

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİĞİN ROLÜ VE  
REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**PARİNAZ KHACOOEI AZAD**

**İSTANBUL,2013**

**T.C.**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİĞİN ROLÜ VE  
REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**PARINAZ KHACOOEI AZAD**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL,2013**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
YENİLİKÇİLİĞİN ROLÜ VE REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ

Öğrencinin Adı Soyadı: PARİNAZ KHACOOEİ AZAD

Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
\_\_\_\_\_ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu  
onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi  
olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_ Jüri Üyeleri

\_\_\_\_\_ İmzalar

Tez Danışmanı  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

Ek Danışman  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----

## ÖZET

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİĞİN ROLÜ VE REKABET STRATEJİLERİ ÜZİRİNDEKİ ETKİSİ

PARİNAZ KHACOOEİ AZAD

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tez Danışmanı: Pr.Dr. ESİN CAN

MAYIS 2013-30 Sayfa

Modern organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluktur. Değişen iç ve dış çevre koşulları ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-organizasyon anlayışı en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insan stratejik bir önem vermeyi unutmamak zorundadır. Küreselleşirin sonucu olarak dünyanın hemen her yerinde operasyonlara giren, büyüme, küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi süreçleri yaşıyor ve kurumsal sorumluluk, etkin gibi kavramlarla tanışan ve her gün yeni bir yönetim tekniğini denemeye çalışan organizasyonlarda insan kaynakları, yönetimi çok büyük bir önem ve öncelik kazanmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi konularının organizasyonda en üst düzeyde ele alınması ve stratejik kararlara yönetilmesi gerekmektedir. İnsanlarla ilgili tüm konular, organizasyonun bir bütün olarak çevresiyle uyumlu bir şekilde bir araya getirilmeli ve bütünleştirmelidir. Yöneticiler, kararlarının ve uygulamalarının stratejik sonuçlarına odaklanabilmeli ve bunu düşüncelerine ve eylemlerine yansıtılabilmelidir.

**Anahtar kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, Organizasyon, Yenilikçilik, Maliyet düşürme, Kalite.

## ABSTRACT

### THE ROLE OF INNOVATION AT STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND IMPACT ON COMPATITIVE STRATEGIES

PARINAZ KHACOOEI AZAD

Human resource management

Thesis Supervisor: Pr. Dr. ESIN CAN

May 2013

It is a necessity that the strategic approach to human resources issues to be addressed in modern organizations. Changing internal and external environmental conditions and new problems emerging and complex understanding of management-organization is the most important source of competitive advantage must not forget to give strategic importance to man. Into almost every part of the world as a result of globalization, operations, growth, downsizing, mergers, restructuring and corporate responsibility as the lives in the process, introduced concepts such as active and working every day to try a new technique in the management of human resources in organizations, management is becoming a very big importance and priority. Therefore, human resource management issues to be addressed at the highest level in the organization and management of strategic decisions are required. People in all matters related to the organization as a whole is brought together and integrate in a way compatible with its surroundings. Managers with strategic decisions and practices focus on results and it should reflect the thoughts and actions.

**Keywords:** Strategic human resource management, Organization, Quality, Finance limit, Innovation.

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
1.GİRİŞ.....	1
2. KONUYA İLGİLİ KAVRAMLAR.....	2
2.1 STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİMİN KAVRAMI.....	2
2.1.1. Strateji kavramı.....	5
2.1.2.Stratejik yönetim kavramı.....	5
2.1.3.İnsan kaynakları yönetimin kapsamı.....	5
2.1.4. İnsan kaynaklarının tanımı.....	6
2.1.5. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesi.....	8
2.2. YENİLİKÇİLİĞİN KAVRAMI.....	10
2.2.1. Yenilikçilik tanımı.....	10
2.2.2. Yenilikçilik kapsamı.....	11
2.2.3. Yenilikçilik çeşitleri .....	12
2.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİN KAVRAMI	13
2.3.1. Stratejik insan kaynakları tanımı.....	13
2.3.2. Stratejik insan kaynaklarının gelişimi.....	14
2.3.3. Stratejik insan kaynaklarının işlevleri.....	16

2.4. REKABET KAVRAMI.....	17
2.4.1. Rekabetin tanımı.....	18
2.4.2. Rekabetin değişen boyutları.....	19
2.4.3. Rekabet stratejileri .....	19
3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİĞİN ROLU.....	21
3.1. STRATEJİK İNSANKAYNAKLARINI HAZIRLAYAN NEDENLER.....	21
3. 1.1. küreselleşme.....	21
3.1.2. Küreselleşme süreci.....	23
3.2. DEĞİŞEN REKABET ANLAYIŞI.....	24
3.2.1.Küreselleşme ve değişen rekabet.....	24
3.2.2. Rekabet avantajın artması.....	25
3.2.3. Rekabet ortamında stratejik süreç.....	26
3.2.4. K.üresel rekabette başarılı stratejiler.....	26
3.2.5. Stratejik kontrol ve değerlendirme aşaması.....	27
3.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	27
3.3.1. Dış kaynak kullanımın kavramı.....	28
3.3.2. Dış kaynak kullanımın nedenleri.....	28
4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİĞİN ROLU.....	29
4.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE Y ENİLİKÇİLİĞİN REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNDE ETKİSİ.....	31

<b>4.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖYENİLİKÇİLİĞE YÖNELİK UYGULAMALAR.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MALİYETE YÖNELİK UYGULAMALAR.....</b>	<b>33</b>
4.3.1 İşletmelerde maliyet düşürme yönetimi.....	34
4.3.2. Faaliyete dayalı maliyetlemeler.....	35
4.3.3. Faaliyete dayalı yönetim ve onun maliyetleme ile ilişkisi.....	37
<b>4.4. FAALİYETE DAYALI MALİYETLEME VE FAALİYETE DAYALI YÖNETİMİN STRATEJİLERİ.....</b>	<b>41</b>
4.4.1. Ürün farklılaştırma.....	42
<b>4.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KALİTE KAVRAMI.....</b>	<b>46</b>
4.5.1. Kalite kavramı.....	46
4.5.2. Kalite türleri.....	47
4.5.3. Kalite tanımında kullanılan nitelikler.....	48
4.5.4. Kalite gelişimi.....	49
<b>4.6. KALİTE TÜRLERİ.....</b>	<b>50</b>
4.6.1. Yeniden tasarım kalitesi.....	51
4.6.2. Uygunluk kalitesi.....	51
4.6.3. Performans kalitesi.....	51
4.6.4. Kalite ve maliyet ilişkisi.....	52
<b>4.7 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI.....</b>	<b>53</b>



4.7.1.Piyasa araştırması.....	54
4.7.2. Mamul ya da hizmet geliştirme.....	54
4.7.3. Sermaye .....	54
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	56
KAYNAKÇA.....	57



## 1.GİRİŞ

Rekabet stratejileri farklı insan kaynakları uygulamaları ve farklı yenilik uygulamaları gerektirirler. Bütün organizasyon çapında çalışanlardan beklenen yenilikçi davranışları, rekabetçi stratejiler ile insan kaynakları uygulamaları arasında akılcı bir bağlantının kurulmasını sağlar.

Örneėin; yenilik, kalite, geliştirme, maliyet dūřürme gibi farklı rekabet stratejilerini başarıyla uygulanabilmesi için farklı çalışan davranışlarına gerek duyulmaktadır.

Yenilikçi stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için, çalışanların işbirliğine yatkın ileri düzeyde yaratıcı, uzun dönem dūřünmeye eğilimli, risk alan ve belirsizliklerden rahatsız olmayan kişiler olması gerekir.

Kalite iyileştirme stratejilerinin öne çıktığı organizasyonlarda çalışanlar üretim veya hizmet süreçlerine odaklanmalı, risk azaltmasına ve öngörülebilirliğe önem vermelidir.

Buna karşın, maliyet dūřürme stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi, çalışanların kısa döneme odaklanması, riske duyarlı öngörülebilir sonuca yönelik dūřünen ve kendi başlarına çalışmaktan mutlu olan kişiler olmasını gerektirir.

Her bir farklı strateji ve buna bağlı yenilikçi davranışlar dizisi farklı insan kaynakları uygulamalarını gerektirir. Bir organizasyonun rekabetçi stratejisini başarıyla uygulayabilmesinde belirleyici rol oynayan stratejinin, başarısını doğrudan etkileyen İK uygulamaları bulunmaktadır.

Organizasyon tasarımına ve insan kaynakları planlamasına ilişkin aktiviteler potansiyel olarak firmanın gelecek stratejisini uygulayabilme yeteneğini etkiler.

Stratejileri uygulamaya taşıyacak anahtar kişileri bulmak, işe almak, eğitmek, üst basamaklara yükselmelerini sağlayacak kariyer planlamasını yapmak, çalışanları motivasyonun yükseltecek, bağlılıklarını arttıracak ve önemli insanlara yapılan yatırımı koruyacak İK uygulama ve aktivitelerinin stratejik değeri yüksektir.

Bu çalışmada bu üç bahsi geçen konular teorik şekilde tartışılmaktadır ve değişen dünyada stratejilere doğru giden örgütler, şirketler, işletmelere yeniden yol göstermek ve aydınlamaktadır.

## **2. KONUYA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR**

### **2.1. STRATEJİ VE STRATEİK YÖNETİM KAVRAMI**

Stratejik kelimesinin Türkçede karşılığı yokken onun paralel anlamı Fransızcadan geçmiştir.

Bu kelimenin hem eski Yunanca hem Latince karşılıkları mevcuttur. Kelimenin anlamı “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir.

Kelimenin Latince anlamı “yol çizgi veya nehir yatağı” anlamındaki “stratum”dan geldiği belirlenmektedir. Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine: Askeri açıdan strateji anlamı bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarımı ve yönetilmesi sanatıdır.

Askeri strateji amacı, mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanmasıdır (en az kayıp gider ve zarar) zafere ulaşmaktır (Ügen ve Mirze 2004,s.33). plan yapmak, yöneltme ve sonuç almanın stratejinin temelini oluşturduğu gözlenmektedir.

Genel anlamda Strateji bir kurumun veya devletin güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbir ve her türlü aracın kullanılması ifade edilmektedir <sup>1</sup>

Strateji kavramı bir anlama sahiptir. İşletme ve yönetim alanında yüz yılın ikinci yarısında girmeye başlamıştır. Strateji işletmelerde yine aynı mantıkla, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzenleyip ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla örgütün kaynaklarını harekete geçiren (Rekabete) dayalı bir ortamda strateji her şeyden önce yeniliği ve öne ilerlemeyi ve işletmelerde devamlı çevreyle intibak veya çevreyle uyum sağlamak, değişikliklerde kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. (Eren 1997,s.6)

---

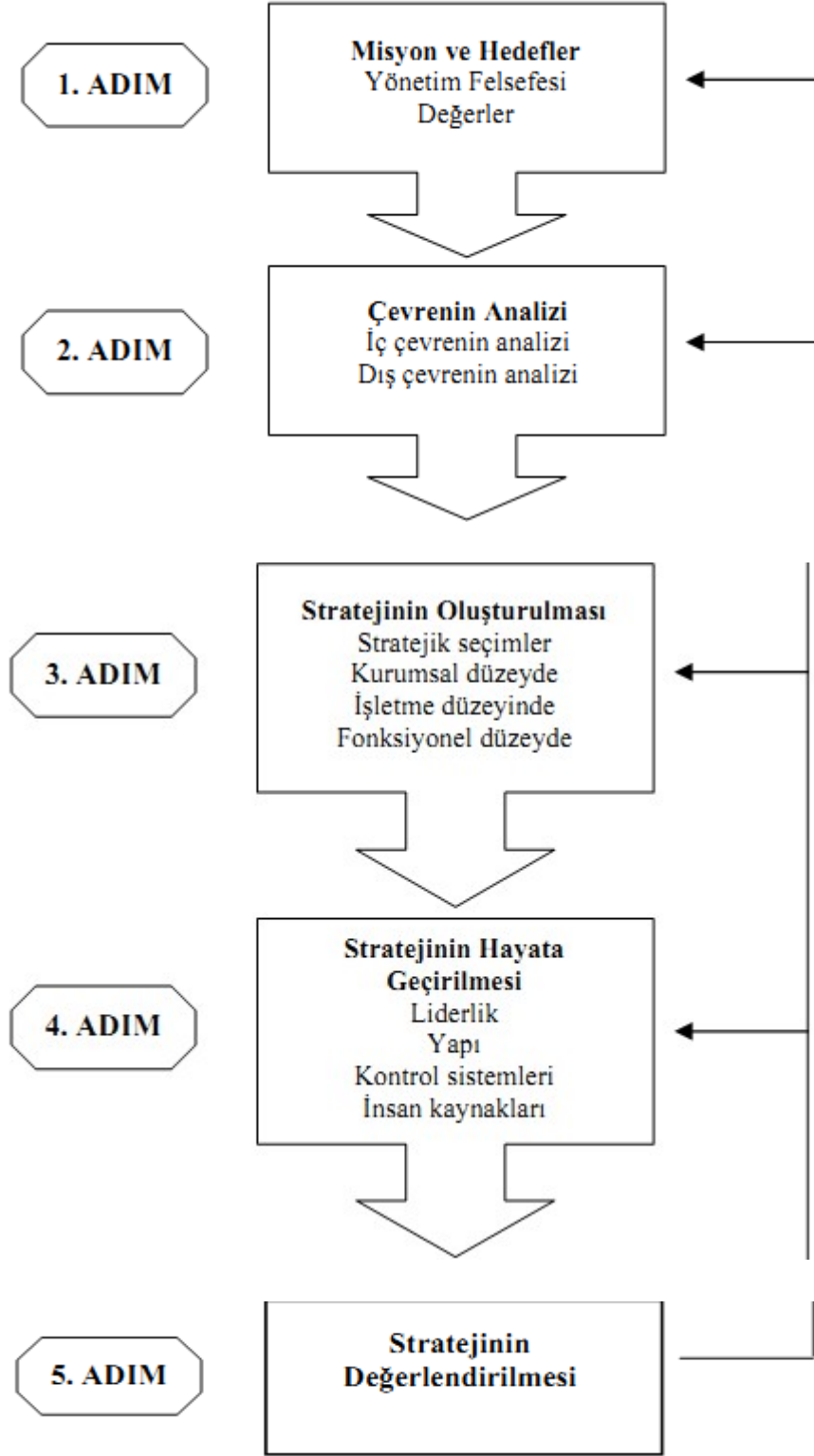
<sup>1</sup> (Meydan Laurausso 1981:566).

Strateji örgütün ürün veya hizmet piyasasında rekabetçi üstünlük elde etmesini amaçlar (Yüksel 2008,s.8) .

Strateji işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz eder, işletmenin amaçlarını bilirler. Faaliyetleri tespit eder ve örgütü yeniden düzenler ve kaynakları tahsis eder (Dinçer 2003,s.7).

Strateji siz organizasyonlar rotası olmayan gemiye benzer, rüzgar ne yöne eserse, o yöne hareket eder. Bu şirketler ve ya örgütler elde ettikleri iş sonuçları, tesadüf eseri çıkmaktadır.

Stratejilerin istenen hedefler, başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için, etkin olmaları gerekmektedir. Etkin stratejiler, açık olmalı, kesin ifadeler içermeli, inisiyatif sahibi olmalı, esnek olmalı, her koşulda ihtiyaçları en iyi şekilde cevap vermelidir strateji bir işletmenin belli başlı politika ve amaçlarını bir bütündür (Tiles 1967,s.112).Strateji amaçlar ulaşabilmek için alınan tedbirler ve düzenlemelerdir. Örgütle varlığın sürdürmek ve etkinliğini artmak için izleyeceği yol olarak değerlendirilir (Güçlü 2003,s.68).



**Şekil : 1**  
**Stratejik Yönetim Modeli, Bratton ve Gold, 1999: 41'den alınmıştır**

### **2.1.1. Stratejik yönetim kavramı**

Stratejik yönetim kavramı işletmelerde 20.Yüzyılın ikinci yarısında başlamıştır. O zamanların fikrine göre strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine göre üstünlük sağlamak amacı ile bir anlam taşımaktadır (Güçlü, 2003S.70).

Stratejiye göre işletmenin gelecekteki rotası ve o rotaya doğru işletmeyi götürecek olan bir yöntemdir (Güçlü, 2003,S.70).

Stratejinin bir diğer amacı işletmedeki fonksiyonel bölümleri işletmenin temel amacına yönlendirmektir. İşletmede her bulumu başka ve farklı amacı bulunmaktadır. Stratejik yönetim tüm bu farklı amacı bölümleri koordinasyonu, uyumunu ve bütün bunların işletmenin en genel amaçlarının yönlendirmesini sağlamaktadır(Hatip oğlu 1986,S.43-44).

Stratejik yönetim bir kurumun üst düzey yöneticilerini üstlendiği karşılıklı ve etkileşim içerisindeki üç farklı noktanın sürekli olarak ayarlanmasıdır.

Bunlar: üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır.

Stratejik yönetimi çevresel fırsatları değerlendirip ve organizasyonunuz kuvvetli ve zayıf yönlendiren tehditlerin incelenmesi gerekliliğini vurgular. Stratejik insan kaynakları Çevredeki değişiklikleri ile iç ve dış kaynakları yakından takip etmelidir ki değişen koşullara uygun hedef ve stratejiler uygulansın.

### **2.1.2. İnsan kaynakları yönetimin kapsamı**

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda büyük ve önemli bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine göre bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi bu gündemde insan kaynakları yönetimi aşamasına gelmiştir. Modern insan kaynakları yönetimi işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirme gibi konulara odaklanmıştır ve insana doğru odaklanmaktadır<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> (Keser,2003).

### 2.1.3 . İnsan kaynaklarının tanımı

İnsan kaynakları ilk olarak 1817 yıllarında Springer adı olan bir ekonomist tarafından tanıtıldı ama insan kaynaklarının doğuşu Tailor ve Fayol iki ünlü işletmeci tarafından tanıtıldı. Bu kavramın gelişimine göre ülkeler itibarıyla farklılıkları göstermektedir.

Bazı bilim insanları (personel yönetimi) ve (insan kaynakları yönetimin) kavramını eş olarak değerlendiriyorlar ve bazı bilim insanlar esas itibari ile bu ikisinin arasında çok büyük fark olmadığını gösteriyorlar (Torington ve Hall 1998,s.8).

İnsan kaynakları yönetimi İngilizce “human resurce managment”, ve Fransızcada “Gestion deo resurces humenies” karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır.

Ayrıca, insan gücü yönetimi, personel yönetimi kavramı ile eş anlamı olarak kullanılmaktadır. İnsan kaynakları genelde bir örgütün tüm çalışanların simgesidir. Bu kavramın insan gücü, iş gören, iş gücü ve insan kaynağı gibi farklı anlamlarda kullanılabilir.

