik alanlardan biridir. Organizasyon üzerinde hem pratik hem de sembolik etkisi olan bir sistemi değiştirmek güçtür. Bu değişimlere belli ölçüde yönetimsel direncin olması kaçınılmazdır<sup>13</sup>. Ancak özellikle İK yöneticileri kendi yaklaşımlarını değiştirmezlerse, İK fonksiyonlarının ortadan kaldırılma; dış hizmet şirketleriyle, danışmanlık firmalarıyla yer değiştirme tehlikelerinin olduğunu görmelidirler<sup>14</sup>. Bu nedenle İKY idari bir destek fonksiyonu olmaktan iş stratejilerini planlamada bir ortak olma yönünde değişmek zorundadır.

### 2.3.BİLGİ TEKNOLOJİSİNDEKİ GELİŞMELER

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler İK yöneticileri için hem fırsat yaratmıştır; hem de İK fonksiyonunu tehdit eden sonuçlar doğurmuştur. Fırsatlar İK fonksiyonlarının daha etkili ve verimli yerine getirilmesini sağlamıştır. Bir organizasyon için İK fonksiyonunu yerine getirmek üzere ayrı bir departmanın bulunması

---

<sup>12</sup> Shurtleff, Timothy L. "Strategic Dilemmas for HR"

<sup>13</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century."

<sup>14</sup> Shurtleff, Timothy L. "Strategic Dilemmas for HR"

gerekliliğinin sorgulanmaya başlanması ise, önemli bir tehdit olmuştur.

Bilgi teknolojileri İK ile ilgili yapısal entegrasyonu üç yolla etkilemektedir<sup>15</sup>:

- Bilgi teknolojisi, faaliyetleri kolay ve elverişli bir duruma getirerek idari yüklerin çoğunu hafifletir ve bu yolla İKY'nin uygulamaya dönük işlemlerini (operasyonel) etkileyebilir.
- Bilgi teknolojisi dış ortaklarla olduğu kadar yöneticilerle ve personelle zamanlılığı ve hizmet düzeylerini yükselterek İKY'nin ilişkisel yönlerini etkileyebilir. Hat yöneticilerinin ve personelin İK veri tabanına uzaktan erişimlerini sağlar; iç İK departmanı ve dış servis sağlayıcılar kadar organizasyonun diğer bölümlerine bağlanma yeteneklerini artırır. Bu olanakları ile bilgi teknolojisi yöneticilerin ve personelin kendi İK faaliyetlerini kendilerinin yapmalarını mümkün kılar. İlave olarak, bilgi teknolojisi genellikle bir işletmenin farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yardım etmek için, geleneksel hizmetleri sağlayan dış İK ortaklarıyla ilişkilerini kurmak ve sürdürmek üzere gerekli verinin ve bilginin paylaşımını kolaylaştırır.
- Bilgi teknolojisinin İKY'ndeki yapısal entegrasyon üzerinde belki de en önemli etkisi dönüşümsel (transformational) yönüdür. Bilgi teknolojisi insanların farklı coğrafik bölgelerle iletişim kurmalarını ve bilgi paylaşımlarını sağladığı için zaman ve yer engellerini ortadan

---

<sup>15</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century."

kaldırmıştır. Sonuç olarak bilgi teknolojisinin network organizasyonları desteklemede belirleyici rol oynadığı söylenebilir.

Bütün bu yararlarına karşılık, günümüz işletmelerinde bilgi teknolojisinin etkin bir şekilde kullanılmaya başlanması, İK departmanlarını dağıtmak için gereken bir mekanizma olma potansiyeli de taşımaktadır. Bu nedenle İK yöneticileri için ciddi bir tehdit haline gelmiştir. İKY’nde küçülme, kademe azaltma ve bilgi teknolojisini kullanma, hat yöneticilerinin kendi İK problemlerini çözmelerini sağlamıştır. Bunun bir sonucu olarak da çoğu kişinin gözünde İK departmanının önemi azalmaya başlamış gibi görünmektedir. Sonuçta İK yöneticilerinin stratejik İKY felsefesini benimsemeleri ve desteklemeleri kaçınılmaz hale gelmiştir<sup>16</sup>.

