

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ

Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİ OLUŞTURMA
VE
BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof Dr. Cavide Uyargil

Hazırlayan:F.Fulya Tepe

İstanbul, 1997

Kaynakça ve dipnot
gösterilmek suretiyle araştırmacılar tara-
fından kullanılabilir.

F. Fulya Tepe
18/03/1998

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ

Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİ OLUŞTURMA
VE
BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof Dr. Cavide Uyargil

Hazırlayan: F. Fulya Tepe

İnsan Kaynakları Yönetimi

İstanbul, 1997

İ. Ü. İŞLETME ENSTİTÜSÜ	
DENEYİM NO: 29664	
TEZ NO: 658.3	
T266.	

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİ OLUŞTURMA
VE
BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

İÇİNDEKİLER

A.GİRİŞ VE YÖNELİM	1
1.STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI	2
2.STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	3
2.1.Durum Analizi (Teşhis)/Erken Teşhis	5
2.2.Yeni Dönem İçin Misyon Geliştirme	6
2.3.Alternatif Gelecek Senaryolarının Hazırlanması	6
2.4.Senaryolara Uygun Planların Hazırlanması	7
2.5.Her Plan İçin Kantitatif Hedefler Hazırlama Ve Plan Etkinleşme Noktalarını Saptama	7
2.6.Stratejik Programın Uygulanması	7
2.7.Ölçüm, Geri Besleme ve Kontrol	8
3.STRATEJİ VE ORGANİZASYON YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	9
3.1. Strateji Tipleri	9
3.1.1.İşletme Düzeyinde Uygulanabilecek Stratejiler (Peter Drucker'ın Tipolojisi)	9
3.1.2.İş (Ürün veya Hizmet) Düzeyinde Uygulanabilecek Stratejiler(Michael Porter'ın Tipolojisi)	10
3.1.3.Çevresel Etkiye Dayanan Strateji Tipolojisi (Mintzberg ve Waters'ın Tipolojisi)	10
3.2.Organizasyon Yapısı	13
3.2.1. Yapının Boyutları	13
3.2.2.Organizasyonel Yapının Özellikleri	14
3.2.3.Yapının Determinantları	15
3.3.Strateji ve Organizasyon Yapısı	17
4.MICHAEL PORTER'IN STRATEJİ TIPLERİNE UYGUN DÜŞEN ORGANİZASYON YAPILARINI SAPTAMAYA DAİR BİR İNCELEME	19
5.ORGANİZASYON YAPILARI İLE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	24
6.MINTZBERG'İN YAPI TİPOLOJİSİ ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINI İNCELEME	25
6.1.Mintzberg'in Yapı Tipolojisi	25
6.2.Mintzberg'in Yapı Tipolojisinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları	26
6.2.1.Basit Yapı Üzerinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları	26

6.2.2.Makina Bürokrasisi Üzerinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları	29
6.2.3.Mesleki Bürokrasi Üzerinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları	31
6.2.4.Bölümlenmiş Yapı Tipi Üzerinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları	33
6.2.5.Adhokrasi Üzerinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları	33
B.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	35
1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞİMİ	35
2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ GELİŞTİRME	37
3.İŞLETME STRATEJİSİ İLE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİNİ BÜTÜNLEŞTİRME SÜRECİ	42
3.1.Bütünleşme-Uyumlaşma Problemleri	42
3.2.Bütünleşme-Uyumlaşma Problemlerine Karşı Çözüm Yaklaşımları	43
4.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	45
4.1.Gerekçelendirme Aşaması	45
4.2.Amaç Belirleme Aşaması	49
4.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Sürece Dahil Edilmesi	51
4.4.Uygulama, Sürekli Değerlendirme, Kontrol	53
5.STRATEJİK SÜREÇTE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI	54
5.1. Stratejik İşgören Aday Havuzu Oluşturma (Recruitment) Kavramı Ve Süreci	54
5.1.1.Havuz Oluşturma Planlaması	54
5.1.2.Havuz Oluşturma Planlarının Uygulanması	57
5.1.3.İşgören Aday Havuzu Oluşturma Sürecini Değerlendirme	58
5.2.STRATEJİK SEÇME-YERLEŞTİRME	60
5.2.1.Seçme-Yerleştirme Kavramı	60
5.2.2.Stratejik Seçme Yerleştirme	61
5.2.3.Stratejik Planlama Ve Seçme-Yerleştirme	61
5.2.4.Organizasyon Yapısı ve Seçme-Yerleştirme	62
5.3.STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLEME	64
5.3.1.Performans Değerleme Kavramı	64
5.3.2.Stratejik Süreçte Performans Değerleme ve Önemi	66
5.3.3.Performans Değerlemenin Unsurları ve Bunların Stratejik Yönetim İle İlişkileri	67
5.3.4.Performans Değerleme İle Ödüllendirme Ve Eğitim-Geliştirme Fonksiyonları Arasındaki İlişki	69