İnsan kaynakları daha çok büroda çalışan kişilerin simgesidir. Fakat bizim personel yönetimi ya insan kaynakları yaklaşımımız tüm çalışanları kapsar ve geniş bir anlam anlatır. Her hangi bir insan kaynakları bugruplar la işbirliği yapıyor :

1. Yöneticiler (üst, orta, alt basamak yöneticiler)
2. Yönetilenler (işçiler, memurlar, vb)
3. Yardımcı iş gücü (işletmenin amaçlarını yerine getirilmesine dayalı katkı veren insan kaynakları)
4. Teknik iş gücü (doktor, mühendis, vb).
5. Danışmalar

Bu beşli insan kaynakları ayrımı kriterlere göre artırılıp veya azaltılabilir (Aldemir. vb. 2001,s.20).

1980 lerden sonra uluslar arası rekabet ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler işletme açısından değişimin gerekliliğini his ettirmiştir. Birçok işletmede geleneksel



yönetimden vazgeçmiş ve yeni çalışma ilişkiler ve stratejilere uygun planlama ve uygulamalar, yapıya, kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını belli etmeye çalışıyordu ve iyi eğitilmiş, etkin, etkin organize olmuş iş gücü ihtiyaçları vardır. Çünkü sonuçta işletmelerin başarısını sahip oldukları iş gücü potansiyeli belirleyecektir. Eğer bu değişimleri benimsemezlerse bir çok işletme için vizyon planlamaların yada stratejinin hiçbir anlamı olmayacaktır. Çünkü ulusal piyasalarda uluslar arası piyasalara geçiş ve bu piyasalarda rekabet edebilme güçleri olmayacaktır.<sup>3</sup>

Toplumlardaki sosyal kültürel, yasal, siyasal değişiklikler insan çalışma yaşamını dolayısıyla, işlerine karşı tutum ve değer, yargılarını da etkilemiştir.

Çalışanları eğitim düzeyi de geliştikçe, beklentiler artmıştır. Artık günümüzde iş gücünün iş tatmini konusunda belirli görüş ve beklentiler olduğunu hesap edememesi pek doğru olmadığı bir gerçektir. Bu nedenle fonksiyonlar olan işe alma, eğitim ve geliştirme değerlendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerin yeni anlayış ve yaklaşımlarla ele alması gereği doğmuştur. Bunun sonucunda geliştirilen yeni yöntemler, teknikler ve programları da içerecek yeni bir kavram olarak insan kaynakları yönetimin söz konusu ihtiyacı, gayet iyi görmekteyiz (gökdeniz ,2001,s.6).

Bunun sonucu olarak insan kaynakları yönetimin farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde sıralamak mümkündür:

İnsan kaynağın yönetim yaklaşımı personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır.

İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetimin insan kaynağı boyutunda algılanmıştır (canman, 1995,s.55).

İnsan kaynakları, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplam olarak örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasına katkıda bulunan çalışanların, verimli şekilde kullanılmasını, ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlayan yönetimdir (Argon ve Eren, 2004,s.14).

---

<sup>3</sup> (Şenkal.2004).

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonda amaçlara ulaşmak için doğru insan kaynağını bulmak, kullanmak ve geliştirmek şeklinde tanımlanabilir (Akyüz,2001,s.121).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanın tedarik edilmesi, geliştirmesi, güdülenmesi ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Bingöl,1998,s.3).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak biçimde insan unsurundan etkili ve verimli olarak yararlanmasına ilişkin kurma, ilke, sistem ve faaliyetler bütündür (Acar,1999,s.1).

Bu tanımların sayısını artmak mümkündür. Ancak dikkat edilecek olursa bütün tanımların ortak özelliği, insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen, çevresel unsurları da dikkate alarak, bir örgüt kültürü oluşturma ve bu çevre içersinde, örgütteki insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek, insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yaygınlaştırma amacı vurgulanmaktadır (Aykaç, 1999,s.27).

### **2.1.5. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi**

İnsan kaynakları kavramın gelişimi 1860 li yıllarda başlamıştır. Sanayileşmenin etkisi ile tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişler, insan değişkenin yaklaşımın değişiminde önemli bir rol oynamıştır.

Uzun bir süreç olarak ele aldığı sanayi devrimin işletmelerde ve işletmelerin yönetim sorunları üzerinde önemli değişiklikler yol açtığı söylenebilir. Fabrikaların ortaya çıkması ile üretici ve tüketicinin karşılaşma imkanı azalmış, işçiler arasında usta-kalfa ve çırak ilişkisi ortadan kalkmış, işçi artık dar bir çevrenin üyesi değil geniş bir gurubun uzmanlaşmış üyesi durumuna gelmiştir. Bunlar birlikte yöneticide küçük bir gurup yerine uzmanlık alanlarla birbirini bütünleyen büyük guruplar olarak amaçlar bu doğrultuda yönetmek durumuyla karşı karşıya kalmıştı (Mucuk, 2001,s.14).

Birinci dünya savaşından önce örgütler insan kaynakları etkinliklerine pek önemsemiyordu. Savaş sonrası yaşanan iş gücü kıtlığı ve bilimsel yönetimin gelişiminin etkisi ile insan kaynaklarına önem verilmeye başlanmıştır (Bingöl, 1998,s.38).

İkinci dünya savaşından sonra ise birkaç işletme endüstri ile psikolojiyi araştırmaya başlamış ve uygulamıştır.1960 ve 1970 sonrası çıkarılan yasalar personel bölümünün önemini artmıştır, personel yöneticisinin rolü değişikliği uğramıştır.

1980 sonrasında ise artık personel yönetimi kavramı yerini insan kaynakları kavramına bırakmıştır.

Personel yönetiminin kalıplaşmış yapısı terk edilmiş. Tamamen bilgiye dayanan insan kaynakları kavramı getirilmiştir (Waine, 1989,s.38).

1980 li yıllar ise insan kaynakları yönetimi açısından tam anlamıyla bir patlamayı ya da dönem noktasını temsil etmektedir.

1980 lerden sonra yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek için insan gösterilen yoğun ilgi onu her hangi bir üretim faktörü olmaktan ıkarımış ve üretimin bir diğer halin Egitirmiştir (Bayraktar oğlu,2004,s.4).

Günümüzde alışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile örgütünü amaçlarına ulaşması arasındaki bağlantı çok büyük bir ilgi odağı halinde gelmiştir. Personel veriminin yükselmesinin önemi kabul edilmeye başlandığı için gelişmeye açık örgütler ve özellikle 1980 ve 1990 li yıllarda insan kaynakları evriminin ve gelişiminin kısaca şu Şekilde sıralayabiliriz (Wine, 1989,s.38):

- 1) Endüstri devrim ile birleşen ve işçi uzmanlaşmasını yükselten hızlı teknolojik gelişme.
- 2) Hem sendikalar hem de işçiler için belirlenen sınırlar ile serbest toplu sözleşmenin ortaya çıkması.
- 3) Bilimsel yönetim akımı.
- 4) Erken endüstriyel psikoloji.
- 5) Sivil servis komisyon kurulması ile birlikte kamu personel hareketinin büyümesi
- 6) Personel uzmanlarını ve uzman guruplarını personel bölümünde bir araya gelmesi.
- 7) İnsan ilişkileri yaklaşımı

8) Davranış bilimleri

9) 1960 ve 1970 yıllarında mahkeme kararı ve sosyal kanunların çıkmasıdır.

1980 yılından sonra ise bilim adamları insan kaynakları yönetimi terimine “strateji” ön ekini eklemiş ve “stratejik entegrasyon” insan kaynakları yönetimi literatüründe göze çarpmaya başlamıştır.

Stratejik İKY işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade etmektedir (Bayraktaroğlu,2003,s.5).

## **2.2. YENİLİKÇİLİĞİN KAVRAMI**

Günümüzde yönetimle ilgili literatür incelediğine değişim üzerinde özellikle durulan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır çünkü çağımızın en büyük özelliği hızlı ve sürekli bir değişimin içerisinde bulunmasıdır.

Günümüz çağdaş işletmeleri, çevrelerindeki teknolojinin, yönetim tekniklerinin, ürünlerin, müşteri tercihlerinin vb gibi pek çok faktörlerin sürekli ve hızlı değişimi ile karşı karşıyadırlar.

Bu işletmeler faaliyetlerine devam edebilmek, kendilerini geliştirebilmek ve rakipler ile baş edebilmek için çevrelerindeki değişimleri dikkatle izlemek ve gerekli değişiklikleri zamanında yapmak zorundadırlar.

### **2.2.1 Yenilikçiliğin tanımı**

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde işletmelerde, insan kaynakları yönetimin, etkisi altında kalan bir birlerini tetikleyen gücünü etkisi ile işletmeler ve insan kaynakları yöneticileri yeni arayışlar ve köklü değişimler için girmişlerdir.

Bu güçler: değişim, küreselleşme, değişen rekabet alanı, bilgi teknolojileri ve iş dünyasına etkileridir (Koçel, 2001,s.35).

## **A. DEĞİŞİM**

1980'lerden sonar artan uluslar arası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmiştir.

Dünya çapında birçok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmiş ve yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemişlerdir <sup>4</sup>

İnsan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çıkmış, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak uyarı bir önem kazanmaya başlamıştır.

Bunun sonucu olarak iş ortamında insanın rolü değişmiş, beklentileri artmış ve çeşitlenmiştir (Bilgin vd, 2004,S.6). Sonuçta işletmelerin başarısını sahip oldukları İş gücü potansiyeli belirleyecektir.

Eğer bu değişimi benimsemezlerse bir çok işletme için vizyonun, planlamanın ya da stratejinin hiçbir anlamı olmayacaktır. Küçük ulusal piyasalardan uluslar arası güçleri olmayacaktır (Eke,1989,S.5).

Organizasyonları değişime zorlayan faktörler <sup>5</sup>:

1. Küreselleşme ve rekabet
2. Bilgi telekomünikasyon, üretim ve pazarlama ve malzeme teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler
3. Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla Pazar kampanyası yarışı
4. Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri
5. Piyasa ekonomisine giren ülkelerdeki Pazar potansiyelleri
6. Uluslararası ve bölgesel entegrasyonlar
7. Değişen demografik yapı

Yukarda yer alan gelişmeler, organizasyonlarda ve insan kaynakları yönetiminde değişimi bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmıştır.

### **2.2.2. Ynilikçiliğin kapsamı**

---

<sup>4</sup> (Şenkal,2004).

<sup>5</sup> (Eroğlu.2004)

Freeman'a (1974) göre yenilik " yeni veya daha gelişkin bir ürün veya süreç (process) veya ekipman, geliştirip pazarlamak üzere yapılan teknik, tasarım, imalat, yönetim ve ticaret" faaliyetleri kapsayan süreçtir.

Higgins'e yeniliği bir toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilmesi veya yeni mamuller ve hizmetlerin yaratılmasının süreci olarak tanımlar. (Higgins, 1996,S.370)

Öte yandan Davis ve Devinni (1996) farklı bir tanımlama ile yeniliği, yeni yada mevcut bir problemi ya ihtiyacı gidermek için yeni yada farklı bir çözüm yolu olarak tanımlamaktadır. Davis ve Devinni bu tanımın yeni ürünleri, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleri gibi geleneksel yenilik tanımlarının çoğunu kapsadığını ifade etmektedir.

Cumming ise yeniliği, bir ürün veya sürecin başarılilik uygulaması şeklinde ifade eder. (Cumming,1998,S.22)

AB ve OECD literatürüne göre, "inovasyon, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir, bir ürün yada hizmet, yeni yada geliştirilmiş bir imalat yada dağıtım yönetime, veya yeni bir toplumsal hizmet yönetimi dönüştürme süreci sonunda ortaya konan " pazarlanabilir, yeni yada geliştirilmiş ürün, yönetim yada hizmeti" anlatır.

Kimi yönetim bilimcilere göre, yenilik ve yaratıcılık birbirleri ile sıkı etkileşmeli olan olgulardır. Bu bağlamda, yaratıcılık örgütsel süreçlerde yeni bir düşünce veya yaklaşım üretme, yenilik ise, üretilen bu düşünce veya yaklaşımın yeni bir ürün, hizmet veya üretim yönetimine dönüştürülmesi biçiminde tanımlanmaktadır. (Şimşek,2002,s.306-307)

Yenilik genel anlamda yeni ürünler hizmetler ve üretim süreçleri meydana getirme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek,2001,s.133)

### **2.2.3. Yenilikçilik çeşitleri**

1.Thusman ve nadle iki temel kategori altında yenilik sınıflandırmasına gitmişlerdir. Bunlar: ürün yeniliği ve süreç yeniliğidir.

---

<sup>6</sup> (Mufti,2005)

1. Zaltman üç tür yenilikten bahs etmektedir:

A. Programlanabilen yenilikler,

B. Nihaiyi ve yardımcı yenilikler

C. Radikal yeniliklerdir.

2. Damanpour daha önce yenilik için yapılan çalışmaları ışığında üçlü bir yenilik çeşitlendirme gitmiştir:

A. Yönetimsel ve teknik yenilikler,

B. Radikal ve yarışan yenilikler

C. Ürün ve süreç yenilikleri.

Bu ayrımların ışığında yenilik türü denildiği zaman iki temel boyut göz önüne gelmektedir ürünler ve hizmetlerde yapılan değişim olarak bakıldığı zaman, türün ve süreç yeniliği karşımıza çıkmaktadır.

Çoğu zaman bu iki kavramın birbiri ile karıştığına tanık olmaktadır. İkinci bir boyut değişim yeniliğinin içerdiği derece bakımından bakılmaktadır. Bu noktada en temelde radikal ve kademeli ilerleyen yenilikler ayrımını yapmak mümkündür. Yeniliği farklı şekillerde sınıflandırabilmek mümkün olmakla beraber literatürde yaygın iki sınıflama yeniliğin derecesine (radikal ve kademeli) ve odağına (ürün ve süreç) görelerdir.

### **2.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI**

İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına daha fazla dahil olmasıdır.

Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır.

#### **2.3.1. Stratejik insan kaynakları tanımı**

Stratejik insan kaynakları yönetimi (S.İ.K.Y)<sup>7</sup> örgütlerin içsel ve dışsal çerçevelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerin etkilemesi veya belirlemesi şeklinde tanımlana bilir.

Daha detaylı bir yaklaşımla, stratejik insan kaynakları yönetimi, iş görenlerin performansını arttırmalı, yenilikçilik ve esnekliği özendirerek örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacı ile insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflere birbirine bağlanmış biçimde tanımlanmaktadır (Öğüt vd, 2004,s.282).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın artması şeklinde tanımlanmış bir amaç olduğunu ifade etmektedir, bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklar la birlikte nasıl sağlanacağı istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır (Yüksel.200,s.8).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyondaki tüm fonksiyonel departmanlardaki ve hiyerarşik kademelerindeki yöneticilerin, insan kaynakları seçiminde, geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde katılının sağlanmasında ve sorunların çözümünde dolayısıyla yönetimde sorumluluk aldıkları ortak bir alan ifade etmektedir.

Burada insanın bir hammadde, teknoloji, malzeme, para gibi bir kaynak olarak algılanmasının büyük etken olduğu görülmektedir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimi üretim girdilerinde olduğu gibi bunların kullanan tüm yöneticilerin insan olarak tanımlanmaktadır (Özgeldi, 2001,s.25).

### **2.3.1. Stratejik insan kaynaklarının gelişimi**

1980 li yıllarda Japon işletmelerini güçlü rekabet anlayışı, Amerikan işletmelerinin stratejilerini ve insan kaynakları yönetimi politikalarını değişime zorlamıştır. Çalışanların işletmeye bağlılığının güçlü olmaması, yeniden yapılanması ve yeniden örgütlenme gereksinimi artmıştır. Bu gereksinimler sonucunda stratejik insan kaynakları

---

<sup>7</sup> 1. S.İ.K.Y:STRATELİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



yönetimi kavramı, Amerika birleşik devletlerinde Michigan üniversitesi araştırma gurubu tarafından geliştirilmiş, Avrupa da kısmen kabul görünmüştür (Erdut,2002,s.3).

Araştırma gurubu stratejik insan kaynakları yönetimi (strategic humen resource management) kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışmıştır.

Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyon stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İş gören tedarik planının, performans değerlendirme sisteminin, teşvik sistemlerinin ve iş gören geliştirme programlarının organizasyon stratejilerinde kaynaklandığı ve insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisinin oluşturulmasından çok uygulanmasında etkin olduğu ileri sürülmüştür.

Bu çalışma, 1980 lerin başlarında stratejik insan kaynakları yönetimi alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur<sup>8</sup>

Stratejik insan kaynakları yönetiminin 1980 lerde önem kazanmasının çeşitli nedenlerinden biri, A.B.D.de organizasyonların yoğun ulusal ve uluslar arası rekabet karşısında verimliliğin artırılması için insan kaynağını stratejik olarak yönetilmesinin önemini kavranmış olmalarıdır.

Diğer bir neden, 1980 lerde başlayan organizasyon yapısındaki değişimdir. Organizasyonlar kontrol alanının dar olduğu, Hiyerarşik nitelikteki dik yapıdan uzaklaşarak kontrol alanının daha geniş olduğu, gurup çalışmasının etkinlik kazandığı, bireysel yaratıcılığı ön plana çıktığı yatay yapılara yönetmişlerdir. <sup>9</sup>Bu değişim, organizasyon yapısı içerisinde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü arttırmıştır.

Başka bir nedense, günümüzde yaş, cinsiyet, vasıf ve davranış olarak değişen iş gücü yapısıdır. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyde kullanabilen farklı yapıdaki iş gücünü

---

<sup>8</sup> (Taştan,2006).

<sup>9</sup> (<http://www.humenresources.com.tr.2006>)

yönetilmesinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi 1970 artmaktadır (Fındıkçı, 2000,s.13).

Sonrasında insan kaynakları yönetiminin organizasyondaki stratejik önemi alanında etkin olan bir diğer yaklaşım Harvard üniversitesinde geliştirilmiştir. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi politikalarının belirlicileri ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimini genel yönetim yaklaşımı içerisinde değerlendiren bu çalışma, insan kaynakları yönetimi alanında dört temel politika ayrımı belirlemiştir.

Bu politikalar:

1. İş gören etkisi (iş gören katılımı) .
2. İnsan kaynakları akışı (iş gören tedariki ise yerleştirilmesi ve işten çıkarılması)
3. Ödüllendirme sistemi (teşvik, ücret, katılım sistemleri)
- 4.Çalışma sistemleridir. <sup>10</sup>Harvard yaklaşıma göre insan kaynakları yönetiminin bu dört politikası, organizasyonda etkin unsurlar olarak kabul edilen hissedarlar, yönetim iş gören gurupları ve işçi sendikası ile durumsal faktörler olarak adlandırılan iş gücünün özellikleri, organizasyonun yönetim felsefesi ve stratejisi, iş gücü piyasası, teknoloji, yasal düzenlemeler ve toplumsal değerlerden etkilenmektedir.