### 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK ENTEGRASYONU

Stratejik İKY, insan kaynaklardan rekabette bir avantaj elde etmede ve bu avantajı artırmada kullanılabilecek önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda İK uygulamaları ile işletmenin genel stratejileri arasında bağlantı kurulur. Bu bağlantı değişik şekillerde kurulabilir. Tablo 1’de stratejik bağlantı tiplerini gösteren bir skala yer almaktadır. Bu skalada en alt düzeydeki bağlantının “idari bağlantı” olduğu görülmektedir. Bu bağlantı türünde İK’nın önemi düşüktür. İK

---

<sup>16</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. “Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century.”

departmanı; ihtiyaç duyulan belli programların geliştirilmesi, istihdam, kırtasiye ve lojistik faaliyetlerin yönetilmesi gibi günlük idari destek sağlar. İdari bağlantı genellikle geçmişte kalan bir düşüncenin temsilcisidir. İkincisi, tek yöllü bağlantı (one-way linkage)'dir. Bu bağlantıda stratejileri desteklemek üzere İK fonksiyonuna ihtiyaç duyulduğu için, İK yöneticileri stratejilerin ve programlarının dizaynına etki yaparlar. Bu yolla İKY, genel stratejik yönetimin sadece yürütme yönüne entegre edilir. Üçüncüsü, iki yöllü bağlantı (two-way linkage)'dir. Bu bağlantı türünde İK yöneticileri stratejik yönetimin planlama, yürütme ve geribildirim şeklinde gerçek-

Temel İK Özellikleri	İKY Özellikleri	İKY İle Stratejik Planlama Arasındaki Bağlantı Tipleri		
		Tek Yollu	İki Yollu	Bütünleşik
Bağlantı için motivasyon	Yok	Yürütme başarısızlığı	Üst yönetim desteği	Felsefe/gelecek geliştirme
İnsan kaynaklarına Bakış	Maliyet unsuru, İş için gerekli, Önemsiz	Esnek değişkenler	İş için anahtar başarı faktörleri	Anahtar başarı faktörleri, gelecekteki gelişmeyi sağlayacak önemli yatırım
İK Fonksiyonuna bakış	Gerekli fakat ağır bir görev	Planı yürütmeye yardımcı bir kaynak	İş için temel	Organizasyon için temel
İKY'nin öncelikli rolü	Fonksiyonel idareci	Operasyonel-taktik İK	Stratejik ortak	Formel ve informal bir

		uzmanı		temelde integral üst yönetim üyesi
İK fonksiyonunun öncelikli rolü	Etkili program idaresi	İş amaçlarını yerinegetirmek için İK sistemlerinin/ programlarının geliştirilmesi	Genel planla uyumlu bir şekilde İK stratejilerinin geliştirilmesi ve yürütülmesi.	Çoğu iş meselelerinde girdisi olan İK uzmanı olma
İK fonksiyonunun performans kriteri	Maliyet minimizasyonu etkili mücadele verme	Etkili strateji yürütme, iş üzerinde finansal etki	Strateji formü- lasyonuna ve yürütülmesine katkıdabulunan İK girdisinin kalitesi	Organizasyon üzerindeki uzun vadeli etkisi

**Tablo1. İKY Ve Stratejik Planlama Arasındaki Bağlantı Tipleri**

**Kaynak: Miner, John B.; Crane, Danald P. , s. 17.**

leşen üç aşamasına da etkin olarak katılırlar. Organizasyondaki insanlara önem verilir ve tüm faaliyetler insan merkezlidir. Sonuncusu, bütünleşik bağlantı (integrative linkage)'dır. Bu bağlantı stratejik İKY'nin tüm unsurlarını içerir; İK yöneticileri ve uzmanları stratejik sürecin tüm yönlerine tamamen entegre edilmişlerdir. Bu yaklaşımda İK'na uzun dönemli bir yatırım olarak bakılır<sup>17</sup>.