5.4.STRATEJİK ÖDÜL SİSTEMİ YÖNETİMİ	69
5.4.1.Ödül Sistemlerinin Organizasyonel Etkinliğe Katkıları	70
5.4.2.Ödül Sistemleri İle Stratejik Planlama Arasındaki İlişkiler	70
5.4.3.Ödüllendirmede Dizayn Seçenekleri	71
5.4.4.Ödül Kriterleri	72
5.4.5.Ödül Sistemlerinin Tutarlılığı	74
5.4.6.Ödül Sistemi İle Stratejileri İlişkilendirmenin Önemi	75
5.4.7.Ödül Sistemleri İle Strateji Arasındaki İlişkinin Kurulması	75
5.5.STRATEJİK GELİŞTİRME	76
5.5.1.Geliştirme Faaliyetleri	76
5.5.2.Geliştirme Faaliyetleri ile Stratejik Planlamayı İlişkilendirmenin Önemi	79
5.5.3.Stratejik Planlarla Geliştirme Çabalarının İlişkilendirilmesinin Yararları	80
5.5.4.Geliştirmeyi Etkileyen Personel Politikaları	81
C.ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI : KOÇ HOLDİNG BÜNYESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SETUR TURİZM VE VE OTOSAN OTOMOBİL A.Ş.'DE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI	83
1.ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARININ AMACI VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	83
2.KOÇ HOLDİNG VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	84
3.ÖRNEK OLAY 1 :SETUR TURİZM'DE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR	90
3.1.Setur Turizm Ve İçinde Faaliyet Gösterdiği Pazar Hakkında Genel Bilgiler	90
3.2.Setur Turizm'de İnsan Kaynakları Departmanı	93
3.3.Setur Turizm'in Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullandığı Araçlar	94
4.ÖRNEK OLAY 2 :OTOSAN OTOMOBİL A.Ş.'DE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR	96
4.1. Otosan Otomobil A.Ş. Ve İçinde Faaliyet Gösterdiği Pazar Hakkında Genel Bilgiler	96
4.2. Otosan Otomobil A.Ş.'de İnsan Kaynakları Departmanı	99
4.3.Otosan Otomobil A.Ş.'nin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullandığı Araçlar	100
4.4.FORD-OTOSAN Q1 ÖDÜLÜ	102
5.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	104

SONUÇ	105
EK1.ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI SORU FORMU	107
EK2.FORD/OTOSAN Q1 TANITIMI	108
EK3.OTOSAN/ ÖNERİ SİSTEMİ PROSEDÜRÜ	115
EK4.ÖNERİ FORMU	120
EK5.ÖNERİ DEĞERLENDİRME FORMU	122
EK.6.OTOSAN/PERSONEL ALMA PROSEDÜRÜ	123
EK7.OTOSAN AYLIK ÜCRETİ PERSONEL BAŞARI DEĞERLENDİRME FORMLARI	128
YARARLANILAN KAYNAKLAR	130