Bu etkilenme sürecinde insan kaynakları yönetimi kısa ve uzun dönemde farklı sonuçlar ortaya koymaktadır.

Kısa dönemde sağlanan sonuçlar iş görenin organizasyona bağlılığı, uyumu, yeterliliği ve maliyet etkisidir.

Uzun dönemde ortaya çıkan sonuçlar ise, iş görenin ve toplumun refahının artması ile organizasyon etkinliğinin sağlanmasıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde, insan kaynakları yönetiminin bu dört politikası kendi arasında ve organizasyon stratejisi ile

---

<sup>10</sup> (<http://www.humenresources.com.tr.2006>)

bütünleştirildiğinde ve etkin olarak kullanılabilirliğinde organizasyonel başarı sağlayabilecektir (Aidin, 200,s.35).

### **2.3.2. Stratejik insan kaynakları yönetimin işlevleri**

İşletmelerde değişik boyutlarda insan kaynakları sorunları görülmektedir. Bu sorunları yoğunlaştıkça işletmede insan kaynakları fonksiyonu giderek önem kazanmaya başlamaktadır. İnsan kaynakları işlevi kişilik kazanmaya başladıkça bu kez örgütsel yapı içerisinde insan kaynakları organları oluşmaya başlar. Böylece ortaya insan kaynakları işlevi, insan kaynakları organları, insan kaynakları süreci çıkar.

İşletmeler sürekli gelişen ve büyüyen bir ekonomik sosyal ünite olduğu anımsanırsa söz konusu faaliyetlerin her işletme için bugün olmasa bile işletmede değerine farklılık gösterir.

Her işletme kendi yapısında ve insan kaynakları fonksiyonun taşındığı öneme uygun nitelikte bir örgütlenmeye doğru gitmektedir. Böyle bir çalışmaya girmeden önce insan kaynakları bölümünde yapılacak işlevin ve faaliyetlerin saptanması gerekir.

Bu konuda her işletme için geçerli olan standart bir insan kaynakları bölümü modeli vermek olanaksızdır.

Her işletme kendi gereksinimlerine ve faaliyetlerine uygun niteliğe bir örgütlenmeye gitmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001,s.307).

İşletmelerdeki mevcut insan kaynakları yönetimi faaliyetleri aşağıdaki başlıklar altında sayabiliriz <sup>11</sup>

1. İnsan kaynakları planlaması
2. Personel tedariki ve seçimi
3. Performans başarı ve değerlendirme
4. Ücret yönetimi
5. Eğitim yönetimi

---

<sup>11</sup> (Özden, 2006)

6. Motivasyon yönetimi
7. Kariyer planlama ve geliştirme
8. Özlük işleridir

#### **2.4. REKABET KAVRAMI**

Rekabet direkt veya dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların tümünden oluşur. İşletmeler arası rekabet, faaliyete fiyat, kalite, hizmet vb. faktörlere dayanmaktadır ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004,s.10-11).

Rekabetin korunması hakkındaki kanun 3.Maddesine rekabet kavramı, “mal ve hizmet piyasalarındaki girişimler arasında ekonomik kararlar verebilmesini sağlayan yarış, birleştirici, zenginleştirici ve tamamlayıcı olmalı, parçalayıcı ve kargaşa yaratıcı olmamalıdır”. Rekabet yarışında amaç “takım rekabet” değil “etkin rekabet” ortamının sağlanmasıdır.

“Etkin rekabet”te önemli olan piyasada optimum rekabet yoğunluğunun gerçekleştirilmesidir. Önemli olan piyasada veya sektörde çok sayıda veya az sayıda işletmenin varlığı değil optimum rekabet yoğunluğunu sağlayacak sayıda işletmenin varlığı uygulamada piyasa ve sektördeki işletme sayısı optimum üzerinde ise, birleşmeler teşvik edilmektedir.

Aksi halde piyasaya girişlere sınırlamalar getirilmekte ve hatta gerekirse yasaklanmaktadır. Önemli olan her piyasada optimum rekabet yoğunluğunun oluşturularak devamlılığının sağlanmasıdır (Müftüoğlu, 1998,s.88-97).

Bir başka açıdan rekabet kavramının rekabet üstü kavramı bağlamında da değerlendirilebilir. Rekabet üstü kavramı, rekabet ve ötesi bir durumu ifade etmektedir. Rekabet ayakta kalarak varlığını sürdürebilmek için gerekli ken, rekabet üstü olmak ise başarı için gereklidir. Rekabet ile rekabet üstü arasındaki farklı gösterebilecek çok basit bir test bulunmaktadır. Rekabet olmaz, çünkü kendini başkalarıyla karşılaştırmaya dayalı bir

varış durumudur. Ancak rakip olmasa bile rekabet üstü olunabilmektedir, çünkü bu durumda amaç daha iyi değerler üretmeye çalışmak olup, kendine bir yarışır.

#### **2.4.1. Rekabet tanımı**

Günümüzde işletmelerin küreselleşmesinin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarlarında yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıya gelmektedir.

Bu baskılar işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmaların, geliştirmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır.

Rekabet işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir şekilde ayak uydurmalarını sağlamaktadır.

Değişen dünyada işletmeler, rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeli ve bu doğrultuda oluşturmalarıdır.

Rekabet gücü veya üstünlüğü kazanmada işletmelerin yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme ve bunun gibi unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip büyümelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli ve standartlara uygun, daha düşük fiyat sağlamak ve hizmetler sunmak yolu ile rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde edebilmektedir. Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştirdiği, Pazar unsurlarının sürekli değiştirdiği malların çok çabuk demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı günümüzde işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedir.

İşletmelerin bunları gerçekleştirirken kaynak dağılımını etkinleştirecek ve geliştirmeye en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde düzenleri gerekmektedir<sup>12</sup>

#### **2.4.2. Rekabetin değişen boyutları**

Aşağıdaki rekabet unsurları, işletmelerin rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarlaya bilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir.<sup>13</sup>

##### **1. Stratejik etkinlik**

<sup>12</sup> (Tanyeri ve AYTEKİN,2005).

<sup>13</sup> (Tanyeri,2005)

2. Ortaklaşan rekabet
3. Mal ve hizmet kalitesi
4. Maliyet azaltma
5. Yenilik yaratma
6. Süreklilik ve istikrarlık

Rekabet işletmelerin yeteneklerinin ve kaynaklarının doğal ve esnek bir biçimde adapte edilmesini zorunlu kılmaktadır.

İşletmelerin, belirtilen unsurlar, pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

#### 2.4.3. **Rekabet stratejileri**

Organizasyonu içinde çalışanlardan beklenen rol davranışları, rekabetçi stratejiler ile insan kaynakları uygulamaları arasında mantıklı bir bağlantı kurulmasını sağlar.

Örneğin:

1. Yenilik
2. Kalite geliştirme
3. Maliyet düşürme

Her işletmede veya örgütte çalışanlar farklı rekabetçi alanlarda farklı davranışlarını göstermektedir.

Bu davranışlar, bilgi, beceri ve yeteneklerin ötesine geçen rollerdir.

Yenilikçi stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için, çalışanların işbirliğine yatkın, ileri düzeyde, yaratıcı, uzun dönem düşünmeye eğimli, risk alan ve belirsizliklerden rahatsız olmayan kişiler olması gerekir.

Kalite iyileştirme stratejilerinin öne çıktığı organizasyonlarda çalışanlar üretim veya hizmet süreçlerine odaklanmalı, risk azaltmasına ve öngörülü olmasına önem vermelidir

Maliyet düşürme stratejilerinin başarılı uygulaması, çalışanların kısa döneme odaklanması, riske duyarlı öngörülebilir sonuca yönelik düşünün ve kendi başına çalışmaktan mutlu olan kişiler olmasını gerektirir.

Bazı uygulamalarının ve aktivitelerinin organizasyonun stratejisine katkısı çok daha yoğun ve açık olmaktadır. Bir organizasyonun rekabetçi stratejisini başarıyla uygulanabilmesinde belirleyici rol oynayan stratejinin başarısını doğrudan etkileyen İK uygulamaları bulunmaktadır. Organizasyon tasarımına ve insan kaynakları planlarına ilişkin aktiviteler potansiyel olarak firmanın gelecek stratejisini uygulayabilme yeteneğini etkiler.

Stratejileri uygulamaya taşıyacak anahtar kişileri bulmak, işe almak, eğitmek, üst basamaklara yükselmelerini sağlayacak kariyer planlamasını yapmak, çalışanları.

motivasyonun yükseltecek bağlılıklarını artacak ve önemli insane lara yapılan yarıtımı koruyacak İK uygulama ve aktivitelerinin stratejik değeri yüksektir

### **3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE**

#### **YENİLİKÇİLİĞİN ROLÜ**

Küreselleşen dünyada başarının sırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarını açılmış malların rekabet gücüdür. Dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısı değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanmasına ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır.

#### **3.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI HAZIRLAYAN NEDENLER**

Küreselleşmeyi “ülkeler arasındaki” ekonomik, politik, sosyal ilişkiler saygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi farklı toplumsal kültürlerin inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması olarak tanımlaya biliriz.

Bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikenlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmıştır, diye biliriz.<sup>14</sup>

Çeşitli alanlarda, özellikle, Ulaşım, enformasyon, mikro-elektronik ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, dünyayı küçületerek ülkeleri hızla birbirine yakınlaştırmıştır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, ulaşım ve iletişim maliyetlerini aşırı derecede düşürmüş, ülkeleri, insanları ve piyasaları birbirinden ayıran zaman ve mekân gibi doğal engelleri büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır(Aktan, Şen;1999,s.13).

### **3.1.1. Küreselleşme**

Küreselleşme, 21 yüzyılın başında köklü değişiklikleri ifade eden, hayatın her alanında değişimi gündeme getirdiğine inanılan bir kavramdır. Son yıllarda gündemimize giren küreselleşme kavramının yeni olmadığı, 1680 yılında kullanıldığı ve piyasalardaki küresel eğilimi o yıllarda tespit edildiği bir gerçektir .<sup>15</sup>

Çok uluslu şirketlerde “ farklılıkların yönetimi” konusu gündeme gelmektedir.Bunun anlamı şudur, çok ulusal şirketlerin sahip olduğu firma kültürüne, faaliyet gösterilen diğer ülkelerdeki çalışanların uyum sağlamasına yönelik çalışmaların yapılması gereklidir. Bu durum insan kaynakları yönetimini daha önemli kılmaktadır. Aynı şekilde küreselleşme süreci ile yaygınlaşan şirket birleşmelerinde farklı iki şirket kültürünün uyumlaştırmasının da ve yeni bir örgüt yapısı geliştirilmesinde insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır.

Dünya ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişimi ulusal devlet sınırlarını aşan boyutlara ulaşmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, örgütler rekabete başarı şartı olarak “insan” unsurunu birinci sırada algılamaya başlamış ve bu yönde yatırımı, bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmişlerdir (Keser,2003)

---

<sup>14</sup> (Akahmet vd,2005)

<sup>15</sup> (Yorgun,2006).



Çok hızlı bir şekilde ortaya çıkan söz konusu gelişmeler sonucu küreselleşme, bir anahtar sözcük olarak son on beş yıllık dönemin ana gündem maddesini oluşturmaktadır. Bu anahtar sözcükle ilgili farklı tanımlara da rastlamak mümkündür. Bunun temel nedeni ise, küreselleşme konusunda bilim adamlarının henüz ortak bir görüşe ulaşmamış olmalarıdır. Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun ve kültürün çok hızlı ve sürekli bir biçimde sınırın ötesine akışı” olarak tanımlamaktadır. Bu enstitünün yaptığı bir çalışmada, ülkelerin ekonomileri arasında küreselleşme sayesinde daha önce hiç örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve pazarlar, işletmeler ve yönetim şekilleri uluslararası hale gelmektedir (Öymen;2000,s.26).

Yapılan diğer tanımlama da ise küreselleşme; uluslararası ticaretinin artması, doğrudan yabancı yatırım ve kısa dönemli sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, çok uluslu işletmelerin oynadıkları rolün değişmesi, üretim ağlarının uluslararası çapta yeniden organizasyonu, teknolojik yeniliklerin özellikle bilgi teknolojisinin önem kazanması sonucunda, dünya ekonomisinin bütünleşmesi süreci olarak tanımlanabilir (Erdut;2002,s.1). Ekonomik olarak ise küreselleşme, ülkeler arası ticari engellerin azaltılıp zaman içerisinde kaldırılarak dünyanın tek bir pazar haline gelmesidir. Bu tanımla küreselleşme, ayrı ulusal ekonomilerin oluşturduğu bir ulusal ekonomiden üretimin ve tüketimin uluslar arası olduğu ve ülkeler arasında finansal sermayenin serbestçe dolaştığı küresel ekonomiye doğru bir dönüşümü ifade etmektedir<sup>16</sup>Bu tanım küreselleşmenin hemen her yönünü ortaya koymaktadır.

### **3.1.2. Küreselleşme süreci**

Küreselleşme, aslında yakın bir zamanda ortaya çıkmış bir olgu değildir.15 ve 16'ncı yüzyıllarda, okyanusların aşılmasıyla başlayıp bütünleşen bir dünyayı niteleyen bir olgu olarak karşımıza çıkan küreselleşme, geçmiş yıllarda da dünya kamuoyunun gündeminde yer alan bir konudur.

---

<sup>16</sup> (OECD;1996,S.).

Küreselleşme sürecini genel olarak üç döneme ayırmak mümkündür. Bunlar sırasıyla, 1490'lardaki ilk, 1890'lardaki ikinci ve 1970'de başlayıp 1990'lara kadar uzanan üçüncü ve son küreselleşme dönemleridir.

İlk veya birinci küreselleşme döneminde itici güç deniz ticaretindeki gelişmeler ve merkantilizmdir.

İkinci dönemin itici gücü ise, sanayileşme ve doğurduğu gereksinimlerdir.

İçinde bulunduğumuz üçüncü küreselleşme döneminin itici güçleri ise; 1970'lerde çok uluslu şirketlerin güçlenmesi, 1980'lerde yapılan iletişim devrimi ve 1990'lerde Sovyet Blok'unun çökmesidir(Oran;2000,S.112–114).

Ayrıca, son yıllarda bilişim ve iletişim teknolojileri ve ulaştırma (transportation) araçlarında ortaya çıkan gelişmeler ile ülkeler arasındaki ticari engellerin azaltılmasına yönelik anlaşmalar sonucunda ekonomik küreselleşme hız kazanmıştır.

Son yıllarda uluslararası ticari engellerin azaltılmasına yönelik müzakereler sonrasında, GATT<sup>17</sup> bünyesinde, mallar üzerindeki gümrük tarifeleri yüzde40'lardan yüzde4–6 seviyelerine kadar inmiştir. Tarife dışı engellerin azaltılması ve hizmet ticaretinde engellerin kaldırılması için çalışmalar sürdürülmektedir.

Bütün bu çabalar sonucunda dünya ticaret hacmi genişlemiş, 1980 ile 1993 yılları arasında toplam ithalat ve ihracat yüzde 80'in üzerinde artmıştır. Düzenleyici engellerin kalkmasıyla yabancı yatırım miktarında da önemli artışlar gerçekleşmiştir. Bu dönemde, özellikle ABD'li yatırımcıların yabancı ülkelerdeki yatırımlarını iki katına çıkarmıştır.

Buna ek olarak, şirketlerin işletme yapılarını küresel düzeyde değiştirdikleri ve küresel rekabete göre planladıkları görülmektedir.<sup>18</sup>

### 3.2. DEĞİŞEN REKABET ANLAYIŞI

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme nedeni ile günümüzde rekabetin şekli ve yapısı değişmiştir, daha acımasız ve yıkıcı hale gelmiştir. Rekabet edebilir kalmak

<sup>17</sup> (General Agreement on Trade and Tariffs)

<sup>18</sup> (FTC;1996).

için işletmelerin arasında güç birliği ve iş yapma ihtiyaçları artmış, yönetimde kalite ve müşteri odaklılık, esneklik ve yaratıcılık olmazsa olmazlar arasında yer almaya ve önemli avantajlar sağlamaya başlamıştır. Bunun sağlayabilmek için işletmeler örgütsel yapılarını ve kültürlerini yeniden yapılandırma yoluna getirmiştir.

Bütün bunların gerçekleştirilmesi yeni insan kaynakları politikalarını stratejilerini, sistemlerinin ve programlarını gerektirmiştir (Bilgin vb, 2004,s.19).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik bakış açısı daha ön plana çıkarken, faaliyetleri de sadece kendi çalışanlarını değil tedarikçileri, tamamlatırlar ve hatta işletmenin müşterilerine kadar uzanmıştır. Süreçler ve görevler daha karmaşık bir yapıya sahip olmuş ve organizasyon içerisinde insan kaynakları bölümü daha önemli hale gelmiştir (Bingöl,1998,s.9).

### **3.2.1. Küreselleşme ve değişen rekabet**

Küreselleşmenin dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkisi, rekabetin küresel düzeye taşınmasıdır. İşletmeler artık sadece ülkelerindeki rakiplerle değil, aynı zamanda başka ülkelerdeki rakip işletmelerle de rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum işletmelere, maliyet lerini rakiplerinin altına düşürme ve işveya işletme stratejilerini küresel düzeye çıkarma zorunluluğunu getirmektedir. Bu amaç la işletmeler, etkinliklerini artırabilmek için, birleşme veya devralma yoluyla ihtiyaç duyulan ölçeğe ulaşmaya çalışmakta veya stratejik harekât tarzı ile küresel pazarlarda rekabet etme yolunu seçmektedir.

Bu sayede küreselleşme süreci işletme lere yeni rekabet imkânları sağlamıştır. Bu imkânlar; rekabet avantajının artması ve yeni rekabet stratejilerinin geliştirilmesi gibi konulara bağlı olarak incelenebilir.

### **3.2.2. Rekabet avantajının artması**

Küreselleşme sürecinde rekabet avantajı, mamul, pazar, hizmet, pazarlama faaliyetleri ve finansal yapı gibi alanlarda rakiplere göre daha iyi olma şeklinde ifade edilebilir. Küresel rekabet avantajını etkileyen çok sayıda değişkenden söz edilebilir. Ancak bu değişkenleri genel olarak, çevresel değişkenler ve analizi ile piyasa stratejisi olmak üzere iki ana kategoride toplamak da mümkündür (Akgeyik;2002,S.25).