Bir organizasyon stratejik insan kaynakları yönetimini benimsediğinde, İK planlama süreci genel işletme planlarını izlemez,

<sup>17</sup> Miner, John B.; Crane, Danald P. **Human Resource Management. The Strategic Perspective.** Harper Collins College Publishers, 1995, s. 16.

onun bileşeni olur. Bu bileşeni sağlayacak yaklaşımın tam entegrasyon (bütünleşik bağlantı) olması gerekir. Ancak stratejik İKY her yönüyle yoğun olarak entegre edilmiş gibi görünen büyük şirketlerde bile, genellikle iki yönlü bağlantının kurulmuş olması olasılığı yüksektir<sup>18</sup>.

Stratejik entegrasyon, organizasyonun tümünü ilgilendiren misyonu ve vizyonu destekleyen spesifik eylem planlarının geliştirilmesini de ifade eder. Eylem planları organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardım eder. Organizasyonun genel stratejisi Şekil 1’de görüldüğü gibi İK stratejileriyle ve pazarlama, finans, üretim gibi diğer tüm fonksiyonel stratejilerle birleştirilmelidir. Bu grupların tümünün eylem planları birleşik/bütünleşik bir hamleyi gerçekleştirecek şekilde koordine edilmezlerse, stratejilerin entegre edilmesi mümkün olmaz, organizasyon karmaşa ve belirsizlik içine düşer<sup>19</sup>. İKY’nin stratejik donanımı için gerekli koşullar şunlardır:<sup>20</sup>

- Yönetim reaktif değil, proaktiftir.
- Politikalar arasında yüksek entegrasyon vardır.
- Koordinasyon üst yönetim tarafından sağlanır.
- Planın tüm entegrasyonu üst yönetimin kontrolindedir.

---

<sup>18</sup>Miner, John B.; Crane, Danald P., s. 16.

<sup>19</sup> Cherrington, David J. **The Management of Human Resource**. Fourth edition, Prentice Hall, 1995, s. 47.

İKY'nin stratejik entegrasyonu ve bu entegrasyonun başarılı sonuçlar doğurabilmesi için sözkonusu yapıyı destekleyecek güçlü bir kültür yaratmanın önemini de vurgulamak gerekir. Kültür, organizasyonun niyet ettiği stratejileri destekleyen davranışları teşvik ederse, bir organizasyon için değerli bir kaynak olacaktır. Elbette burada seçilen stratejinin organizasyonun rekabet ortamında başarılı olması için uygun olduğu varsayılır. Güçlü bir organizasyon kültürünün nasıl geliştirileceğine ilişkin çok sayıda makale vardır. Ancak uygulamacılar genel tavsiyelerden daha fazlasını istediklerinde, gerçekten stratejik amaçlarıyla organizasyon kültürlerini ve İK uygulamalarını bağlamaya yardımcı olacak pratik bir araç bulmaları çok güç olacaktır. Kısaca strateji, kültür ve İK uygulamaları arasında ne tür bir ilişki olduğu ve bir organizasyonun rekabet avantajını güçlendirmek için nasıl kombine edilecekleri henüz tam olarak açıklığa kavuşmamıştır<sup>21</sup>.

#### 4. STRATEJİK ORTAK OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

İK yöneticileri işin ve sosyal trendlerin etkisinin farkında olmak ve anlamak zorundadır. Bu nedenle stratejik İKY iş ve sosyo politik

---

<sup>20</sup> Mueller, Frank. "Human Resources As Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory." *Journal of Management Studies*, Nov., 1996, Vol: 33, s. 757-785.

<sup>21</sup> Cabrera, Elizabeth F.; Bonache, Jaime. "An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy." *Human Resource Planning*, March 1999, Vol: 22, s. 51.