A.GİRİŞ VE YÖNELİM

Bugün stratejik yönetim, firmaları günümüzün değişken ticari çevrelerine amaçlarına ve hedeflerine ulaştırabilecek yegane yönetim tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim tarzının işletmede aktif hale getirilmesi, tüm organizasyonel fonksiyonlara stratejik anlayışın nüfuz etmesi ile sağlanabilir. Genellikle üst yönetimce yapılan stratejik planlar ancak organizasyonun alt birimlerinin bu planlar doğrultusunda çalışmaları ile hayat bulabilir. Her fonksiyonun göreceği iş sonucunda stratejik yönetim uygulanmış olacaktır. Bu yüzden her fonksiyona stratejik görevler düşmektedir. Bu stratejik görevler yerine getirildiği oranda stratejik yönetim işletmede hüküm sürecektir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ise, organizasyonun tümünde uygulanan stratejik yönetimin insan kaynakları fonksiyonu üzerine yansımından başka birşey değildir. Bir organizasyonda stratejik yönetimden bahsedilmiyorsa, stratejik insan kaynakları yönetiminden bahsetmek asla mümkün değildir. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonel stratejilerin ve organizasyonel stratejilerin etkisi altında kalan diğer organizasyonel unsurların etkisine maruz kaldıkça ve bunlara paralel olarak dönüştükçe stratejik bir nitelik kazanır. Bu yüzden stratejik insan kaynakları yönetimi diğer organizasyonel unsurlar ile ilişkileri çerçevesinde ele alınmalı, sadece nasıl işlediği değil nasıl ortaya çıktığı da incelenmelidir. Aksi takdirde, organizasyonun bütünlüğü içerisindeki stratejik anlamı gözden kaçabilir ve kendi çapında bir dizi prosedürü yerine getiren bağımsız bir kavram olarak anlaşılabilir.

Bu tür tuzaklardan korunabilmek amacıyla, bu çalışmada konuya öncelikle insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynaklarına nasıl dönüştüğü incelenerek girilecek, bu çerçevede stratejik insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturan strateji - organizasyon yapısı ve organizasyon yapısı-insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiler irdelenecek, arkasından ikinci bölümde stratejik süreçte insan kaynakları fonksiyonlarının nasıl işlediği anlatılacak, daha sonra Koç Grubunda faaliyet gösteren iki firmada, stratejik süreçte uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları aktarılacaktır.

1. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI

Karmaşık ve kompleks bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler önceden görülemeyen fırsatları değerlendirmek ve kestirilemeyen riskleri kendi lehlerine yönetebilmek için her zaman hazırlıklı olmak zorundadır. Çünkü organizasyonel amaçlara ulaşmanın yolu artık, değişken çevreye hakim olmaktan, çevresel dalgalanmalara adapte olmaktan, beklenmedik fırsat ve tehlikelere karşı hazırcevap olmaktan, kısacası çevreyle aynı anda soluk alıp aynı anda soluk vermekten geçiyor.

Uzun vadeli planlama üzerine kurulu yönetim sisteminin çevresel dalgalanmaları yansıtmadaki yetersizliğinin¹ anlaşılmasıyla değişken çevreye reaksiyon olarak ortaya çıkan stratejik yönetim sürekli aktif durumda olması gereken bir faaliyettir.

Karmaşık bir çevrede organizasyonun hedeflerine ulaşmak amacıyla uyguladığı kararlar ve davranışsal metodların bütünü olan stratejik yönetim, ekonomi, psikoloji, matematik, istatistik, sosyoloji ve doğal bilimler gibi disiplinlerin teorik bilgilerinden beslenir ve entegre bir model olarak sadece hızlanan değişimin ve artan karmaşıklığın sabit olduğu ortamda üreyen yönetim problemlerine çözümler bulur.