Bir işletenin küresel rekabet avantajını etkileyen ilk faktör, faaliyette bulunduğu iç ve dış çevrenin analizi veya değerlendirilmesidir. İç ve dış çevrenin değerlendirilmesiyle ortaya fırsat/üstünlük ve tehdit/zayıflık unsurlarını bir araya getiren bir tablo “Durum Belirleme Matrisleri” hazırlanır. Bunlardan en önemlisi SWOT matrisidir (Ülgen, Mirze;2004,S.67)<sup>19</sup>.

Bu analizle işletme içinde ve dışında işletmeye fayda sağlayabilecek fırsatlar ve risklerle işletmenin sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklar bir arada değerlendirilerek stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olacak durumlar belirlenir (Daft;2003,S.248-249).

Küresel rekabet avantajı etkileyen ikinci önemli faktör ise, işletmenin benimsediği belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan piyasa (rekabet) stratejisidir.

Dobson ve Starkey, stratejiyi, “işletme yönetiminin oyun planı içerisinde; rekabetçi çevrede, bir işletmenin değişen beklentilerine cevap veren ve işletmenin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan bir yol olarak tanımlamışlardır”(Dobson, Starkey;1993,S.89). Küresel pazarda faaliyette bulunan işletmelerin stratejileri yaratıcı düşünmeyi gerektirir. Çünkü küresel pazarda rekabet avantajı sağlamak için geliştirilen yeni fikirler, mamul pazar konularında piyasa lideri ürün ya da hizmetlere dönüşür. Bu dönüşüm müşteri ve müşteri tatmininin sağlanması adına küresel pazarda rekabetin kuşkusuz en önemli ögesidir.

### **3.2.3. Rekabet ortamında stratejik süreci**

Rekabet stratejisi kapsamındaki stratejik İKY süreci, örgüt içi ve örgüt dışı küresel çevre koşullarına göre oluşturulan görev amaçları ışığında düşünülmesi gereken bir konudur.

Bu sürecin genel çerçevesini benimsenen rekabet stratejisi çekirdeğini ise söz konusu stratejiye uygun insan kaynaklarına ait stratejik uygulamalar oluşturur.

Stratejik İKY süreci genel çerçevede; stratejik analiz, yapılandırma ve kontrol evrelerine bağlı olarak değerlendirilebilir (Kane, Palmer,995,S.7).

---

<sup>19</sup> SWOT; strengths, weaknesses, opportunities, threats kelimelerinin açılımıdır

Bu süreçte yapılmak istenen aslında, rekabet stratejisine uygun olarak insan kaynakları fonksiyonuna ilişkin strateji ve uygulamaların belirlenmesidir. Rekabet stratejisi açısından stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarına ait; iş ve işgören unsurlarının organizasyonun rekabet gücünü ve başarısını artırmak için yeni değerler elde etmeye yönlendirilmesi olarak değerlendirilebilir (Cianni, Bussard; 1994,S.52).

Bu bakış açısıyla “Rekabet ortamında stratejik İKY süreci” başlığı altında verilen ve farklı stratejiler için de gösterilebilir.

#### **3.2.4. Küresel rekabette başarılı stratejiler**

Küreselleşme ile birlikte bu sürecin önceliklerden biri; kıyaslama ve rekabeti sağlayacak, başarılı insan kaynakları amaç ve hedeflerini belirlemektir. Diğer ise; işletme amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynakları stratejik uygulama unsurlarını açıklamaktır (Drew;1995,s.4).

Ayrıca, rekabet stratejisiyle uyumunun sağlanması ve açıkça uygulanması gereken iş ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasını sağlayacak temel ve yardımcı rollerin de belirlenmesi gerekmektedir (Tyson;1997,s.281-282).

Rekabet stratejisinin başarıya ulaşması için, insan kaynakları stratejileri, spesifik ihtiyaçların temellerini belirtmek ve göstermek zorundadır. Bu aşamada rekabet stratejisininbaşarısınısağlayan en önemli konu, en iyi insan kaynaklarıyönetimi uygulamalarının belirlenmesidir. Bu genel sürece yönelik detaylı değerlendirmeler, bu çalışmanın üçüncü bölümün incelenecektir.

#### **3.2.5. Stratejik kontrol ve değerlendirme aşaması**

Stratejik kontrol ve değerlendirme sürecinde yeni ve ölçülebilir hedefleri geliştirmek için, örgütsel açıdan rekabet stratejisi ve en iyi insan kaynakları uygulamalarına etki eden iki önemli unsur ölçülebilir.

Bunların bir bölümü nitelikle (kalitatif), diğeri ise nicelikle (kantitatif) ilgili cinstendir. Kalitatif olanlar; yöneticilerden, çalışanlardan ve müşterilerden elde edilen geri besleme sonuçlarıdır. Kantitatif olanlar ise; finanssal performans, pazar alanları, vb unsurlardır (Drew;1995,s.5).

Nitelik ve nicelikle ilgili bu tarz bilgiler, kontrol süreci veya sonuçların değerlendirilmesi için oldukça önemlidir.

### **3.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

İŞletmeler, küresel arenada baş gösteren rekabet sonucu üretim teknolojilerini geliştirmeye ve üretimlerin işçisi ucuz olduğu ülkelere kaydırmaya yönelmişlerdir.

Dolayısıyla işletmeler hammaddelerini en ucuz bölgelerden temin ederek, mallarını dünyanın farklı bölgelerinde üretmeye ve uluslar arası pazarlarda rekabetçi olan piyasa ortamında satmaya zorlanmışlardır. Bu yapı içerisinde işletmeler hammadde den sonra tüketiciye kadar ulaşan mal ve süreç içerisindeki operasyonları organize etmek gerekliliği ile karşı karşıya gelmişler.

Bu durum kaçınılmaz olarak işletmelerin organizasyon yapılarını hantallaşmasına maliyetlerin artmasına ve operasyon el aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca para, mal ve hizmet akışının takip edilmesi zorunluluğu ve bilişim alanında yaşanan hızlı gelişim işletmeleri yeni arayışlara yöneltmişlerdir.

“Dış kaynak kullanımı, (out sourcing)” bu arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve son yıllarda bütün dünyadaki kullanımı da hızlı bir şekilde artmıştır. (Brown ve Allen,2001,S.256)

#### **3.3.1. Dış kaynak kullanımının kavramı**

Dış kaynak kullanımı, uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmelerinin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır (Embeleton ve Wright,1998,S.94).

İŞletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmede tedarik etmesidir. Başka bir tanıma göre de “işletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışmalarından işletme çalışanı olmayan bir guruba devretmesidir” olarak tanımlanmaktadır (Zhu vd,2001,S.274).

Günümüzde işletmeler çoğu faaliyet ve gereksinimlerinin yüzde 60'ını işletme dışındaki kaynaklarından temin etmektedir. Faaliyet ve gereksinimlerini işletme dışındaki kaynaklardan sürdüren işletmelerin işlerinde artışlar olmaktadır (Kotler,2000,S.20).

### **3.3.2. Dış kaynak kullanımının nedenleri**

Bireylerin gereksinimlerini hızla arttığı teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinimlere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. Bu gelişimler doğrultusunda işletmeler faaliyetlerinin bir bölümünü dış kaynak kullanımı ile sağlanmaktadır. İşletmeler farklı nedenlerle dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bu nedenler organizasyonel nedenler maliyet kaynakları nedenler finansal nedenler insan kaynakları kalite ortamı teknolojik yenilikler.

#### **A. Organizasyonel nedenler**

İşletmeler daha aza kaynak kullanarak daha güçlü olmaya sağlayacak yapısal özellikler, bu nedenler işletmeler yeniden yapılmaya gerekliliğin farkında varmaktadır. Dış kaynak kullanımı uygulamasıyla yüzde 33 stratejik faaliyetlere odaklanmak, yüzde 22 yönetsel stratejik esneklik ve yüzde 33 yeniden yapılanma gibi avantajla elde edebileceklerini belirtmişlerdir (Harrison, 1996,s.21).

#### **B. Maliyet kaynakları nedenler**

Dış kaynakları kullanımı uygulamasını en önemli üstünlüğü maliyet tasarrufudur. İşletmeler başarılı olmayan yeniliklerini iyi çalışmayan faaliyetlerinin dış kaynağa aktarma yoluyla gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürebilme, düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına düşük maliyetle cevap verebilme yeteneği kazana bilmektedir. (Hofman, 1995,S.59)

Dış kullanımı uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada çalışmaya katılan işletmelerde yaklaşık yüzde 56'sinin maliyet tasarrufunda bulunmaktadır.

#### **C. Finansal nedenler**

Dış kaynak kullanımı, işletme kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer yaratıklar alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir. İşletmeler riski azaltmak yada paylaşmak için

dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Riskli yatırımlar işletme bünyesinde uzaklaştırılıp dış kaynağa aktarılmaktadır.

#### **D. İnsan kaynakları temelli nedenler**

İnsan kaynakları alanında işletmeleri dış kaynak kullanımını yönlendiren nedenler arasında artan maliyetler, çalışmalara sağlanması gereken ücret, tıbbi yararlar konusundaki yasal zorunluluklar, iş gücünde artan çeşitlik operasyonel sınırların şekilsizliği, örgüt kültürüne verilen önemin azaltılması, görülmeyen iş gücünün artması vb. sayılabilir (Akıncı,1997,s.3).

#### **E. Kalite artırma**

İşletmelerin, maliyetlerini düşürebilmek için pazara sürdüğü mal ve hizmetin üretiminin sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği arttırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi arttırabilmek için dış kaynak kullanımını uygulamalarını yönelmektedir.

#### **F. Teknolojik yenilikler**

Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle teknolojiye meydana gelen gelişmeler işletmeler için fırsatlar sunacağı gibi onları büyük tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan fırsatlardan öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir (Balay,2000,s.23).Dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir.

### **4. STRATEJİK İNSANKAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİĞİN ROLÜ**

İnsanlık, geçmişte olduğu gibi günümüzde de, her yeni bulunuş ve keşif ile yeni bir döneme girmiştir. Yeni bulunuş ve keşifler ise, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel bakımdan tüm toplumları etkilemiştir. Kişi bilgi sayarların yaygınlaşması ve internetin icadıyla bütünleşen teknolojik ilerlemeler “Bilgi Çağı” olarak adlandırılabilen sürecin temelini oluşturmaktadır. Uzun bir tarihi sürece sahip olan küreselleşme, son on yılda



hızlanarak, bilgi, iletişim ve teknolojik alanındaki gelişmelerle birlikte, siyasal, kültürel, sosyal, ekonomik vb. alanlarda çok ciddi anlamda değişikliklere neden olmuştur. Küreselleşme ile değişen ekonomilerde işletmeler, rekabet politikalarını değiştirmek, kaynak dağılımında etkinlik yaratmak, endüyük maliyetle üretim yapmak gibi unsurları kullanarak rekabet ortamı oluşturma ve bu ortamı koruyup devam ettirme amacındadır.

Günümüzde ciddi rekabet baskılarıyla karşı karşıya kalan işletmeler, küreselleşme ve uluslararası ticarete daha etkin ve verimli olmak zorundadırlar. İşletmeler küresel pazarda rekabet avantajı olarak teknolojik yenilik, sermaye yeterliliği düşük maliyet, artan kalite, yeni pazarları kullanma gibi faktörlerin yanısıra özellikle çalışanların entelektüel yönlerindedir faydalanmak istemektedirler (Akgeyik;2002,s.22).

Son yıllarda yaşanan küreselleşme ve uluslararası rekabet süreci, rekabet üstünlüğünü sağlayan geleneksel üretim unsurlarında da büyük bir değişime neden olmuştur. Bilginin egemen olduğu günümüz dünyasında bilgiyi kullanan işgörenlerin entelektüel bilgi kapasitelerini harekete geçirmek işletmeler için günümüzde önemli bir rekabet unsuruna dönüşmektedir. Özellikle insan odaklı yönetim anlayışı ve sektörlerin genişlemesi işletmeleri küreselleşme ile birlikte insan unsurunun önemli olduğu rekabet stratejilerine yönlendirmektedir. Bu değişim sonunda, üretim faktörleri beşeri faktörlerin diğer üretim faktörlerine göre rekabet üstünlüğü açısından taşıdığı önem artmıştır.

#### **4.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EYENİLİKÇİLİĞİN REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNDE ETKİSİ**

Rekabet üstünlüğünü yakalayan işletmelerin geleneksel rekabet üstünlüğü niteliklerinin ötesinde insan kaynağını farklı yorumlayıp değerlendirdikleri, üretim ve yönetim anlayışlarını değiştirdikleri hem örgüt hem de insan kaynakları yönetimi alanında “stratejik bir yaklaşımı” benimsedikleri gözlenmektedir. Bu açıdan insan kaynaklarının artan stratejik önemi tesadüfî bir sonuç değildir.

Tersine bilinçli ve spesifik rekabet değişimlerinin bir sonucudur Küreselleşme ve artan rekabet bu çerçevede, insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlerin yeniden düzenlenmesine neden olmaktadır.

Bu nedenle işletmeler, rekabet avantajı sağlamak için insan kaynakları yönetimi uygulama ve politikalarını stratejik bir unsur olarak kabul etmektedirler. Stratejik süreçteki insan kaynaklarına ait en iyi uygulamalar rekabet avantajının önemli destekleyicileri olarak görülmektedirler.

Böylece insan kaynakları yönetimi ve yöneticileri işletmelerde daha seçkin ve güçlü bir konuma ulaşmaktadırlar.

İKY alanında yaşanan stratejik dönüşüme bağlı olarak bu çalışmada, küreselleşme ile birlikte yaşanan yoğun rekabet ortamında stratejik İKY' ne ait teorik ve uygulamaya ilişkin incelemeler üç bölümde ele alınmaktadır.

- A. Küreselleşmeye bağlı olarak; artan ve değişen rekabet anlayışı üzerindedurulacak
- B. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı çok yönlü incelenecektir.
- C. İKY'nin rekabet stratejilerine katkıları ve bu alanda yerine getirmesi gerekenen

#### **4.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİĞE YÖNELİK UYGULAMALAR**

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında stratejik insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesinde temel amaç, benimsenen rekabet stratejisinin başarıya ulaşmasını sağlayacak en iyi uygulamaların geliştirilmesidir. Ayrıca işlevsel ve spesifik iş konuları, insan kaynakları ve diğer hat yöneticileri tarafından stratejik iş hedeflerine ulaşmak için birlikte ele alınmalıdır (Schuler;1992,s.12).

Böylece, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bu uygulamalar genel olarak rekabet faktörüyle ilgili olarak üç başlık altında toplanabilir.

Bunlar; yenilikçiliğe, kaliteyi artırmaya ve maliyet düşürmeye yönelik insan kaynakları işlevlerine ait stratejik uygulamalar olarak değerlendirilebilir. Bu uygulamalar, aşağıdaki konularda öz olarak incelenecektir.

Rekabet stratejisinin yönüyle ilgili kritik faktörlerin ilki yenilikçi olmakla ilgilidir. Yenilikçi olmak, sürekli değişen ve gelişen çevreden etkilenmek anlamına gelmez. Yenilikçi olmak gelişen ve değişen şartlardikkate alarak bu değişim ve gelişmeyi sürekli iyileştirmeye etkileyen bir süreci ifade eder (Drew;1995,s.11).

Bu süreç içerisinde yapısal faaliyetlerle birlikte insan kaynakları süreçlerine yönelik unsurlar da yenilenmelidir.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet ortamındaki stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışında yenilikçilik, genellikle özgün bir yaklaşım olarak algılanır. Appleby ve Mavin, insan kaynaklarına ait yenilikçi stratejiyi, örgüte ait özgün bir felsefe olarak tanımlamışlardır (Appleby, Mavin;2000,s.554–561).

Bu özgün felsefeyle yenilikçiliğe ilişkin İKY işlevlerine ilişkin en iyi uygulamalar Gruplar: arasında yakın etkileşim ve koordinasyonu gerekli kılan yeni işve pozisyonların oluşturulması, daha uzun vadede ve grup ya da takım bazlıbaşarılarıansıtmaya yönelik performans değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, organizasyon içinde diğer işve pozisyonlara yönelik, yeni yetenekler ve beceriler geliştirmeye imkân sağlana, n, işve pozisyon yapılarının oluşturulması, piyasa açısından veya harici eşitlikten çok dâhili eşitliği temel alan terfi sistemlerinin geliştirilmesi, genişbir yelpazede kabiliyet, yetenek ve beceri geliştirmeyi teşvik edecek genişkariyer yollarının oluşturulması şekilde sıralanabilir (Schuler, Jakson;1987,s.213):

Yenilikçi stratejiye ilişkin İKY'nin yukarıdaki işlevsel uygulamalarına bakıldığında, uygulamaların, özellikle küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet ortamında İKY'nin stratejik yönetim sürecine katkısını artırmaya ilişkin esasları içerdiği örülmektedir.

#### **4.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MALİYETE YÖNELİK UYGULAMALAR**

Rekabet stratejisinin yönüyle ilgili kritik faktörlerin sonuncusu maliyetleri düşürmekle ilgilidir. Çünkü işletmelerin küresel ortamda rekabet gücünü artıran en önemli faktör maliyetleri düşürmektir. İK yönetiminde ait maliyet düşürme yönlü rekabet stratejisinde temel amaç, fonksiyonel olarak insan kaynakları maliyetlerini düşürmektir. Ancak, insan kaynakları yönetimi açısından fonksiyonel olarak maliyetleri düşürmek, tüm işletmeye dair süreçleri kapsayan bir yapıda gerçekleşebilir. Bu stratejiyle, fonksiyonel olarak insan kaynakları yönetimi açısından; ihtiyaç duyulan işgücü maliyetleri sabitlenir, ya da düşürülür. Maliyetleri düşürmeye yönelik benimsenen rekabet stratejisine uygun en iyi İK işlevsel uygulamaları aşağıda verilmiştir:

Bu uygulamalardan' iş tanımlarına yöneliktir

İş tanımları, yanlış anlaşılmalara yer vermeyecek şekilde kesin ve net bir forma dönüştürülmelidir. İş tanımlarının açık ve sade bir forma dönüştürülmesi, yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan iş karışıklıklarını ortadan kaldıracaktır(Longo,1995;16).

İkinci uygulama iş ve süreçlere ilişkindir. İş ve süreçlere ilişkin işbölümü ve uzmanlaşma, işgören verimliliğini ve etkinliğiniartıracak yalın bir yapıya dönüştürülmelidir.

Böylece, tek yönlü veya dar alanlı iş ve kariyer yolları oluşturularak pozisyonlardaki gereksiz işlere son verilir. Bunların sonucunda ise, işve pozisyonlarda tasarruf sağlanabilir.

Üçüncü uygulama ise ödüllendirmeyi kapsamaktadır.