çevrenin analizini yapmalıdır. İKY bu dönüşüme özellikle işletmenin iş yönünü anlayarak başlamalıdır. Bu anlayış işletmenin üretim kapasitesinin, ürünlerinin, müşterilerinin ve pazardaki pozisyonunun ne olduğunu içerir. Çevresel analizin unsurları ise şunlardır<sup>22</sup>:

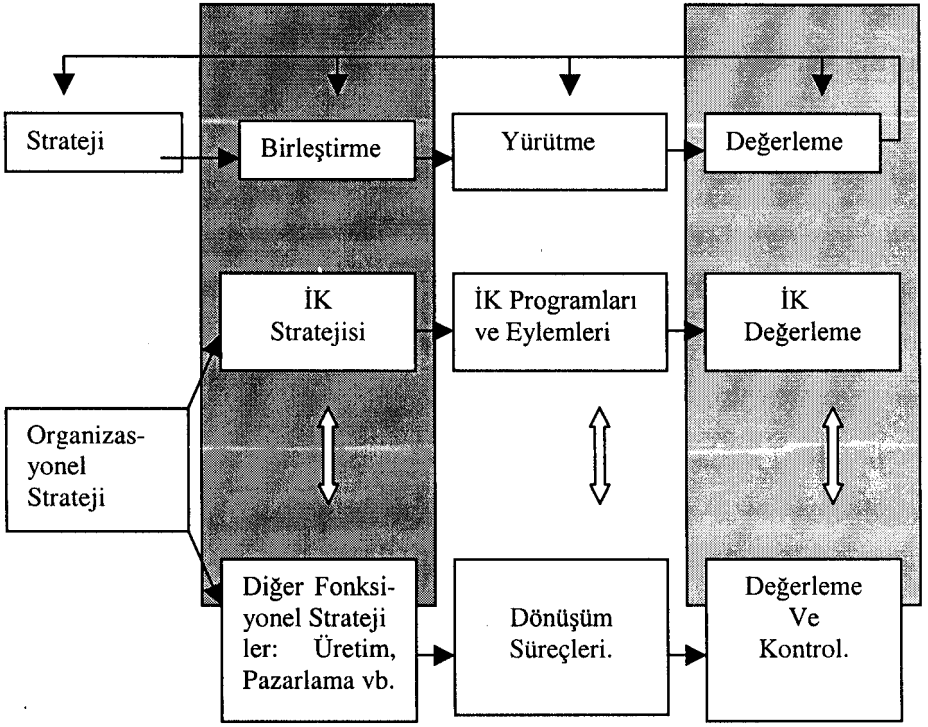
- Organizasyonel yapıdaki trendler (Daha basık, daha esnek organizasyonlar, şirket satın almalar, ortaklıklar, evlilikler)
- İşletme ve rakipleri için önemli olan ülkelerin tümünde hükümet düzenlemelerindeki trendler,
- Demografik trendler (Nüfus artış oranları, alt düzeylerdeki beceri eksiklikleri, doğum artışları, nüfusun yaşlanma düzeyleri, işgücü içinde kadınların oranındaki artış, çift kariyerli aileler.),
- Sosyal ve kültürel trendler (Ulusal sağlık hizmetleri, ücret düzeylerine kamuoyunun ilgisi, çalışma- aile yaşamı problemleri.),
- Rakiplerin özellikleri, rakiplerin insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönleri,
- Teknolojideki değişimler (iş istasyonları teknolojisi.).

İKY'nin dahili insan kaynakları analizi de yapması gerekir. İK yöneticileri varolan ve gelecekteki iş stratejilerine ulaşmak için gerekli yetkinlikler bakımından insan kaynaklarını değerlendirmelidirler. Varolan insan kaynaklarının özelliklerini, izlenen politikaları ve programları, organizasyon yapısını, kültürünü, farklılıklarını ve yönetme kapasitesini incelemelidirler<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Tokesky, George C.; Kornides, Joanne F. "Strategic HR Management is Vital."