İşletmenin sürekli çevresel değişimlere karşı reaktif olmasını gerektiren stratejik yönetim dinamik bir süreçtir. Hayata geçirilmesi büyük oranda üst yönetimin rızası ve girişimine bağlıdır. Bu yüzden stratejik yönetim anlayışının yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerince benimsenmesi çok önemlidir.

Eğer firma sürekli büyüyen bir endüstride tek bir ürün hattı veya bir tek iş üzerinde çalışıyorsa, verili bir endüstride geçmiş deneyimlerle geleceğin görece olarak tahmin edilebilir olduğu biliniyorsa, rekabet yoğun değil ise yada faaliyet gösterilen çevre devlet tarafından düzenleniyor ise bu durumda stratejik planlamaya gerek kalmayabilir.

Ancak tersi koşullarda, organizasyonu ayakta tutabilmek ancak bu çevresel koşulların dilinden anlayabilmek, bunlara doğru

¹ Myron D. Fottler, Ph.D., S. Robert Hernandez, Dr.Ph.D., Charles L. Joiner, Ph.D., Strategic Management of Human Resources In Health Services Organizations, Delmar Publishers Inc., New York, 1988, s.24

reaksiyon verebilmek hatta doğru tepkiyi vererek değişken çevre mekanizmasını arzu edilen yöne doğru çalıştırmak ve böylelikle hakimiyeti ele geçirmek ile mümkün olabilir.

Stratejik yönetim anlayışında çevre adeta iyi geçinilmesi gereken, hareket eden, dışarıdan gelen doğru kodlanmış bilgileri anlayabilen ve bunlara reaksiyon verebilen bir canlı olarak algılanır. İyi düzenlenmiş bir stratejik yönetim ile firmalar bu canlıyı yönetebilir veya aksi durumda firma bu canlı tarafından yönetilebilir.

Firma amaç ve hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik firma stratejilerinin cari koşullar çerçevesinde sürekli olarak gözden geçirilip yenilenmesini öngören stratejik anlayış, amaç ve hedeflerin ancak bu yolla ulaşılabilir bir nitelik kazanabileceğini savunur.

Stratejik yönetim ilk olarak stratejik planlama süreci ile başlar. Stratejik planların uygulanmasından sonra firma, ölçme, kontrol, geri besleme aşamalarından geçer ve böylece stratejik çark ilk turunu tamamlamış olur.

2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Bir uzman planlamacının söylediği gibi "Plan hiçbir şeydir, planlama ise herşeydir"². Planlar statiktir, gelecekte saklı olanlar hakkında bugün yapılan tahminlerdir. Ve hiçbir zaman bitmiş değildir. Tamamlanması için revizyonel (gözden geçirme) süreç devam etmelidir. Stratejik planlama ise dinamik bir süreç olarak herşeydir, çünkü üst yönetimin organizasyonu sarmalayan fırsat ve tehlikelerin üstünde ve hakim olmasını gerektirir. Yönetimi sürekli olarak mümkün stratejik seçenekler arasından organizasyonu geleceğe en avantajlı biçimde ulaştıracak değerlendirmeler ve seçmeler yapmaya zorlar.

Stratejik planlama aşamasının en önemli unsuru olan planlama çevresi, planları etkileyen ancak organizasyon yönetiminin doğrudan kontrolü altında olmayan değişkenleri içinde bulunduran, yöneticilerin işletmek zorunda³ oldukları bir düzenektir. Stratejik

² John K. Ryans, Jr., Willian L. Shanklin, Strategic Planning, Concepts and Implementation. Random House Business Division, New York, 1984, s.108

³ Shaun Tyson, Human Resource Strategy, Towards a General Theory of Human Resource Management. Pitman Publishing, Glasgow, 1995, s.2

yönetimde organizasyon, bu planlama çevresini kendisine çalışma zemini veya veri olarak alarak güçlü yanlarını ortaya koyar ve bunun üzerinden de ticari hayattaki yerini koruyup geliştirir.