Ödüllendirme, kısa dönemli ve sonuç bazlı performans değerlemeye bağlı olarak yapılmalıdır (Schuler,Jakson;1987,s.214).Ayrıca, işletme ücret düzeylerinin mümkün olduğu ölçüde piyasa ortalamalarının üzerine çıkarılmamasına da dikkat edilmelidir. Bu durum, özellikle ücretlerin performansa göre belirlenemediği durumlarda önemlidir.

Dördüncü ve son uygulama ise işgören seçimine ilişkindir.

İşgören seçiminde, nitelikli işgücü tercih edilmelidir. Bu uygulama maliyetleri düşürme stratejisi açısından son derece önemlidir. Nitelikli işgören seçimi işlerin etkin bir şekilde

yapılmasını sağladığı için, işletmenin eğitim geliştirme sürecindeki maliyetleri minimum düzeye indirecektir (Sutherland, Stewart;1997,s.61).

Yukarıdaki uygulamalara dikkatli bir şekilde bakıldığında bu stratejik uygulamaların fonksiyonel olmasına karşın işletmenin tamamına ilişkin genel bir maliyet düşürmeyi amaçladığı görülmektedir.

#### **4.3.1. İşletmelerde maliyet düşürme yönetimi**

Değişim ve yeniliklerin sürekli olarak yaşandığı günümüz ortamında, işletmelerin global bazda rekabet ederek varlıklarını sürdürebilmeleri, ancak stratejik yönetim ilkelerini benimseyerek çağı yakalamalarına ve doğru kararlar almalarına bağlıdır.

Bu bağlamda, üretmiş oldukları ürünleri işletmeler için stratejik yönetim araçlarından yararlanmak zorunluluk haline gelmiştir. Stratejik yönetim araçlarından ikisi ise FDM<sup>20</sup> ve FDY<sup>21</sup>dir.

Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler işletmelerin iş yapma biçimlerini büyük ölçüde etkilemiştir. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak emek ve hizmetleri kabul edilebilir bir kâr ile doğru fiyattan satarak kârlı yatırımlarda bulunmak isteyen yoğun üretim ortamından sermaye yoğun üretim ortamına geçilmiş ve bu geçişin doğal bir sonucu olarak işletmelerin maliyet yapılarında özellikle de direkt işçilik ve genel üretim maliyetlerinin dağılımında önemli değişiklikler olmuştur.

Geleneksel üretim ortamında direkt işçilik, genel üretim maliyetlerine oranla yüksek iken, yeni üretim ortamında endirekt maliyet unsurların artışıyla beraber genel üretim maliyetleri, maliyet unsurları içinde direkt işçiliğe göre daha büyük bir orana sahip olmuştur. Yaşanan bu değişimler doğrultusunda geleneksel üretim ortamı için tasarlanmış olan hacime dayalı geleneksel maliyet sistemi yöneticilerin alacağı stratejik kararlarda yeterli ve doğru maliyet bilgisi sağlayamadığı gerçeği karşısında FDM sistemi doğmuştur.

FDM, kaynakları tüketenin ürünler olduğunu kabul eden geleneksel maliyetleme sisteminin aksine kaynakları tüketenin faaliyetler olduğunu kabul eden ve endirekt

---

<sup>20</sup> (faaliyelere dayalı maliyetleme)

<sup>21</sup> (faaliyetlere dayalı yönetim)

maliyetlerin ürünlerle ilişkisinin kurulmasında faaliyetler üzerine odaklanan bir sistemdir.

FDM, ürün-maliyet ilişkisini faaliyetler vasıtasıyla kurarak bir yandan daha gerçekçi maliyet bilgisi sağlarken, diğer yandan tüm maliyetlerin analizini kolaylaştırır ve bu bilgileri stratejik karar almaya yönelik olarak yönetime sunar.

FDY ise, faaliyet odaklı bir yaklaşımla süreçlerin iyileştirilmesini sağlayarak hem müşteriye sunulan ürün/hizmetin katma değerini hem de işletmenin karlılığını arttırmayı hedefleyen stratejik bir yönetim modelidir.

FDY, iş süreçlerinin geliştirilerek iyileştirilmesinde FDM tarafından sağlanan maliyet bilgilerini kullanmaktadır.

Yapılan açıklamalar ışığında birbirlerini tamamlayan ve stratejik amaçlara hizmet eden bu iki modelin işletme stratejisinin belirlenmesinde önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, FDM ve FDY tanımlanarak aralarındaki ilişki ve işletme stratejisinin belirlenmesindeki rolleri açıklanmıştır.

#### **4.3.2. Faaliyete dayalı maliyetlemeler**

1980'lerde geleneksel ürün maliyetleme sistemlerinin yetersizlikleri geniş ölçüde yankı bulmuştur. Geleneksel maliyetleme sistemleri, az sayıda ürünün üretildiği, direkt işçilik ve direkt ilk madde ve malzeme maliyetlerinin yüksek olduğu üretim yapısı için tasarlanmıştır.

Genel üretim maliyetleri, direkt işçilik ve direkt ilk madde ve malzeme maliyetine göre önemsiz büyüklükte olmasına deniyle çarpıtılmış (Durury, 2004,s. 374) .

Yüksek hacimli ve/veya daha az karmaşık ürünlerin fazla; düşük hacimli ve/veya karmaşık ürünlerin daha az maliyetlendirilmesi olarak ürün maliyetlerine yansıtılmıştı (Erden, 2003,s. 98).

Günümüz üretim ortamında özellikle, maliyet süreç bilgisi daha kısalmış ve maliyet sistemleri daha karmaşık hale gelmiştir.

Ayrıca, 1980'lerin yoğun global rekabet ortamında yetersiz maliyet bilgileri işletmelerin hatalı kararlar almasına neden olmuştur. Daha karmaşık hale gelen maliyet sistemlerini etkilemekte zorlanan işletmelerin daha doğru maliyet bilgisine olan ihtiyacını artırmıştır. Bunun sonucunda da FDM ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte FDM, son zamanlarda ortaya çıkan bir yenilik değildir. Goetz 1949 yılında yaptığı tespitlerle FDM ilkelerini savunmuştur: “Yönetim sorunlarının planlanması ve kontrolünde, önemli büyüklükte olan her bir genel üretim maliyeti, aynı yapıdaolanlarla sınıflandırılmalı ve genel üretim maliyetleri içerisinde diğerlerine göre daha büyük olanlardan bazıları ise parça sayısı, sipariş sayısı, işlem sayısı, işletme kapasitesi ile ilişkilendirilmelidir.” demiştir.

1980'lerde Amerika ve Avrupa'da ki birkaç işletme, FDM sistemini uygulamaya başlamıştır (Durury, 2004,s. 374).

Harvard İşletmecilik Okulu'ndan Robert Kaplan ve Robin Cooper (Eker, 2002,s. 239) FDM sistemi ile ilgili olarak yaptıkları yenilikçi yorumlara dayanan çalışmaları seri makaleler halinde yayınlanarak kavramlaştırmıştır. Bu makaleler ilk kez 1988 yılında yayınlanmıştır (Durury, 2004,s. 374).

Kaplan ve Cooper, geleneksel hacim temelli muhasebe sisteminin yönetimin istediği uygun ve gerekli bilgiyi doğru olarak zamanında sunamadığını ve en önemlisi yeni rekabet ortamını yansıtamadığını ileri sürmüşlerdir.

Kaplan ve Cooper'ın ileri sürdükleri FDM, maliyet davranışlarını daha iyi anlama ihtiyacını vurgulamakta ve genel üretim maliyetlerine neden olan hususları ortaya çıkarmaktadır.

FDM, maliyet etkenleri, faaliyetler, kaynaklar ve performans ölçümleri hakkında ayrıntılı bilgi sunan bir veri tabanıdır.

FDM, gelişim süreci içerisinde kullanım amaçlarına bağlı olarak literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Cooper ve Kaplan FDM'yi, formal bir muhasebe sisteminden çok stratejik amaçlı bir araç olarak tanımlamaktadırlar. Dolayısıyla FDM doğru maliyet bilgisi sunmanın

yanısıra, yönetime işletme faaliyetleri ile ilgili geniş ve ayrıntılı bilgi sunan bir sistemdir (Eker, 2002,s. 239).

Barfield, Raiborn ve Kinney FDM'yi, bir organizasyonda gerçekleştirilen çeşitli faaliyetler üzerinde odaklanan ve bu faaliyetlerin kapsam ve özelliklerini temel alarak maliyetleri bir araya getiren bir maliyet muhasebesi sistemi olarak tanımlamaktadır. (Raiborn, Barfield ve Kinney, 1994,s. 183).

Horngren, Bhiamani, Foster ve Datar ise; FDM'yi, ürün maliyetlerinin temeli olarak faaliyetler üzerine odaklanan ve bir maliyet sistemini hassaslaştıran spesifik bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Horngren, Bhiamani, Foster ve Datar, 1999,s. 347).

Bu tanımların her biri FDM'yi farklı yönlerden tanımlarken, aslında FDM'nin çok amaçlı kullanıma imkan sağlayan stratejik bir maliyet muhasebesi sistemi olduğu ortaya çıkmaktadır. Aslında, FDM'yi, yeni üretim ortamlarının ve günümüz çağdaş üretim düşüncesinin bir sonucu olarak değerlendirmek gerekir.

Dar anlamda düşünüldüğünde, FDM endirekt üretim maliyetleri üzerinde yoğunlaşan ve endirekt maliyetlerle ürünler arasında anlamlı bir ilişki kurmak üzere faaliyetleri kullanan yeni bir maliyetleme yöntemidir. Ancak sistem uygulama sonuçları, onun ürün maliyetlemenin ötesinde önemli bir yönetim aracı olduğunu da göstermiştir. Bu nedenle, diyebilir ki; FDM, daha doğru ürün maliyet bilgisi vermek üzere tasarlanmış, bunun yanısıra işletme yönetimi için stratejik bilgiler de sağlayan ve yönetimin daha doğru kararlar almasına yardımcı olan stratejik bir maliyet/yönetim muhasebesi sistemidir (Doğan, 1996,s. 210).

#### **4.3.3. Faaliyete dayalı yönetim ve onun maliyetleme ile ilişkisi**

Faaliyet muhasebesi işlemlerin sürekli geliştirilmesini temel alır. Süreçler, bir organizasyondaki mevcut fırsatların geliştirilmesi için bir kaynaktır. Süreçler faaliyetlerden oluşur. Süreç iyileştirme aynı zamanda yapılan faaliyetlerin geliştirilmesi anlamına gelir. Dolayısıyla, sürekli değişen çevrede faaliyet gösteren işletmeler için kontrollü başarının anahtarı, maliyetleri değil, faaliyetleri yönetmektir.

Faaliyetlerle ilgili bu gerçek hem ürün maliyetleme sürecinin geliştirilmesi hem de etkili kontrolünün yapılması için hayati öneme sahiptir ki, iş süreçlerinde meydana



gelen bu yeni bakış açısı faaliyete dayalı yönetim olarak adlandırılan yöntemin oluşmasını sağlamıştır (Hansen ve Mowen, 2006,s. 549).

FDY, işletmede gerçekleştirilen faaliyetler üzerine odaklanarak hem müşteriye sunulan ürünlerin ve hizmetlerin değerini hem de işletmenin kârlılığını attırmayı sağlayan bir yöntemdir (Maccarrone, 1999,s. 136).

FDY, stratejik yönetim kavramları ile ilişkili olan modern bir maliyet muhasebesi ve yönetim modelidir (Trussel ve Bitner, 1998,s. 441).

FDY, işletmelerin hem yönetimlerinde yapacağı stratejik değişimlere katkısı sağlar hem de sürekli iyileştirme süreçlerini destekler (Maccarrone, 1998,s. 148).

FDY son tüketicinin katma değerini arttırmak için yapılan faaliyetler arasında en önemli olan faaliyetin ne olduğu üzerine yönetimin ilgisini çekmeye odaklanmıştır (Morse, Davis ve Hartgraves, 2002,s. 193.).

Turney, FDM ve FDY'nin biri birleri için oluşturulduğunu belirterek, iş süreçlerini geliştirmede FDM'nin faaliyetlerin yönetilmesi için gerekli olan bilgileri sağladığını ve FDY'nin, bugelişmeyi verimli hale getirebilmek için yaptığı çeşitli analizlerde FDM'nin sunduğu bilgileri kullandığını belirtmiştir.

Faaliyete Dayalı Yönetiminin iki önemli yararı şudur;

- 1- FDY, maliyetleri azaltmak ve müşteri katma değeri arttırmak için temel iş süreçleri ve faaliyetlerin etkinliklerini ölçer ve bunların nasıl iyileştirileceğini tanımlar.
- 2- FDY, ürünler ve müşteriler için kaynakların dağıtımında katma değer yaratan faaliyetleri temel alarak yönetimin iyileştirilmesine odaklanır ve iyileştirme yöntemlerini sürekli kullanarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamalarını sağlar.

FDY, maliyet etkeni analizi, faaliyet analizi ve performans ölçümünü kullanır (Blache ve diğ., 2005,s.117). Maliyet etkeni analizi, inceleme, ölçme ve maliyet etkenlerinin etkilerini açıklamayı kapsar (Barfield ve diğ., 1994,s. 179).

Maliyet etkeni analizinin amacı, faaliyet maliyetlerinin oluşmasındaki asıl nedenin araştırılmasıdır.

Maliyet etkeni analizinde kullanılan araçlar benchmarking(kıyaslama), sebep-sonuç diyagramı ve pareto analizidir (Blache ve diğ., 2005,s.117).

Faaliyet analizi, işletmedeki faaliyetlerin tespiti, tanımlanması ve analizi olarak ifade edilmektedir (Köse, 2005,s. 120) Faaliyet analizinde kullanılacak olan bilgilerin toplanmasında görüşmeler, anketler, gözlem kullanılacak yöntemlerdir.

Performans ölçümü, bir faaliyetin, işlemin veya örgüt biriminin ulaştığı sonuçları ve yapılan işleri gösterir.

Daha önce belirtildiği gibi, performans ölçümleri hem finansal hem de finansal olmayabilir. Finansal performans ölçümlerine satış gelirleri, her bölümün katma değer yaratan ve katma değer yaratmayan maliyetleri örnek olarak verilebilir.

Finansal olmayan performans ölçümlerine, müşteri değerlendirmeleri (müşteri şikayet sayısı), üretim süreçleri (zamanında teslimatların frekansı) ve insan kaynakları(çalışanların moral düzeyi) ölçümleri örnek olarak verilebilir.

Cooper ve Kaplan FDY uygulamalarını Operasyonel (işlemsel) ve Stratejik FDY olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır.

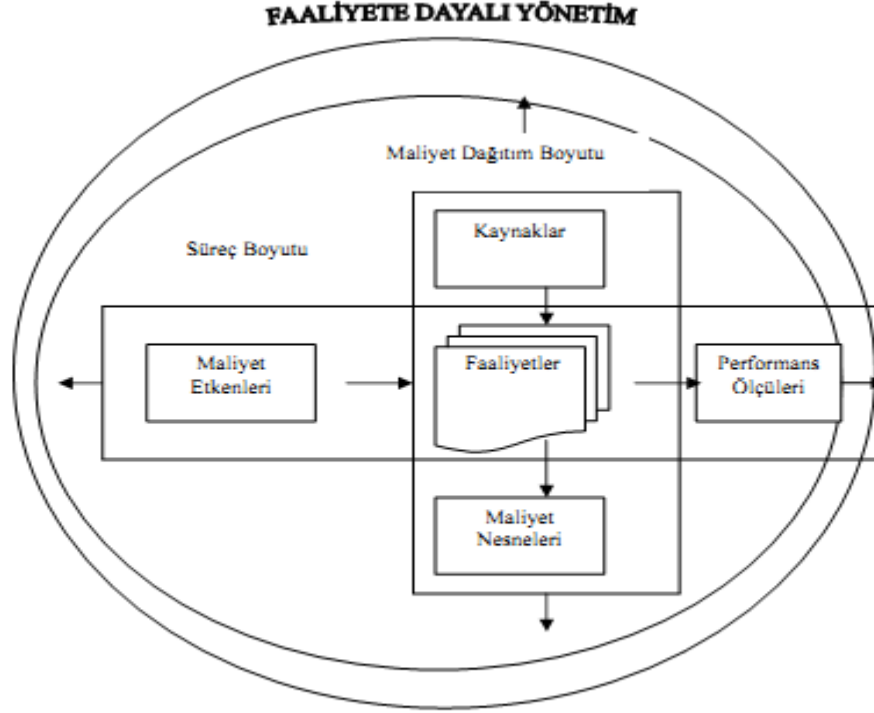
Operasyonel FDY (doğru şeyleri yapmak veya faaliyetleri daha verimli yapmak) verimliliği, varlıkların faydalarını artırma ve daha düşük maliyet için yapılan çalışmaları içerir.

Operasyonel FDY uygulamaları yönetim tekniklerini içerir. Örneğin, faaliyet yönetimi, iş süreçlerinin yeniden mühendisliği (reengineering), toplam kalite yönetimi ve performans ölçümüdür.

Stratejik FDY (uygun şeyleri yapmak veya yapılacak uygun faaliyetleri seçmek) faaliyet verimliliğini veri (sabit) olarak kabul ederek kârlılığı arttırmak için faaliyetlere olan talepte değişiklikler yapar. Örneğin, verimsiz uygulamaların faaliyetlere olan talebini değiştirmek için verimsiz faaliyetlere olan ihtiyacı azaltır.

Stratejik FDY uygulamaları, ürün tasarımı, tedarikçi ve müşteri ilişkileri (fiyatlandırma, sipariş büyüklüğü, teslimat, paketleme), pazar bölümlenme ve dağıtım kanalları ile ilgili kararlarında kapsamaktadır (Blache ve diğ., 2005, s.117-118).

Sonuç olarak FDY, yönetsel ve örgütsel etkinliklerin sürekli bir biçimde geliştirildiği bir yönetim metodudur (Dursun, 2002, s. 59)



Şekil 1: *Faaliyete Dayalı Yönetim ile Faaliyete Dayalı Maliyetleme Arasındaki İlişki*  
Kaynak: Turney, 2005: 135

#### 4.4. FAALİYETE DAYALI MALİYETLEME VE FAALİYETE DAYALI YÖNETİMİN STRATEJİLERİ

İşletme Stratejisinin Belirlenmesindeki Rolü Stratejik planlama üst yönetimin en önemli görevlerinden biridir.

İşletmeler sürekli değişimin yaşıandığı ve rekabetçi bir ortamda stratejik planlama yapmazsa kalmaz. Bir organizasyonun başarılı olabilmesi rakipleri üzerinde rekabet avantajını sürdürebilmesine bağlıdır. Rekabet avantajına ise sırasıyla doğru analiz, planlama ve kontrol aracılığıyla ulaşabilir.