<sup>23</sup> Tokesky, George C.; Kornides, Joanne F. "Strategic HR Management is Vital."



**Şekil 1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli**

**Kaynak: Cherrington, David J. s. 39.**

Stratejik ortak olarak İK yöneticilerinden fonksiyonel alanlarındaki programlarda, politikalarda, uygulamalarda ve sağladıkları hizmetlerde daha büyük bir esneklik sağlamaları

istenmektedir. Bu esneklik onların değişim yönetimini benimsemelerine bağlı olarak sağlanabilir. Ayrıca İK yöneticilerinin maliyetler üzerinde kesin bir tavır almaları beklenmektedir. Yöneticilerden maliyet azaltıcı yöntemler yaratmak için zamanlarını, yeteneklerini ve kaynaklarını en iyi bir şekilde tahsis etmeleri beklenmektedir. Ayrıca maliyetleri nasıl ve nereden azaltabileceklerini bilmeleri istenmektedir. Örneğin, son yıllarda çoğu şirket İK departmanlarının kendi bütçelerini kendilerinin yönetmeleri ve marjinal maliyetleri sıfırlama zorunluluğu getirmiştir. Bu tür maliyet sınırlamaları stratejik İKY’nde genellikle yer bulur ve stratejilerle hesap verme sorumluluğu bağlantısı kurulur<sup>24</sup>.

İKY çevrelerindeki herşeyi değiştirmelerine rağmen, yöneticiler ve diğer personel için bir servis sağlayıcı rollerini sürdürmek zorundadırlar. İKY’nin stratejik bir ortak haline gelmeleri teknik fonksiyonel rolünü ortadan kaldırmamakta ve istihdam ilişkilerinden kaynaklanan sorumlulukları İKY’nin temeli olmayı sürdürmeye devam etmektedir. Bir başka deyişle, İKY teknik fonksiyonel rolünün üzerine stratejik, esnek, yenilikçi ve müşteri odaklı olma rollerini üstlenmiştir<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Lepak, David P.; Snell, Scott A. “Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century.”

<sup>25</sup> Wooten, Kevin C.. “A Strategic Human Resource Management Model for Restructuring In Healthcare Organizations.” **Hospital Topics**, Winter, 1996, Vol: 74, s. 10-15.

## 5. STRATEJİK ORTAK OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN BECERİLER

İK yöneticilerinin üst düzey yönetim tarafından ciddi bir şekilde dikkate alınmaları, planlamada ve stratejilerin yönetiminde bir ortak olarak kabul edilmeleri için, hem genel iş becerilerine hem de İKY becerilerine sahip olmaları gerekir. Sunuş (presentasyon), iletişim, politik ve insan ilişkileri becerileri önemlidir. Fakat bu becerilerin hiçbiri tamamen güvenilir profesyonel uzmanlığın yerini alamaz. Uzmanlığın geliştirilmesi gereken alanları İK fonksiyonlarının yerine getirilmesi ve problemlerin çözülmesi için gerekli teknik uzmanlığı, ulusal ve uluslar arası iş çevresindeki trendleri izleyebilme ve anlayabilme yeteneğini içerir<sup>26</sup>.

İK ile stratejik planlamayı entegre etme sürecinde kilit faktör, İK personelinin değişim temsilcileri ve stratejik ortak olarak rollerinin farkına varmalarını sağlamaktır. Bunun yapılması, değişimin şampiyonu olmaktan daha çok mağduru oldukları hissine sahip, bağlılığı düşük, işten ayrılma eğilimi bulunan insanların çalıştığı, hızlı değişen organizasyonlarda güç olacaktır. Bu nedenle başarılı bir

---

<sup>26</sup> Tokesky, George C.; Kornides, Joanne F. "Strategic HR Management is Vital."

stratejik İK fonksiyonu yaratmak için, İK yöneticilerinin değişimden kaynaklanan kaosu yönetme becerileri büyük önem taşır<sup>27</sup>.