Stratejik yönetim faaliyetinin ilk aşaması stratejik planlama sürecidir. Bu süreçte üst yönetimin, organizasyonun farklı birimlerindeki yöneticiler ile birlikte organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yollar bulması, böylelikle planlama çevresini işletmesi ve organizasyonun varlıklarını maksimize edecek planlar geliştirmesi beklenir.

Stratejik planlama, işletmenin öngörülen zaman uzanımında pazarda alabileceği çeşitli pozisyonları ve bu pozisyonlara uygun planları çizer.

Stratejik planlama sürecinin ardından geçilen uygulama aşamasında, planlar ile gerçek hayatın ne kadar çakıştığı görülecek, önceden hazırlanan planlar gerektiği zaman hızlı bir şekilde devreye sokulabilecektir. Pazarda karşılaşılabilecek çeşitli durumlarda girilebilecek değişik aksiyon ve reaksiyonların dökümünü yapan stratejik yönetimin amacı, işletmeyi geleceğin karlarına doğru sürmektir.

Stratejik planlamayı etkin kullanan işletmelerde süreç hiç sona ermez. Stratejik planlar genellikle beş yıllıktır, ancak her yıl yenilenirler.

İdeal stratejik planlamada izlenmesi gereken adımlar şunlardır:⁴

- 2.1. Durum analizi-teşhis/ Erken teşhis
- 2.2. Yeni dönem için misyon geliştirme
- 2.3. Alternatif gelecek senaryolarının hazırlanması
- 2.4. Senaryolara uygun planlar hazırlanması
- 2.5. Her plan için kantitatif hedefler hazırlama ve plan etkinleşme noktalarını saptama
- 2.6. Stratejik programın uygulanması
- 2.7. Ölçüm, geri besleme ve kontrol

⁴ Ryan, Jr., Shanklin, a.g.e., s.5

2.1. DURUM ANALİZİ (TEŞHİS) / ERKEN TEŞHİS

Stratejik planlamada ilk aşama işletmenin mevcut durumunun ve stratejisinin teşhisidir. İşletme bugün nakit akışı, pazar payı, büyüme oranı, likidite vb. kriterler bazında nerededir, hangi pazara ürün/hizmet sunuyor, şu anki amaçları nelerdir sorularının yanıtı aranır. Bu aşamada yapılacak olan teşhisin (durum analizinin) iki boyutu vardır. İlk boyut firmanın iç çevresinin ve yeterliliklerinin durumunu (insan kaynakları, ekipman, spesifik yetkinlikleri) saptamaya yöneliktir. İkinci boyut, firmanın içinde bulunduğu çevrenin incelenmesine yöneliktir. Çevre taraması yoluyla firma için mevcut fırsat ve tehlikeler ile işletmenin rakiplerine göre durumu tanımlanır.

Dış çevre tarama ve gözlemlene kapsamında genellikle aşağıdaki faktörler incelenir:

- rakipler
- kültürel ve sosyal özellikler
- demografik yönelimler
- ekolojik unsurlar(ham madde,enerji vb tedariki)
- ekonomik durum
- yasal ve düzenleyici iklim
- politik durum
- teknolojik gelişmeler