Birçok organizasyonda stratejik planlama ve muhasebe sistemi vardır. Ancak bunlar bölümlerin çalışmaları ile ilgili olarak yetersiz ve sadece biçimsel bir durumdadır. Birçok organizasyondaki stratejik planlama her üç veya beş yıl içerisinde olası bazı yıllık güncelleştirilmelerle birlikte bir kez yapılacak olan uygulamalara hizmet etmektedir. Stratejilerin çoğu organizasyonu belirlenmiş hedeflere götürmek için oluşturulan genel eğilimlerden daha fazla bir şey değildir.

Geleneksel muhasebe sistemleri stratejik planlama ile birlikte çalışma konusunda yetersizdir. Geleneksel muhasebe sistemleri ve stratejik planlama sistemleri arasındaki geribildirim döngüsü (feedback loop) çok zayıf olduğu için geleneksel sistem stratejilerin etkilerini ölçmekte veya değerlendirmekte yetersiz kalmaktadır.

Faaliyete dayalı maliyetleme ve yönetim stratejik sistemleri desteklemekte mükemmeldir. Faaliyete dayalı maliyetleme ve yönetiminin (FDM&FDY) özellikleri ve temel ilkeleri stratejik planlama süreci ve başarılı stratejilerin oluşturulmasında yönetime sağladığı destekler çokönemli ve yerindedir.

Bir FDM ve FDY sisteminin stratejik hedeflerini oluşturmak için genel olarak sistemin bakış açısının ortaya koyulması gerekmektedir.

Dolayısıyla, stratejik planlama ve FDM ile FDY sistemleri arasındaki karşılıklı etkileşim ve bir bağ vardır: FDM ve FDY stratejik planlama sürecini desteklemektedir.

#### **4.4.1. ÜRÜN FARKLILAŞMA**

Günümüzde işletmeler, rekabet avantajı sağlamak amacıyla ürünlerinin özelliklerine eklemeler yaparak rakiplerin ürünlerden farklı hale getirmeyi tercih etmektedirler.

Bu nedenle, işletmeler öncelikle, müşteri ihtiyaçlarının farkına vararak kendine özgü ürünler yaratmak için farklılaştırma stratejisine odaklanmalıdır. Bununla beraber farklılaştırılmış ürünlere ek özellikler verilmesi nedeniyle genellikle değerlerinden fazla bir fiyata mal olur. Eğer işletme yönetimi bu durumun farkında olmazsa, satışlarda genellikle bir düşme meydana gelir. Bu sorunun nedeni, doğru ürün maliyet bilgisi sağlaması gerekirken bu bilgiyi sağlayamayan geleneksel maliyet sistemlerinin yetersizliğidir.

DM sistemince verilen doğru maliyet bilgisi işletme yönetimine yalnızca yukarıda açıklanan tuzaklardan sakınmak için alacağı pozisyonun yönetimi yanında ürün farklılaştırılması alanında da geçerli uygulamaların belirlenmesi imkânınıda sağlar.

#### **A. Kalite**

Kusursuz bir FDM ve FDY sisteminin kurulabilmesinde Toplam Kalite Yöntemi önemli bir bileşendir (Glad ve Becker, 1997,S. 218).

Kalite maliyetleri kalitenin ölçüsüdür. Toplam Kalite Yönetiminin yerleşebilmesi, uygulanabilmesi ve sürekli kılınabilmesi için kalitedeki gelişmelerin ölçülmesi ve açık bir şekilde raporlanması gerekir. Kalitedeki gelişme ve değişmeyi gösteren en iyi kıstas, kalite maliyetleridir (Çabuk, 2005,S. 2)

Başka bir deyişle, kalite maliyetleri uygun faaliyetin seçimini sağlamak için bir ölçüdür. İşletmelerde yapılan çeşitli performans ölçümlerin amacı, kalite ve sürekli gelişme programını kontrol ederek kalite artırımının devamlılığını sağlamaktır.

FDM ve FDY ile Toplam Kalite Yönetimi bilgisi uyumludur ve süreçleri tespit ederek ürünleri tanımlarlar. Buna ek olarak ürün maliyetlerini hesaplar, süreçlerin meydana getirdiği faaliyetler üzerine odaklanır ve kontrol eder (Novičević ve Antić, 1999,S. 8).

FDM ve FDY sistemi, kalitenin kontrol edilmesi ve artırılmasında yönetime yardımcı olabilecek çeşitli araçlar sunar.

FDM ve FDY sistemleri özlerinde mümkün olduğunca israfların çoğunu ölçebilmeyi, değerlendirebilmeyi ve rapor edebilmeyi kural olarak benimsemiştir. FDM ve FDY

sistemleri süreç yaklaşımını kabul ettiği için kalite maliyetlerini belirleyebilmektedir (Glad ve Becker, 1997,S. 218).

Geleneksel maliyetleme sistemi ise birçok kalite maliyet sisteminde kalite maliyetlerinin ölçülmesinde faaliyet ve süreç odaklı bir yaklaşıma sahip olmasına karşın, kalite maliyetlerini faaliyetler yerine harcama türleri bakımından sınıflandırmaktadır.

Bununla birlikte, kalite maliyetlerinin maliyet hedeflerine dağıtımlarında ortak bir yöntem bulunmaması, kalite maliyetlerinin kaynaklarını ortaya çıkaramaması kalite maliyet sistemlerinin eksik yönleridir. Bu yetersizlikler kalite maliyet sistemlerinin FDM sistemine entegre olmasıyla önemli ölçüde ortadan kalkacaktır<sup>22</sup>.

### **B. Müşteri hizmetleri, dağıtım ve satış sonrası hizmetler**

Stratejiler ve hedefler müşterilere zamanında ve yüksek kaliteli hizmet sağlamayı garanti ederler. Bu hususlarda, FDM ve FDY sistemleri oldukça iyi bir kontrol sağlar. Doğru değerlendirme ve müşteri hizmet unsurlarının tümünde sürekli iyileştirme sağlayabilmek için hizmet düzeyi, benchmarking<sup>23</sup> ve en iyi uygulama analizi gibi performans ölçüleri ile FDM ve FDY sistemi entegre edilebilir.

### **C. Fonksiyonel ve organizasyonel yapılar**

Bunlar bir işletmenin stratejik planına genellikle dahil edilen unsurlardır. İşletmeler müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek veya rekabette daha üstün olabilmek için fonksiyonel ve organizasyonel yapılarda sürekli olarak yeniden yapılandırmalar yapmaktadırlar (Glad ve Becker, 1997,S. 218).

Günümüz rekabet dünyasında karşılaşılan downsizing (örgütsel küçülme; örgüt esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla, fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemi) bir bütün olarak ele alarak bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreçtir (Bumin, Göksel ve Atan, 2008) veya rightsizing (optimal büyüklükte faaliyette bulunma <sup>24</sup>bu bağlamda sık sık kullanılan kavramlardır, yani günümüz mücadele yarışı içinde işletmeler kendilerine uygun yapıyı bulmalıdırlar.

---

<sup>22</sup> (Akgün, 2005)

<sup>23</sup> (kıyaslama)

<sup>24</sup> (Aktan, 2008)

İşletmelerin yeniden yapılandırılmada kullandıkları daha önemli diğer bir yöntemse değişim mühendisliğidir (Glad ve Becker, 1997,S. 19 ). Re-engineering: değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir organizasyonel değişim tekniğidir .<sup>25</sup>

Fonksiyonel bir bakışaısından yönetilebilmesi ve işletmelerde sürece dayalı bakışaısının benimsenebilmesi için bu yöntem gereklidir. Değişim mühendisliği göz önüne alındığında FDM ve FDY sistemlerinin özellikleri stratejilerin gerçekleştirilmesinde yönetime yardımcı olma konusunda oldukça uygundur. Bu bağlamda süreç ve faaliyet analizleri ile süreç ve faaliyetler tam olarak anlaşılabilir.

Stratejilerin sürekli olarak iyileştirme başarısı genellikle şu adımları içerir; israfların elimine e ürün tasarımıve kalite artırımıdır. Aynızamanda bunlar FDM ve FDY sistemlerinin uygulanabilirliği için de temel kolaylaştırıcıdır. Bu kriterlerin çoğu süreç analizi sırasında titizlikle değerlendirilir (Glad ve Becker, 1997,S. 219).

## **F. Ürün fiyatlama**

FDM işletmenin ürettiği ürünler arasındaki farklılıkları maliyetler bazında dikkate alarak daha doğru bilgi sağlamaktadır (Özer, 2004,S. 137). Doğru ürün fiyatlama FDM sisteminde üretilen bu doğru bilgiler ışığında ürünler ve pazarlarla ilgili stratejik kararların alınması oldukça önemlidir (Glad ve Becker, 1997,S. 219).

Maliyetlerin fiyatlama kararlarındaki önemi dikkate alındığında FDM'nin önemi daha açık şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de FDM stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir.

FDM'nin fiyat aısından önemi, ürün maliyetlerinin sadece üretildikleri miktara göre belirlendiğinde, ürünler arasındaki çeşitlilik ve farklılık nedeniyle maliyet sisteminin yanıltıcı sonuçlar vermesine dayanmaktadır.

Geleneksel maliyet sistemlerinde maliyetleme, üretilen ürün ve hizmetler üzerinde yoğunlaşırken; FDM sisteminde maliyetleme, ürünlerdeki ve dolayısıyla faaliyetlerdeki

---

<sup>25</sup> (Aktan, 2008).

çeşitliliğe ve farklılığa dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre işletmeyi kârlılığa götüren yol faaliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesidir.

Böylece çeşitliliğe sahip olan işletmeler maliyetlere ilişkin daha doğru bilgilere sahip olacaktır (Özer, 2004,S. 131).

#### **G. Rakiplerin değerlendirilmesi**

Bir stratejinin gücü bilgiye dayanır. Bu özellikle rakip çevresi ile ilişkidir. Rakipler hakkındaki bilgi, stratejik plan amaçları doğrultusunda işletmelerin alacağı kararlarının işe yaraması için çok önemlidir.

Rakiplerin faaliyetleri hakkındaki bilgiler genellikle çeşitli kaynaklardan elde edilebilir, örneğin, pazarlama bölgesi ve satışlardan, finansal kaynaklardan (yıllık raporlar, finansal analistlerin raporları, vb.)

İşletmeler bu bilgileri inceleyerek kendileri ve rakip işletmeler arasında karşılaştırma yapabilir ve rakiplerin faaliyetleri ile ilgili olarak benchmarking (kıyaslamaya) başvurabilir. Bu durum, etkili stratejik düzenlemeler için işletmeye büyük katkı sağlayacaktır.

#### **H. Maliyet planlama ve tahmin**

Bir işletmenin maliyet yapıları ile olan ilişkilerini anlayabilmek için işletmenin detaylı analizinin yapılması gerekir. Bu analizle edinilen bilgiler maliyet planlama ve tahmininde faydalı şekilde kullanılabilir.

FDM ve FDY'nin gelecekle ilgili rolünü temsil eden maliyet planlama ve tahmin bu sistemlerin hayata geçirilmesinde ve geliştirilmesindeki en önemli nedendir. Çünkü zaten işletmeler eşzamanlı(real-time) muhasebe sistemlerini uyguluyorlar. Şöyle ki, işletmeler aralıklı veya periyodik tabanlıdan ziyade aralıksız olarak gelirlerini ve maliyetlerini ölçmelidirler. Gelecek maliyet yapıları ve olası gelirler üzerinde cari giderler kadar etkisi olan ve belli bir zaman aralığında oluşan maliyet türleri (kira, maaşlar, vb.) ile ilgili olarak yapılacak eşzamanlı muhasebe ölçümlerinde dahi sürekli tahmin yapılma ihtiyacı vardır.

### **4.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KALİTE KAVRAMI**



Tüm örgütlerin ve işletmelerin en başta gelen hedeflerinden biri olan gelişme olgusu örgütleri ve işletmeleri mevcut durumlarıyla, kendilerini sektördeki rakiplerinden ya da kendilerinden devamlı olarak farklılaştırmak amacıyla sonsuz bir çalışmaya yönlendirir.

#### 4.5.1. Kalite kavramı

Gelişme hedefi doğrultusunda farklılaşmanın ve amaca ulaşmanın yolu da, üretimin hizmetin ve ilişkilerin kaliteli olmasından geçmektedir.<sup>26</sup>

Diğer bir deyişle, hızlı bir biçimde değişen tüketici/müşteri ihtiyaçlarına karşılık verebilmenin veya pazar payını genişletmenin yolu, iyi kalitede mamuller ya da hizmetler üretmekten geçmektedir.<sup>27</sup>

Günlük hayatta kaliteli ürün, kaliteli hizmet, kalitenin geliştirilmesi ve artırılması gibi kavramlarla sık sık karşılaşmakta, hemen her alanda kalitenin referans gösterildiği bir çağda yaşanmaktadır. Kalite, insan yaşamı kolaylaştıran, satın aldığı ürüne veya sunulan hizmete karşı güven duyulmasına yol açan bir olgu olarak düşünülmektedir. Kaliteden anlaşılan önceleri bir mal veya hizmetin tüketiciyi ne kadar memnun ettiği, müşterinin aldığı mal veya hizmetten sonra probleminin olmaması olarak anlaşılmaktayken, günümüzde bu anlayış mal veya hizmeti üretenler açısından veya bunları tüketenler açısından farklı özellikler dikkate alınarak tanımlanmaya başlanmıştır.<sup>328</sup>

Günümüzde kalite kavramı, klasik anlamından oldukça farklı algılanmakta, sadece ürün ya da hizmet kalitesi göz önünde bulundurulmamaktadır. Kalitenin içinde olduğu süreç ile sürecin yönetiminin kalitesine bağlı olduğu kabul edilerek yönetim kalitesi de öne çıkmış, böylece kalite teknik bir kavram olmaktan çıkarılarak stratejik bir kavram özelliğine kavuşturulmuştur. Kalite farklı algılanmalardan dolayı çeşitli özellikler açısından ele alınmaktadır. Bu özellikler şöyle özetlenebilir :

1. Günümüz üretim ve hizmet anlayışlarında müşterinin gereksinimleri ve beklentileri en belirleyici unsurların başında gelmektedir,
2. Kalite amaçlara uygunluktur,

---

<sup>26</sup>

<sup>27</sup>

<sup>28</sup>

3. Kalite sürekli iyileştirme ve başarıdemektir,
4. Kalite üretilen bir malın ya da sunulan hizmetin kusursuz üretilmesi ya da kusursuz bir hizmet sunmak demektir,
5. Kalite ölçülebilmektedir.

Bu özellikler güvenilirlik, tasarım ve diğer tüm gereksinimlere ilişkin özellikleri içermektedir. Sözgelimi, ürün kalitesinin özellikleri bakımından temel faktörler performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, yararlılık ve algılanan kalitedir (Prokopenko,1995,s.22)

“Bu temel faktörler, hizmet işletmelerinde farklı olarak algılanmaktadır. Hizmet sunumunda kalite, daha çok güvenilirlik, yararlılık, uygunluk, zamanlama, performans, algılanan kalite faktörleri çerçevesinde, üretim işletmelerinden biraz daha farklıdır. Dayanıklılık faktörü, genelde hizmet işletmeleri için geçerli olmaktadır. Üretim ve hizmet işletmelerinde kalite kavramı, hizmet sunumu yapan işletmelere göre

#### **4.5.2. Kalite türleri**

“Kalite, gelişim sürecinde çok farklı şekillerde algılanmış ve tanımlanmıştır. Rekabet edebilirlik yeteneğine sahip olabilme, standartlara uygun ürün ya da hizmet üretebilme ve en iyi olabilme özelliğini sürdürebilme kalite olarak tanımlanırken, kaliteyi üreten örgüt açısından kalite, müşterilerin beklentilerini ve isteklerini sürekli karşılayacak şekilde ürün ve hizmet üretmek olarak tanımlanmaktadır.” (Ozcan Kürşat cezmi,1997,s.52)

“Kalite; bir mal ya da hizmetin tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan tasarım, uygunluk ve kullanım niteliklerinin tümüdür.” (Muammer Doğan ,1985 s.343).

“Kalite; tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin gereksinmelerini hemen giderebilme yeteneğidir.”( EFİL İsmail, , 1993, s.18).

“Kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.” ( Rıdvan Bozkurt,1998,s14.)

### 4.5.3. Kalite tanımında kullanılan nitelikler

“Kaliteyi tanımlamada kullanılan nitelikler işletmenin üretim ya da hizmet işletmesi olmasına veya hizmet türüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. ”Kaliteyi tanımlamada kullanılan nitelikler Şimşek’e göre şöyle özetlenebilir(Şimşek ,2000,s.9).

1. Performans üretim işletmelerinde ürünün işlem yeteneğine bağlıken, hizmet işletmelerinde hizmetlerin sunum etkinliğine bağlıdır,
2. Güvenirlilik, belirli bir süre içinde ürünün bozulma olasılığına da hizmetin aksamasıyla ilgilidir. Güvenirlilik ölçütlerinden bazıları;

Birinci arızaya ya da aksamaya kadar geçen zaman, arızalar 8 aksamalar arasında geçen zaman ve birim zamandaki arıza / aksama sayısıdır. Atıl zamanın maliyeti arttıkça ve bakım pahalılaştıkça güvenilirliğin önemi daha belirgin hale gelmektedir,

3. Dayanıklılık, uygunluk, bir ürünün ya da hizmet sunumunun tasarımının ve kullanım karakterlerinin, standartlara uyum kabiliyetidir,

4. Genelde üretim işletmelerinin ürettikleri ile ilgilidir. Dayanıklılık, teknik olarak bir ürünün bozuluncaya kadar kullanılabilirliğidir, v. Servis Olanakları bir hizmet sunumu ya da ürün satışı sonrası servis olanaklarının kapsamında, hizmet sürekliliği, onarım hızı ve gereken ustalık vardır, Estetik, özel yargılara dayanır ve kişilerin beğeni duygusunun bir yansımasıdır. Kişiden kişiye değişiklik gösterebilir.

5. Müşteriler her zaman bir ürün ya da hizmetin tüm özelliklerini bilmediklerinden bazı karşılaştırmalar yapmak zorunda kalabilirler.

İşletmenin, ürünün ya da sunulan hizmetin imajı, algılanan kalitenin özüdür.