İK yöneticilerinin etkili bir stratejik ortak olmaları için ayrıca aşağıdaki bilgi ve becerileri kazanmaları gerekir<sup>28</sup>:

- **Küresel iş ortamında çalışabilme becerisi:** İK yöneticilerinin kendi doğal çevrelerinin dışında, farklı kültürlere, özgeçmişlere (background) ve bakış açılarına (perspektiflere) sahip insanlarla birlikte çalışma; farklı şekillerde kullanılan ürünlerle ve hizmetlerle iş yapma bilgi ve becerisi kazanmaları gerekir.
- **Ticari ve finansal verileri kavrama ve yorumlama becerisi:** İK yöneticilerinin finansal raporları, ticari amaçları, tüketicilerin ve yatırımcıların önemini anlamaları gerekir. Aynı zamanda ticari fonksiyonu anlamak ve desteklemek için gerekli olan ticari çabuk kavrayışa da sahip olmalıdırlar. Bu, İK yöneticilerini bir ticari işletmenin geleceğini planlama görevi verilen ekibin zorunlu ve ayrılmaz bir parçası haline getirecektir.
- **Vizyon yaratma, kritik düşünme ve problem çözme becerileri:** İK yöneticileri düşünme ve problem çözme alanlarında hat yöneticileriyle birlikte çalışacaklardır. İK fonksiyonuna kredibilite

---

<sup>27</sup> Rowden, Robert W. "Potential Roles of the Human Resource Management Professional in the Strategic Planning Process.

<sup>28</sup> Rowden, Robert W. "Potential Roles of the Human Resource Management Professional in the Strategic Planning Process.; Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century."

kazandırmak için, strateji ve vizyon yaratma, kritik düşünme ve problem çözme alanlarına yaptıkları katkılarla rehberlik etmelidir.

- **Bilgi teknolojisinden yararlanma bilgi ve becerisi:** Problem çözme süreci İK yöneticilerinin ticari sonuçlarla ilgili bilgiyi öğrenmelerini gerektirir. Bunu yaparken de İnternet ve veri tabanlarından yararlanmaları, telekonferans, ve videokonferans gibi teknolojik araçları kullanmaları gerekecektir. Bu da, İK yöneticilerinin teknoloji bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri gerektiği anlamına gelir.

- **Derin İK bilgisi:** İK yöneticileri aynı zamanda iKY'nin teorik ve pratik temelleri konularında iyi bir eğitim almış olmaları ve belli İK uygulamalarının niçin bazı durumlarda uygun, diğerlerinde uygun olmadığını açıkça söyleyebilme yeteneğine sahip olmaları gerekir.

- **Değişim yönetimi becerileri:** İKY'nin stratejik yapıya ulaşması durağan bir durum değildir; stratejik yönetim artan bir şekilde değişim yönetimiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Human Resource Report'un 1997'de 1700 İK profesyonelinin katılımıyla yaptığı araştırmada, İK profesyonellerinin organizasyonel değişim ve iş stratejileri ile ilgili çalışmalara geleneksel bir organizasyondaki İK idari faaliyetlerden çok daha büyük katkıda buldukları ve hat yöneticileriyle birlikte çalıştıkları saptanmıştır. Araştırmaya katılan İK profesyonelleri sahip oldukları becerilerin son on yılda daha da önem kazandığını ve değişim yönetiminin onların açık bir seçimi olduğunu belirtmişlerdir.

- **Örgütsel etkililik becerileri:** İK yöneticileri organizasyonun şu andaki ve gelecekteki durumunu doğru bir şekilde resmeden

organizasyonel modeller yaratarak etkililiği nasıl artırabileceklerini öğrenmelidirler. Bir model kullanarak, İK ve hat yöneticileri etkili olmayan alanları izleyebilirler ve düzeltebilirler. Bu, hızlı değişen küresel çevreye cevap vermelerini mümkün kılarak çok daha rekabetçi bir organizasyon yaratmalarını sağlacaktır.