Her iki boyut birbirini tamamlayan bir karaktere sahiptir. Literatürde firma dışı çevre inceleme faaliyetinin, firma içi çevre inceleme faaliyetinden daha önemli olduğunu savunan görüşler mevcuttur. Bu görüşler, etkin iç çevre tarama ve anlama faaliyetinin firmayı dış çevredeki tehlikelerden koruyup, fırsatlardan yararlandıramayacağı; oysa etkin bir dış çevre tarama, gözlemlene ve anlama faaliyetinin işletmeyi kurtabilecek en önemli yol olduğu ve dış çevre tarama faaliyeti olmaksızın diğer stratejik planlama faaliyetlerinin hiç bir değeri olamayacağı üzerine kuruludur. Ancak, birbirini tamamlayan karakter taşıyan bu iki boyutun doğası bu tip bir karşılaştırmaya izin vermez. Çünkü firmanın iç yeterliliklerini dikkate almayan ve bu nedenle bu faaliyeti küçümseyen işletmeleri en iyi dış çevre tarama raporları bile kurtaramaz. Firmanın rakiplerine göre pazarda ne konumda olduğunu saptayabilmesi için kendisinin ne durumda olduğunu bilmesi zorunludur. Kendi potansiyelini tartmaksızın gelecekte pazarda nasıl bir davranış sergileyeceğine karar vermesi mümkün değildir.

Buna karşılık yukarıda belirtilen görüşte ifade edildiği gibi ciddi bir dış çevre inceleme çalışması yapılmaksızın, firmanın iç yeterliliklerine ve potansiyeline dair bilgilere hakim olması da etkin stratejik planlama sonucunu vermez. Etkin bir stratejik süreç sıkı bir dış ve iç çevre tarama ve gözleme faaliyeti üzerinde yükselir.

Firmanın genel durumu gözden geçirildikten sonra, sıra erken teşhiste bulunmaya gelir. 3 veya 5 yıl içinde olması muhtemel önemli firma içi ve dışı değişimler neler olabilir, bunlar anlaşılmaya çalışılır. Erken teşhis firma için bir erken uyarma fonksiyonu⁵ görür. Böylece firma, potansiyel bir tehlike veya fırsat için hazırlık zamanı kazanmış olur.

2.2.YENİ DÖNEM İÇİN MİSYON GELİŞTİRME

Durum analizinden elde edilen bilgiler ışığında, üst yönetim, firmanın mevcut misyonunu, firma tanımını bir kez daha onaylayabilir yada bazı değişiklikler yapabilir veyahut da tamamen yeni bir misyon oluşturma yoluna gidebilir. Burada sorulması gereken soru, firmanın mevcut misyonunun geleceğe ne kadar uygun olduğudur.

Firma, yeni misyonunu saptadıktan sonra, buna uygun strateji geliştirebilmek üzere sonraki aşamaya geçer.

2.3.ALTERNATİF GELECEK SENARYOLARININ HAZIRLANMASI

Bir önceki aşamada işletmenin yeni dönemdeki misyonu, iş tanımı belirlenmişti. Üzerinde çalışılacak zeminin sınırları netleştirildikten sonra sıra bu zeminde meydana gelebilecek tüm eğilimleri tanımlamaya gelir. Bu çerçevede genellikle seçilen alan için üç senaryo yazılır. Bunlar:

- 1.iyimser senaryo
- 2.gerçekleşmesi en muhtemel senaryo
- 3.kötümser senaryo

Bu senaryolar, dış çevre taraması çerçevesinde incelenen faktörlere dair edinilen bilgiler ışığında oluşturulur. Her faktöre koşullara göre ağırlık verilebilir. Ve yine bu bilgilere dayanılarak, bu senaryoların gerçekleşme olasılıkları saptanır.

⁵ Ryans, Jr., Shanklin, a.g.e., s.4

2.4.SENARYOLARA UYGUN PLANLAR HAZIRLANMASI

Hazırlanan senaryolar gerçek uzun vade planların içeriğini oluşturur. Gerçekleşmesi en muhtemel senaryo üzerinden master plan, iyimser ve kötümser senaryolar üzerinden de olasılık planları yapılır. Bu aşamanın sonunda üç adet stratejik planımız önümüzde hazır bulunmaktadır.

Master ve olasılık planlarının ayrı ayrı hesaplanması, işletmeye gelecekte meydana gelebilecek olaylara karşı hangi aksiyon ve reaksiyonları devreye sokabileceğine dair öngörü sağlar. Bu aşamadan itibaren, gerek oluşturulacak stratejik planların uygulanmasını güvenceye almak için, gerek gerçekçi bir strateji araştırma ve mikro düzeyde planlama yapabilmek için çeşitli düzeydeki yöneticilerin planlama sürecine katılımı sağlanmalıdır.