### 4.5.4. Kalite gelişimi

“Kalite olgusu, son yıllarda gündemde yerini almış olan yeni bir kavram değildir. Kalite kavramı, çok eskiden beri varolan ve bilinen bir kavramdır. Ehlamlar gibi dünya şaheserlerinin yapımında, Mimar Sinan’ın eserlerinde, eski sağlık müesseselerinde ve Topkapı Sarayı’nda kalite olgusu açıkça görülmektedir. Tarihte ilk olarak M.Ö. 3000

yıllarında Babil’de Hammurabi Kanunları’nda kaliteye referans verildiği görülmüştür. Bu kanunlarda “ Eğer bir adam ev yaparsa ve bu ev çökerse ve ölen olursa yapan da öldürülmelidir.” hükmüne yer verilmiştir. Fakat işletmelerde kalite olgusu yakın bir tarihte ortaya çıkmıştır.” (Özevren Mina, 1997, s.6)

“1990’lıyıllarda endüstri ülkeleri olarak nitelendirilen ülkeler arasında, daha önce benzeri yaşanmamış bir soğuk savaş yaşanmaya başlamıştır. Küreselleşme olgusu, olağanüstü hızlı teknolojik değişimler ve rekabetçi üstünlüğü sürdürme sonucu başgösteren bu savaş; “kalitede liderliğe ulaşma” veya kısaca “kalite” savaşı olarak adlandırılır.” (YenersoyGönül, 1997, s.9 )

“Bu savaşın başlangıcı19. yüzyılın sonlarıdır. 19. yüzyılın sonlarına doğru Amerika’yı dünya lideri konumuna getiren bir sistem geliştirilmiştir. F.W. Taylor tarafından geliştirilen ve Taylor sistemi olarak da adlandırılan bu yönetim felsefesi, bütün işlemlerin herhangi bir beceri gerektirmeyecek şekilde basit ve küçük parçalara bölünmesi ve standartlaştırılması durumunda kısa süreli eğitimden geçirilmiş yarı vasıflık işlerin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel yapabilecekleri esasına dayanmaktaydı.” (Yücel Maviler, 1998, s.20)

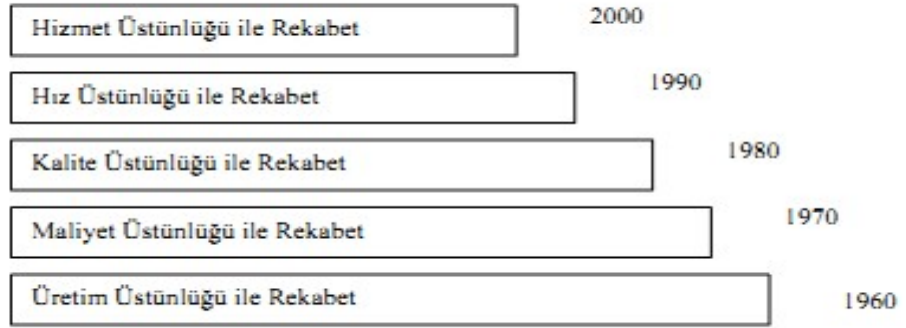
“Yüzyılın başlarında başlayan bu savaş, 1970’li yıllarda Japonya ve ABD başta olmak üzere Avrupa ülkelerinin de içinde olduğu bir savaş olup, 1980’lerden günümüze kadar hızı artarak devam etmiştir.” (Kavrakoğlu 1996, s.27)

“Ölen olursa yapan da öldürülmelidir.” hükmüne yer verilmiştir. Fakat işletmelerde “Yüzyılın başlarında başlayan bu savaş, 1970’li yıllarda Japonya ve ABD başta olmak üzere Avrupa ülkelerinin de içinde olduğu bir savaş olup, 1980’lerden günümüze kadar hızıartarak devam etmiştir.” ( Kavrakoğlu, 1996, s.27)

“Kalite kavramı, özellikle II. Dünya Savaşı sonrası gelişmiş, o günlerden bu günlere uzun bir gelişme ve kontrol diğer bir deyişle yoklama ile eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Böylece kalite bir denetim aracı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu yıllarda ABD, çok yüksekolan tüketim mallarını karşılayarak dünya pazarlarına rakipsiz bir biçimde yayılmış, “Made in USA” kalitenin ve gelişmiş teknolojinin simgesi konumuna gelmiştir.”( Kavrakoğlu,1996, s.27)

“Kalite 1980’li yıllarda rekabete yeni bir boyut getirmiş, pek çok açıdan tatmin olan kitleler ucuz ve bol ürünlere artık doymuş olduklarından bu kitleler, ucuz ürünlerden daha çok kaliteli ürünlere yönelmişlerdir. Kalitenin rekabet üstünlüğüne etkisinin hissedildiği 1980’li yıllardan sonra rekabette kalitenin yanısıra hız ve hizmet üstünlüğü de gündemdeki yerini almıştır. Böylece hizmet sektörlerinde de kaliteden söz edilmeye başlanmıştır.”( Kavrakoğlu,1996, s.27)

Şekil 2. 1960’lardan 2000’lere Doğru Kalite Gelişimi ve Rekabet



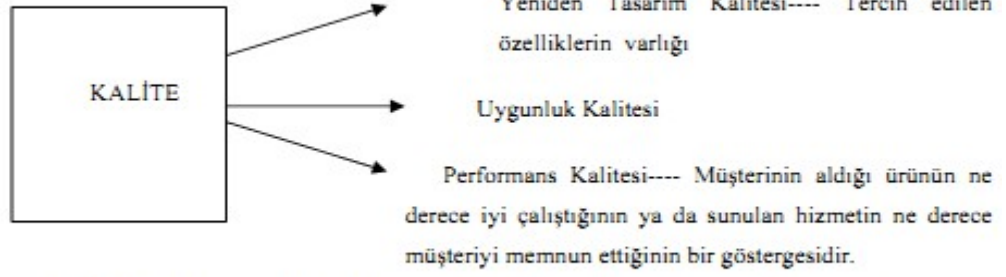
Kaynak: KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yay., İstanbul, s.27

#### 4.6. KALİTE TÜRLERİ

Kalite “kalite” kavramına yüklenen anlamlar açısından farklı türlerde ele alınabilir. Genelde üç tür kaliteden bahsedilmektedir.( Bozkurt, 1998, s.14-17)

1. Yeniden Tasarım Kalitesi,
2. Uygunluk Kalitesi,
3. Performans Kalitesidir.

Şekil 3. Kalite Türleri



Kaynak: ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite Yönetimi", Alfa Basım Yayın, 2. Baskı, Marmara Üniversitesi Yay. No: 584., İstanbul, 1998, s.19

#### 4.6.1. Yeniden tasarım kalitesi

Kaliteli tasarım, müşteri araştırmaları, hizmet ya da ziyaretler ile başlayıp, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir ürün veya hizmet faktörlerinin belirlenmesiyle sürer. Kaliteli tasarım, beklenen ve beklenmeyen bütün niteliklerin üretilen üründe ya da sunulan hizmette bulunmasıdır.

Kaliteli tasarım çalışmalarının amacı, ürün / hizmet tasarımlarını geliştirmek ya da yeni tasarımlar için devamlı bir şekilde müşteri araştırmalarını, satış veya hizmet ziyaretleri analizlerini sürdürmekten geçmektedir ( Şimşek,2002, s.12-15 )

#### 4.6.2. Uygunluk kalitesi

“Uygunluk kalitesi, üretilen ürünün ya da sunulan hizmetin, müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarının karşılayabilme ölçüsüdür. Uygunluk kalitesi, tasarımda belirlenen özelliklerin ne derecede gerçekleştiğini gösterir. Diğeri bir deyişle tasarımın gerçekleşme derecesi ile örtüşüp örtüşmediğinin anlaşılmasıdır. Uygunluk kalitesi, ölçülebilir kriterlerden oluşur.”( Özevren,1997, s.52 )

#### 4.6.3. Performans kalitesi

“Performans kalitesi, ürünlerin ya da hizmetlerin sunulan pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış, hizmet ziyaretleri analizleri ile belirlenmesini içerir. Bu belirleme çalışmaları, satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilere sunulan hizmeti ya da üretilen ürünü niçin satın

almadıklarının araştırılmasını içerir.” “Performans kalitesi çalışmalarında kalite kaybı, iki kaynaktan aranır” (Şimşek,2002, s.12-15) .

İlk olarak kalite kaybı; ürün ya da hizmetlerin karakteristiklerinin Pazar gereksinmelerinden ayrı bir şekilde üretildiği süreçlerde olur. Bu kayıp, Pazar bölümü sayısının artırılması ve müşteri gereksinmelerini karşılayacak şekilde düzeltilmesiyle önlenir.

İkincisi, kalite kaybı, kalite karakteristikleri değişimin çok fazla olduğu ürün ya da hizmetleri üreten süreçlerde ortaya çıkar( Özevren,1997, s.114)

#### **4.6.4. Kalite ve maliyet ilişkisi**

İşletmeler, daha kaliteli ürünleri veya hizmetleri, daha düşük maliyetlerle üretmek için çaba sarf etmektedirler. Ancak kaliteli ürünler ya da hizmetler üretmek için çaba harcanırken kalite dolayısıyla, kalite maliyetleri denilen bir kısım maliyetler oluşmaktadır.

Kalite maliyetleri, ortaya çıkabilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı bir biçimde sürdürülen kalite kontrollerinin ve mamulün üretim aşamalarında ya da müşteriye tesliminden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkmaktadır. (Orhan Elmacı, 1990, s.175-184).

“Günümüzde kalite-maliyet ilişkisinin tersine döndüğü görülmekte ve en yüksek kalitenin en düşük maliyetle elde edilebileceği görüşü kabul edilmektedir. Bu görüşe göre, kalite-maliyet ikilisi arasında ayrılmaz bir ilişki söz konusu olup, kalitenin artması sonucu maliyetlerde azalma görülecektir.”( Şimşek, 2002,s.27-28 ).

Bu açıklamalar çerçevesinde kalite - maliyet ilişkisinin ya da sisteminin temelleri şöyle sıralanabilir. (Toktamışoğlu Murat, 1996, s.179)

1. Hataların sebepleri vardır,
2. Bu sebepler ortadan kaldırılabilir,
3. Hatanın oluşmasını önlemenin maliyeti her zaman için daha ucuzdur.

#### **4.7. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KALİTE ARTTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR**

Rekabet stratejilerinin yönüyle ilgili kritik faktörlerden birincisi kalite düşürme diğeri de kalite artırmaya yöneliktir. İK yönetimi açısından kaliteyi artırma, işletme içi insan kaynağının; yetenek, bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerini artırılmasını, süreçlerin yapılabirlik unsurlarının iyileştirilmesini ve işlevsel süreçlerdeki iş ve görevlerin daha etkin bir şekilde ortaya çıkmasını sağlayabilir. İşletmeler arası rekabetin temel ölçütlerinden olan kalitenin yükseltilmesi maliyetleri düşürme bağlamında stratejik değeri taşımaktadır(Şimşek;2002,s.378-379 ).

Bu yönlü bir stratejinin uygulanmasını, işletme fonksiyonlarını ve özellikle insan kaynaklarıfonksiyonunu olumlu olarak etkileyeceğinden, iş süreçlerinde daha olumlu sonuçlara ulaşılabilir.

Kalite artırmaya yönelik benimsenen rekabet stratejisine uygun en iyi İK işlevsel uygulamaları aşağıda verilmiştir. Bu uygulamalar:

Rekabette avantaj sağlamak ve insan kaynağının mevcut iş süreçleri ve görevlerini daha iyi gerçekleştirmek için eğitim geliştirme faaliyetleriyle insan kaynağının yetenek, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesidir (Schuler, Jackson; 1987, s. 214).

İşletme içindeki görevlerin ve süreçlerin daha açık bir şekilde tanımlanması ve geliştirilmesi, işgörenlerin çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve işin kendisiyle ilgili kararlarda çalışanların yüksek oranda katkısının sağlanmasıdır (Connor, 1997,s. 503).

İş süreçlerine bağlı olarak ortaya çıkan görevlerin, daha nitelikli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için, eğitim geliştirme çalışmalarının sürekli ve periyodik olarak yapılmasıdır (Sutherland, Stewart ; 1997,s.60).

Kaliteyi artırmaya yönelik rekabet stratejisine ilişkin stratejik İK yönetimi uygulamalarına bakıldığında, bu uygulamaların genelde iş uygulamaları olduğu belirlenmiştir.



#### **4.7.1.Piyasa araştırması**

“Kaliteye ulaşmada birinci aşama piyasa veya sektör araştırmasıdır. Bu aşamada müşterilerle çok özellikler ayrıntılı olarak değerlendirilir. Rakip ürünleri veya hizmetleri kullanan kişilerle de benzer ilişkiler kurularak kıyaslama yapılır, elde edilen tüm bilgiler çeşitli yönleriyle araştırılarak bu bilgiler işletmenin bütün ilgilileri ile paylaşılır ve hedeflenecek kalite tespit edil mektedir .( Orhan Elmacı,1994).

#### **4.7.2. Mamul ya da hizmet geliştirme**

“Kaliteye ulaşma da ikinci aşama ürün ya da hizmet geliştirme aşamasıdır. Birinci aşamada tespit edilen hedef kalite doğrultusunda ürün ya da hizmet geliştirme aşamasına geçilir.

Yeni bir ürün ya da hizmet geliştirilirken ortaya çıkabilecek tüm sorunlar önceden tespit edilip çözümlenir. Üretim işletmelerinde ürünün mevcut teknoloji ile tam bir uyum içinde olmasına dikkat edilirken hizmet işletmelerinde sunulan hizmetin gereğine uygun biçimde yerine getirilebilmesi önem kazanır.

Üretim işletmelerinde rekabet oldukça önemli olduğundan rakip ürünlerle veya rakiplerin pazara sunacağı bilinen ürünlerle; hizmet işletmelerinde ise başka işletmelerin hizmet sunma yöntemleri ile çok ayrıntılı kıyaslamalar yapılır, nihai tasarıma ancak bu kıyaslamalar yapıldıktan sonra geçilir.

#### **4.7.3. Sermaye**

Ekonomik alandaki değişimlerin yanısıra birçok sektörde yaşanan rekabet ve ekonomik krizler sebebiyle, işletmelerin karları oldukça azalmıştır. Bununla beraber işletmeler rekabetçi güçlerini sürdürmek ve müşterilerini memnun etmek için kaliteli ürün ya da hizmetleri sunmak ve yeni yöntemlere, teknolojilere gereksinim duymaktadırlar. Yeni teknolojileri elde etmenin yolu ise sermayedir. Dolayısıyla amaçlanan kaliteye ulaşmada en gerekli şey sermaye olmaktadır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin dünyaya açılması, aynı işi yapan, müşterilerin bilinçli hale gelmesi gibi faktörler pazarların yapısını değiştirmektedir. Bu bağlamda, firmalar ürün veya hizmet pazarında rekabet üstünlüğü elde etmek için birtakım stratejiler geliştirmektedir. Rekabet ortamı, işletmeleri kendilerini yeniden yapılandırmak, örgütsel olarak yenilemek ve sermaye yapılarını güçlendirmek zorunda bırakmıştır. İşletmelerin büyüme faaliyetlerinin gelişmesi, işletmelerin niteliklerinin karmaşıklaşması sonucu ortaya çıkan uzmanlaşma olgusu ile çok sayıda sermayedardan oluşan işletme yönetimlerini, işletme faaliyetlerini daha iyi izleyebilmeleri için yeniliklere geçme stratejilerine önem veren Firmalar, rekabetçi avantaj için geleneksel yöntemlerin yanı sıra daha yenilikçi yöntemleri daha hızlı bir biçimde bulmak zorundadırlar. Çünkü geleneksel yöntemler birçok kişi tarafından bilinmekte ve kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, insan kaynakları fonksiyonu bir firmadaki bilgi paylaşımını ve iletişimini maksimum düzeyde tutmaktadır.

Bunun için işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun; rekabet üstünlüklerini uzun yıllar sürdürebilmektir. Bu amaçla geliştirilen çeşitli rekabet stratejilerinin yarattığı başarılar ise, rakiplerin de başarılı olan bu stratejileri kolayca kopyalamaları yüzünden, uzun ömürlü olamamaktadır. Rekabet üstünlüklerini rakiplerine kaptırmak istemeyen işletmeler; farklı ve taklit edilmesi zor olan kaynak arayışına girmişler ve sonunda, bu tür kaynakların aslında uzaklarda değil, kendi içlerinde bulunduğu farkına varmışlardır.

Küreselleşmeyle beraber güçlü bir rekabetin yaşandığı günümüz ortamında işletmelerin rekabet ederek başarılı olabilmeleri stratejik yönetimi içselleştirerek bünyelerine adapte edebilmelerine bağlıdır. İşletmelerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak kârlılıklarını devam ettirebilmeleri için yönetim, organizasyon, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, bilgi işleme sistemlerini uyum içinde çalıştırarak stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, FDY ve FDM stratejik yönetim aracı olarak kullanılan iki önemli yöntemdir. FDY ve FDM birbirini tamamlamaktadır. Stratejik bir yönetim aracı olan FDY 'nin merkezinde FDM vardır. FDY, FDM tarafından sağlanan maliyet bilgisini kullanmaktadır. Stratejik amaçlar için geliştirilme

iki yöntem, müşteri memnuniyeti amacını yakalamada, rakiplerin değerlendirilmesinde, maliyet planlamada ve fonksiyonel-organizasyonel yapıların oluşturulmasında işletmeye gerekli desteği sunmaktadır. FDM, ürün maliyetleri yerine faaliyetleri yöneterek maliyetlerin azaltılmasını sağlar. FDY/FDM, katma değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesi sonucunda daha verimli faaliyetlere odaklanılarak katma değer artırılmasına yardımcı olmaktadır. Kaliteyi garanti ederek daha düşük maliyetlere ulaşan işletmede, müşteri memnuniyetini sağlamada önemli bir rekabet üstünlüğü kazanmış olmaktadır. İşletmeler pek çok planlama türü ve karar destek rolleri için uygun, güvenilir maliyet bilgisine gereksinim duyarlar. FDM ve FDY, işletmelerin toplam müşteri memnuniyetine ulaşmalarını ve maliyetleri etkileyerek daha kaliteli ürünler üretebilmelerini sağlamak için stratejik planlama ile mükemmel ilişki kurar ve gerekli kalite bilgisini sağlar. FDM ve FDY' ce sağlanan finansal ve finansal olmayan bakış açılarının her ikisi de stratejik kararlar almayı sağlar ve kolaylaştırır.