## 6. SONUÇ

Dinamik çevre koşulları iş dünyasını her alanda değişime zorlamaktadır. İK yöneticileri de artan bir şekilde bu değişime uyum sağlayacak adımları atmak zorundadırlar. Özellikle insan kaynaklarına bakışın değişmesi, organizasyonlarda değişim ve yeniden yapılanma çalışmaları ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler, bu değişimin temel nedenleridir. Bu nedenler İK yöneticilerine sadece idari destek fonksiyonlarının uygulayıcıları olmak yerine üst yönetimle ve hat yöneticileriyle birlikte hareket eden ortaklar olarak yeni görevler ve sorumluluklar yüklemiştir.

Stratejik bir ortak olabilmesi için İKY'nin stratejik entegrasyonu gerekir. Bunu sağlamak üzere İK uygulamaları ile işletmenin genel stratejik planları arasında bağlantılar kurulur. Farklı bağlantı türlerinden sözedilebilir. Bunlar; idari bağlantı, tek yollu bağlantı, iki yollu bağlantı ve bütünleşik bağlantıdır. Her işletmenin stratejik süreci ve yapısal dizayn seçimi büyüklüğü, sahipliği, felsefesi ve belli ideallere bağlılığı, teknolojiye ulaşabilirliği, yakalayabileceği fırsatlar,

karşılaşılabilecekleri tehditler, güçlü yönler ve tanımlanan zayıflıklar gibi değişik faktörler tarafından etkilenir.

Stratejik ortak olarak İK yöneticilerinin organizasyonun iç ve dış çevresiyle ve iş alanıyla ilgili ayrıntılı analizler yapmaları gerekir. Bunun yanı sıra küresel iş ortamında çalışabilme, ticari ve finansal verileri kavrama ve yorumlama, vizyon yaratma, kritik düşünme ve problem çözme, bilgi teknolojisinden yararlanma, değişim yönetimi ve örgütsel etkililik konularında bilgi ve beceri sahibi olmalıdırlar. Ayrıca İK yöneticilerinin stratejik bir ortak olmaları onların teknik fonksiyonel rollerini ortadan kaldırmamakta, istihdam ilişkilerinden kaynaklanan sorumlulukları İKY'nin temeli olmayı sürdürmektedir. Bu nedenle İK yöneticilerinin teorik ve pratik İK yönetimi bilgisine ve becerisine sahip olmaları gerekir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Cabrera, Elizabeth F.; Bonache, Jaime. "An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy." **Human Resource Planning**, March 1999, Vol: 22, s. 51.

Cherrington, David J. **The Management of Human Resource**. Fourth edition, Prentice Hall, 1995.

Lepak, David P.; Snell, Scott A. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21<sup>st</sup> Century." **Human Resource Management Review**, Fall, 1998, Vol: 8, s. 215-229.



Miner, John B.; Crane, Danald P. **Human Resource Management. The Strategic Perspective.** Harper Collins College Publishers, 1995.

Mueller, Frank. "Human Resources As Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory." **Journal of Management Studies**, Nov., 1996, Vol: 33, s. 757-785.

Rowden, Robert W. "Potantial Roles of the Human Resource Management Professional in the Strategic Plannig Process." **Sam Advanced Management Journal**, Summer 1999, Vol: 64, s. 22-28.

Shurtleff, Timothy L. "Strategic Dilemmas for HR" **Employment Relations Today**, Winter 1999, V: 25, s. 13-20.

Tokesky, George C.; Kornides, Joanne F. "Strategic HR Management is Vital." **Personnel Journal**, Dec. 1994, Vol: 73, s. 115-117.

Wooten Kevin, C. "A Strategic Human Resource Management Model for Restructuring In Healthcare Organizations." **Hospital Topics**, Winter, 1996, Vol: 74, s. 10-15.