2.5.HER PLAN İÇİN KANTİTATİF HEDEFLER HAZIRLAMA VE PLAN ETKİNLEŞME NOKTALARINI SAPTAMA

Planlar için kantitatif hedefler hazırlanması, bir nevi operasyonel planların hedeflerini belirleme çalışmasıdır. Kalitatif amaçların, kantitatif hedeflere dönüştürülmesi, planların netleşmesini sağlar ve onlara gerçekçi bir nitelik kazandırır. Ayrıca kantitatif hedefler, planların başarısını ölçmede kriter olarak da kullanılır.

Gerçek hayatta, master veya olasılık stratejilerine genellikle yüzde yüz uyulmaz. Gerçekleşen strateji çoğu zaman bu üç stratejinin karışımı bir strateji olur. Plan uzanımı çerçevesinde bir plandan diğer plana geçiş yapmak, bir planı bırakıp diğerini etkinleştirmek gerekebilir. Bu durumda yapılması gereken saptanan kantitatif geçiş kriterlerini kullanarak, hangi planın aktifleştirilmesi gerektiğini belirlemektir. Örneğin satış gelirleri umulmadık bir dönemde planlanan miktarın altına düşerse kötümser senaryoya geçiş yapılmalıdır.

2.6.STRATEJİK PROGRAMIN UYGULANMASI

Stratejik alternatif portfolyosu (işletme, grup, departman, çalışan her birim düzeyinde) hazırlandıktan sonra, sıra uygulama aşamasına gelir.

Stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, çeşitli düzeydeki yöneticilerin işbirliğine ihtiyaç duyulur. İşletme içinde stratejik planlama sürecine aktif katılım sağlanarak orta ve alt

düzey yöneticilerin stratejik planlara direnmesi minimum noktaya getirilir.

Organizasyon yapısının seçilen stratejiye uyumlandırılması uygulama sürecinin başarıya ulaşmasında çok önemlidir. Stratejinin organizasyon yapısı üzerindeki etkisi bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.7.ÖLÇÜM, GERİ BESLEME VE KONTROL

Stratejik yönetim sürecinde, çeşitli departmanların ya da alt birimlerin planlara ne kadar uyduğunu anlamaya yönelik ölçüm araçları geliştirmek gerekir. Ancak bu yolla gerçekleşen sonuçla planlanan sonuç arasındaki sapmanın, ne kadarının kontrolümüz altındaki değişkenlerin yeterince amaçlara güdümlü olarak kullanılmamasından kaynaklandığı anlaşılabilir ve üst yönetim ile alt birimlere geri besleme sağlanabilir.

Gerçekleşen sonuçlar ile birlikte genel işletme performansı değerlendirildikten sonra tekrar başa dönülür ve eski strateji ile planların bugün ne kadar geçerli olduğu, değişiklikler yapılmasının gerekip gerekmediği tartışılır.

Stratejik planlamada en önemli tehlike, yönetimin iç çevreye yönelik çalışmalar kapsamına alınabilecek planlama sürecine, organizasyonel düzenlemelere, planlama metodlarına ve tekniklerine gerektiğinden fazla yüklenerek, organizasyonun dış çevresindeki fırsat ve tehlikeleri önemsememesi, iyi değerlendirmemesidir.

Genellikle stratejik planların uzun vade unsuruna çok önem verilirken, kısa vade unsuruna dikkat edilmez. Ancak, unutulmamalıdır ki, işlemesi istenen bir stratejik planlamanın yıllık operasyonel bütçe ile yakın bağlantı halinde olması zorunludur. Gözden geçirme süreci işlemelidir.