Örgütler yaşamlarını sürekli kılabilmek ve rekabetçi tutumlarını sürdürebilmek için teknolojik değişimlere uyum sağlamak zorunda oldukları gibi yönetsel bir kısım gelişmelere ve değişimlere de uyum sağlamak zorundadırlar. Küreselleşme olgusunun "kalite" ve "kaliteli hizmet" anlayışıyla günümüzde, üzerinde en çok konuşulan yönetim sistemlerinden biri de kalite sistemidir. Kalite' nin insan esaslı bir yönetim sistemi oldu ve insanların kalitesinin yükseltilmesinin örgüt kalitesine yansıtacağı düşüncesinin çıkış noktası olduğu benimsenmelidir. Şirketler ve firmalarda, üst yönetimden en alt seviyede görev yapanına kadar "Bir sonraki süreç müşterinizdir" ve " Kurumumuzdan hizmet alan herkes müşterimizdir ve müşteri memnuniyeti bizim için her şeyden önemlidir." Anlayışı yerleştirilmelidir. Kalite artırmaya yönelik İK yönetimi açısından kaliteyi artırma, işletme içi insan kaynağının; yetenek, bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerini artırılmasını, süreçlerin Gereksinim duyulan araç ve gereçler geciktirilmeden temin edilmeli ve fiziksel koşullar, (aydınlatma, ısıtma, temizlik vb.) çalışanların işlerini en iyi bir biçimde yapabileceği şekilde oluşturulmalıdır. Kaliteyi geliştirme faaliyetleri içinde bulunanların çabaları ve başarıları takdir edilmeli, uygun kaynak ve yardımlarla desteklenmelidir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Acar, N., 1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayınları, Ankara.
- Aktan, C., 2004, *Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- Akyuz, Ö., 2001, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- Aldemir, C. & Alpay ,A &Gönül, B,. 2001, *İnsan Kaynakları Yönetimi, BarışYayınları, İzmir.*
- Argon, T & Altay E., 2004, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aykaç, B., 1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Arıoğlu, Ü., “Kalite İnsanı”, *Verimlilik Dergisi Özel Sayı*, MPM yay. Ankara
- Barutçugil, İ., 2002, *Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları*, İstanbul.
- Barutçugil, İ., 2003, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları*, İstanbul.
- Bingöl,D., 1998, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım,İstanbul.
- Botsalım. F., Mart 1996 “*Hizmet Sektöründe Kalite*”, TSE Standart Der., S:411
- Bülbül, H., 2004, *Yenilikçilik*, NobelYayınları,Ankara,s.124-125
- Coulter, K. M., 2001, *Strategic Management in Action*, Prentice Hall, NewJersey.
- Dinçer, Ömer., 2003, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, TimaşYayınları, İstanbul.
- Düren, Z., 2000, 2000’li Yıllarda Yönetim,Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Dinçer, Ömer., “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, Beta Basım Yay., Baskı1998

*Ersen, H., 1997 "Toplam Kalite ve İnsan KaynaklarıYönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu", İstanbul,*

Gratton, L. "A.Real Change", *People Management*, March 2000, pp. 227-30

Yükçü, S. 1999. *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Tekin, M.& Ömürbek , N., 2004, *Küresel Rekabet Ortamında İşbirliği ve OtomotivSektörü Uygulamaları*, Ankara.

Yükçü, S. 1999. *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

## Sürelî yayımlar

Acara, C, 2000, *İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi*, Tuğray Kaynak ve Diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İkt. Ent. Araş. ve Yar. Vakfı No:7, İstanbul, ss. 113-168

Abraham M& Griffini,& Crawford j. "Organization Change and Management Decision in Museum", *Management Decision*, Vol.37, No.10, 1999, pp. 736-751

Akgeyik, T., 2002, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araş. Merkezi Konferansları 41. Seri, s 21-57

Aktan, C& Hüseyin, Ş 1999, *Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye*, TOSYÖV, *Ekonomik ve Siyasal Araştırmalar Serisi* No:1, Ankara Appleby Alex, Sharon Mavin (2000), *Innovation Not Imitation: Human Resource Strategy and The Impact on World-Class Status*, *Total Quality Management*, Vol.11, No.4/5&6, pp. 554561

Atay, O., *Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama*, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.18, Sayı:2, bahar dönemi, Nisan 2000

Akin B, (1997). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması" *Dergisi*, 1997, S.10.

Aranda Aries& D., RATA& Beatriz M.& Rodriguez, Duarte A., (2003) "Innovation and firm size: an empirical study for Spanish engineering companies", *European Journal of Innovation Management*, V. 4, N. 3.

Akgün, M., (2005). "Kalite Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Entegrasyonu", *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Mayıs, 31-48.

Aktan, C.C.. (2003). "Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler", Erişim tarihi: 16.08.2008. <http://www.soydanbilisim.com/files/7%202003%20yonetimde-konseptler.pdf>

Bayrakcaroğlu, S., 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya. Tonus  
2004 İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1561,  
Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 820, Eskişehir

Balay , R., 2000. "*Örgüt ve Çevre İlişkisi*", (Editör: Cevat Elma, Kamile  
DemYönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara.

Besant J.& Meredith S.& Perin G. & Hoffman K. 1995. *Product and  
ProInnovation. İndirilme Tarihi: 3 Şubat 1999, wM a y ı s 2 0 0 7*

Batt, R., 2000, *Managing Customer Services: Human Resource Practices*, Turnover,  
and Sales Growth, CAHRS/Cornell University 187 Ives Hall Ithaca, USA, 1-28

Bayraktaroğlu S 2002, *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta  
A.Ş, İstanbul

Boxal P, Mike S., 1999, *Human Resource Strategy and Competitive Advantage; A  
Langitudional Study of Engineering Consultancies*, Journal of Mana. Studies, pp. 443-  
463

Bratton Jhon, Jeffer Goldy 1999, *Human Resources Management*, Second Edition,  
Mac.Millan Business, London

Blache, E. S., Chen, K. H. ve Lin, T. W. 2005. *Cost Management: A Strategic  
Emphasis*, Mc Graw-Hill, Irwin Publisher.

Bayındır, H., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerin Kullanımı:  
Teori ve bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim  
dalı Yönetim ve Organizasyon, 2007

Bayındır, S., Selçuk niversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve  
Pazarlama bilim dalı Yüksek lisans öğrencisi, Yenilik çalışmalarında dış kaynak  
kullanımı.

Bumin, B.& Göksel, A.& Atan, M., *ISO 2001 Yılı 500 Büyük Firmasında Örgütsel  
Küçülme Yöntem ve Karar Ölçütlerinin Belirlenmesi ve Karar Ölçüt Cetvelinin  
Hazırlanması*, Erişim tarihi: 16.08.2008. <http://muratatan.info/academic/projects/06.pdf>

Can, H & Akgün, A & Kavuncubaşı, Ş., 2001, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara*

Canman, Doğan 1995, *Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.*

Cianni, M& David Bussard 1994, CEO Beliefs, *Management Development, and Corporate Strategy, Group&Organization Management, Vol 19*, Iss.1, pp. 51-67

Connor P. 1997, *Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions, Public Administration Review, November-December, Vol 57*, No.6 pp. 501-509

Cumming, B ., 1998, *Innovation Overview and Future Challenges, European Journal Of Innovation Management, Vol.1*, No.1, pp.21-29

Canarella, C & Piccioni, V. 2003, *Innovation Transfer and Rural SMEs, Journal of Central European Agriculture (online), Volume:4*, No:4

Cumming, B ., 1998 *“Innovation Overview and Future Challenges*

Çabuk, Y., 2005. “*Kalite Maliyetleri Ve Kalite Maliyetlerinin Ölçülmesinde Kullanılacak Yöntemler*”, Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 7(7), 1-7.

Daft, L. R., 1994, *Management*, The Dryden Press, Orlando  
Devlet Planlama Teşkilatı 2003, *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT Yayınları, Ankara.

Daft R. L. 2003, *Management*, Thomson South-Western, 6th Ed., USA

Delery John E& Harold D. Doty 1996, *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Predictions, Academy of Management Journal, Vol.39*, No.4, pp. 802-835



Dobson,P& Ken S., 1993, *The Strategy Management, Blakwell Bus, Oxfort*,”  
EuropeanJournal of Innovation Management, **Vol 1**, No 1, s.22. . -den aktaran Güleş

Higgsons , J., 1996 “*Innovote or Evaporate: Creativ Tenchniques forStrategist*” *Long Range Planning Vol 29, No 3, s.370. -den aktaran Güleş Hasan K,*

Hasan K,Bülbül Hasan2004, *Yenilikçilik*, Nobel Yayınları,Ankara,s.124.

Harisson , S., 1996. “*Outsourcing an The New Human ResourceManagement*”,*HR Management,Canada.*

Hofman,Thomas., 1995. “*Gomdico Offers Outsourcing*”, *Computer World*, Vol.XVI,No:11.

Öymen,O., 2000, *Geleceği Yakalamak*, Remzi Kitapevi, İstanbul. PalmerMargaret, Kenneth T. Winters1993 “*İnsan Kaynakları*”, Çeviren; Doğan Şahiner, Rota Yayını, İstanbul,

Şimşek ,Ş., 2002, *Yönetim ve Organizasyon*”, Güney Ofset, 7. Baskı, Konya

Davenport,T. H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work ThroughInformation Technology. Boston: Harvard Business School Press – den aktara ,Güleş Hasan K, Bülbül Hasan, 2003, “İsletmelerde Proaktif Bir Strateji OlarakYenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”*, *Dokuz EylülÜniversitesiİsletmeFakültesiDergisi*, **3** (1),s.40-63,

Devenny ,T &Davis,J ., 1996 *The Esence of Corporate Strategy*, <http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/toc.htm>. -den aktaran Güleş Hasan K, BülbülHasan 2004, *Yenilikçilik*, Nobel Yayınları, Ankara,s.125

Doğan, A., 1996. “*Faaliyete DayalıMaliyet Sistemi: Yapısı, Farklılıklarıve Maliyetleme Süreci*”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, **6** (1). 207-228.

Dursun, A., 2002. “*Maliyet Düşürmeye Yönelik Stratejik Bir Yaklaşım: Faaliyete DayalıYönetim (FDY), Muhasebe ve Denetime BakışDergisi*, Ekim, 55-60.

Durury, C. 2004.*Management And Cost Accounting, Thomsaon Learning Publisher, Sixth Edition.*

Eke, A.,1989, *Personel Yönetimi Kavramı Önemi ve Kapsamı*, Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları, Ankara

Empleton, P & Philip C. Wright, 1998. "A Practical Guide To Successful Outsourcing",*EmpowermentInOrganizations*, Vol.6, No:3, MCB UniversityPress. European Commission 1995, Green Paper on Innovation, December. –den

aktaran,Aksoy,M.,2005,“SürekliYenilikçili(İnovasyon) içinTeknolojiYetenekDeğerlendirmesi”,<http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=D.pdf>

Erbay,Y., 1996, *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri, Mahalli İdareler*. Genel Müd., Yayın NoAnkara.

Erdut,Z., 2002, *Küreselleşme Bağlamında UluslararasıSosyal Politika ve Türkiye*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir FTC1996, Anticipating 21stCentury- Competition Policy In The New High-Tech, Global Marketplace, FTC Staff ReportGalpinTimotlay J., Patrick Murray1997, *Connect Human Resource Strategy to The Business Plan*, HR Magazine, Vol. 42, Iss.3, pp. 99-104 GooderhamPaul N., Odd Nordhaugh, Kristen Ringdal(1999), Institutional and Rational Determinant of Organizational Practices; HRM in European Firm’s, Administrative Science Quarterly, Vol 44, Iss.3, pp. 507-531

Eker, M. Ç., 2002. “Genel Üretim Maliyetlerinin Faaliyete DayalıMaliyet Yöntemine Göre Dağıtımve Muhasebeleştirilmesinde 8 Nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı”, UludağÜniversitesi İİBF Dergisi, 11 (1), 237-256.

Erden, S. A., 2003. “Faaliyet TabanlıMaliyetleme Ve Bağımsız Denetim FirmalarıÖrneği”, Mali Çözüm Dergisi, 64, 98-114. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1, 201013

Fremman, C. 1974, *The Economics of Industrial Innovation*, London: PenguinModern Economic Texts. –den aktaran, Aksoy Müfit (2005), “Sürekli Yenilikçilik(İnovasyon) için Teknolojik Yetenek D.Kavraköğlü İbrahim, Gedik Süleyman, Balkır Melike, 2002. *Yeni RekabetStratejileriveTürkSanayisi*, TÜSİAD\_T/2002-07/322, İstanbul

Greene, R. J.,1995, *Culturally Compatible HR Strategies*, *HR Magazine*, Vol.40, Iss 6, pp. 115-122 Kane Bob, Ian Palmer1995, *Strategic HRM or Managing The Employment Relationship?*, *International Journal of Manpower*, **Vol. 16**, No.5/6, pp. 6-217 KhatriNaresh; “*Emerging Issues in Strategic HRM in Singapore*”, *International Journal of Manpower*, **Vol.20**, No.8, 1999, pp. 516-529 LongoDon1995, *Changing Workforce Complexion Requires HR Strategy Make Over*, *Discount Store News*, Vol. 34, Iss. 8, pp. 14-16

Erem, G.,2003, *Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet İşletmelerinde Uygulaması ve Süleyman Demirel niversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinden bir uygulama*. Sparta, 2003.

Glad, E. &Becker, H. 1997. *Activity-Based Costing And Management*, Juta And Company Ltd., September.

Gupta, M. ve Galloway K., 2003. “*Activity-Based Costing/Management and Its Implications For Operations Management*”, *Technovation*, **23**(2), 131-138.

Hansen, D. R. ve Mowen, M. M. 2006. *Cost Management Accounting And Control*, Thomson South-Western. Horngren,C. T., Bhiamani, A. Foster, G. ve Datar, S.M. 1999. *Management And Cost Accounting*, Prentice Hall, Europe.

Köse, T., 2005. “*Maliyet Yönetiminde Faaliyet Analizi ve Bir Uygulama*”, *MuhasebeBilim DünyasıDergisi*, 7 (1), 115-137.

Karcioğlu ve Binboğa, Atatürk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Faaliyete dayalı maliyetleme ve faaliyete dayalı yönetimin işletme stratejesinin belirlenmesindeki rolü. Atatürk üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler dergisi **cild:24**, sayı: 1,27

Müftüoğlu,T.,1998“*TürkiyeninKüreselleşmeSürecindRekabetDüzenleyiciKurumlarınYeri veÖnemi*”, **6.** Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya

Maccarrone, P., 1999. “*Using Abm To Redesign Corporate Staff Units*”, *Business Process Management Journal*, **5** (2), 136-163.

Maccarrone, P., 1998. “*Activity-Based Management And The Product Development Process*”, *Europen Journal Of Innovation Management*, **1** (3), 148-156.

Morse, W. J., Davis, J. R. ve Hartgraves, A. L., 2002. Management Accounting, Thomson South-Western.

Novićević, B. ve Antić, L., 1999. “*Total Quality Management And Activity-Based Costing*”, *Facta Universitatis Series :Economics And Organization*, **1** (7), 1-8.

Nalbent, E., “*İşletmelerde Toplam Kalite Kontrol Anlayışı ve Kalite Çemberleri*”, Celal Bayar Ü. İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Der., sayı:1, 1995

OECD1999, *The economic and Social Impact of Electronik Commerce, Priliminary Findings and Research Agenda, Organisation For Economic Coperation and Development Oran Baskın2000*, KaçınıcıKüreselleşme?, Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları, **No.9**, ss.111-139

Özer, A., 2004. “*Pazarlama İle İlgili Kararlarda Faaliyet TabanlıMaliyetlemenin Etkisi*”, *Muhasebe ve Denetime BakışDergisi*, Eylül, 123-138.

Özdemir,S1997, “*Eğitimde Toplam Kalite*”, *Verimlilik Dergisi Özel Sayı*, MPM Yayını, Ankara, 1995, s.217

Özcan, K., “*Sağlık Hizmetlerinde Kalite, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü*”, Haberal VakfıYay., 1997, s. 57

Prokopenko, J, “*Verimlilik Yönetimi*”, 2. Basım, MPM Yay., Ankara, 1995, s.221

Perresscot M. B. & Slyke C. Van 1997. Understanding the Internet as anInnovation. *Industrial Management Data Systems*. 97, 119-124. – den aktaran, GüleşHasan K, Bülbül Hasan, 2003, “*İsletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500Büyük Sanayi Isletmesi Üzerine Bir Uygulama*”, *Dokuz Eylül Üniversitesi IsletmeFakültesi Dergisi*, **3** (1), s.40-63,

Pakdil,F.,2004, *Kalite Kültürün Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Değerleme*, Başkent Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendislik Bölümü Öğretim üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi cilt 6, sayı 3, 2004

Schuler,Randall S.1992, *Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Need of The Business*, *Organisational Dynamics*, Vol. 21, pp.18-32

Schuler Randal S., Susan E. J. 1987, Liking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices, The Academy of Management Executive, **Vol.1**, No.3, pp. 207-219 Sutherland John, Gerry Stewart 1997, Taxonomy of Firms With Reference to Human

Sezgin, S., 1993. Global Pazarlama 1, İletişim Yayıncılık, İstanbul değerlendirilmesi”, <http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=MA.TYD.pdf>

Tanyeri, M&, Fırat A., 2005, “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 3

Tidd J. & Bessant J. & Pavitt K. 1997. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. – den aktaran, Güleş Hasan K, Bülbül Hasan, 2003, “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, **3** (1), s.40-63,

TOKOL T. 1998. *İşletmelerde Ürün Yenilikleri*. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 16. İndirilme Tarihi: 23 Haziran 2000, [www :http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/ZHU](http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/ZHU) Zhiwei, Kathy Hsu, Joseph Lillie, 2001. "Outsourcing A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success", *Management Decision*, Vol. 39, No:5. Resource Strategies, Personnel Review, Vol 26, No1/2, pp. 43-65

Truss Catherine, Lynda Gratton; “Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 3, 1994, pp. 663-686

Tyson, Sh., 1995, *Strategic Prospects For HRM*, Institute of Personnel and Development, London, England, Tyson Shaun 1997, *Human Resource Strategy: A Process for Managing The Contribution of HRM To Organizational Performance*, *The International Journal of HRM*, **8**:3, pp. 277-290 Ülgen Hayri, S. Kadri Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama. San. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul

Raiborn, C. A., Barfield, J. T. ve Kinney, M. R. 1994. *Managerial Accounting, South-Western College Publishing, Third Edition*

Wallum, P;“*Why Diligent Directors Consider Cultural Connotations*” *People Management* Oct. 2000, p. 46

## **YAYINLANMAMIŞ TEZLER**

Fırat,A., 2004. "*Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (OutsourcinYoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye'deki OtomotivSanayicilerine Yönelik BirUygulama*", DEU Sosyal Bilimler Ens., YayınlanmamışDoktoraTezi,

Akdemir B, *Küresel Rekabet ortamında İnsan Kaynakları Yönetimin değışen rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*yı yüksek lisans tezi

KüreselleşmeSürecindRekabetDüzenleyiciKurumlarınYeri veÖnemi”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya

Esatoğlu,A., “*Hastanelerde Hasta Tatmininin Hastane Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi ve Kullanmaya Yönelik Model Önerisi*”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Sağlık Bilimleri Ens., İstanbul, s.4

Elmacı, O& HÜNER A,1995“*Tam Zamanında Üretim Sisteminde Üretim Maliyetlerinin Analizi*”,*Dumlupınar Üniversitesi TavşanlıMeslek Yüksek Okulu Yıllığı, Kütahya*, Ekim 1995, s.78