3.STRATEJİ VE ORGANİZASYON YAPISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. STRATEJİ TİPLERİ

3.1.1.İŞLETME DÜZEYİNDE UYGULANABİLECEK STRATEJİLER - PETER DRUCKER'IN TİPOLOJİSİ

Literatürde farklı kriterlere dayandırılarak yapılan strateji tiyolojileri mevcuttur. Bunlardan biri Peter Drucker'in(1974), işletmelerin faaliyet alanları üzerine kurulu tiyolojisidir. Buna göre, işletmeler mevcut ürün/hizmet portfolyolarını gözden geçirip, bunlarla ne yapacaklarına karar vermek zorundadırlar. Bu, işletmenin hangi yeni konu veya alanlara gireceği, varolanların hangilerini elde tutacağı, hangileriyle nakit akışını artıracığı ve hangilerini sona erdireceğinin üzerinde duran işletme düzeyinde stratejik bir karardır. Yatırım düzeyi, kaynak ayırımı, fonksiyonel politikalar ve benzeri meselelerle ilgili operasyonel kararlar bu dört stratejik seçeneğe göre değişkenlik gösterir.

- *Yeni işlere başlama:* İşletme karlı olduğuna inandığı yeni bir iş alanına girmek için yeni bir strateji benimseyebilir. Yeni bir iş alanına giriş, işletmenin yoğun yatırıma girişmesi demektir. İşletme, kısa vadede kardan vazgeçmek zorunda kalsa bile bu seçeneği tercih edebilir.
- *Elde tutma stratejisi:* İşletme o ana kadar elinde tuttuğu bir işi sürdürmeye karar verebilir. Elde tutma kararı işletmenin mevcut pazar payını korumayı amaçladığını gösterir. hakkında elde tutma kararı verilen işler, işletmeye güçlü nakit akışı sağlayan ve bu yolla işletmenin başka alanlara yatırım yapabilmesine izin veren işlerdir.
- *Kısa vade nakit akışını artırmak:* İşletme kısa vadedeki nakit akışını artırmak için sonuçlarına bakmaksızın işgören çıkartıp kadro azaltma politikası uygulayabilir, bakım masraflarını kısabilir, teknik engelleri aşmak için para harcamayabilir.
- *Pazardan çıkmak:* İşletme, artık kar getirmeyeceğini düşündüğünü işleri sona erdirebilir. Bu işletmenin pazarı terketmesi anlamına gelir. İşletmenin eskiden bu işe harcadığı kaynak organizasyonun başka bir bölümüne devredilir.

3.1.2.İŞ (ÜRÜN VEYA HİZMET) DÜZEYİNDE UYGULANABİLECEK STRATEJİLER - MICHAEL PORTER'İN TİPOLOJİSİ

Porter, organizasyonların başarı ile uygulayabilecekleri 3 temel strateji olduğunu söyler.(1980)İş düzeyinde uygulanabilecek olan Porter'in tipolojisi organizasyonun ürününü pazarda kendine rekabet avantajı sağlayacak şekilde formüle etmesiyle ilgilidir. Porter'ın strateji tipleri şöyledir:

1.Maliyet liderliği stratejileri, pazarda en düşük maliyetle orta düzeydeki fiyatları birleştirmeyi amaçlar.

2.Farklılaştırma stratejileri pazardaki ürün ve hizmetleri yenileştirmenin ve farklılaştırmanın yollarını arar. Bu strateji, tüketicinin pazara sunulan ürün veya hizmeti ayrıcalıklı olarak algılamasını hedefler. Bir çok uzman, bu stratejinin rekabetin yoğun olduğu pazar için uygun strateji olduğu görüşünde birleşir.

3.Pazar boşluğu stratejilerinde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden biri kullanılarak rakipler tarafından unutulmuş veya kayda değer bulunmamış ince bir pazar dilimi üzerinde yoğunlaşılır. Pazar boşluğu stratejilerini kullanan firmalar, küçük pazarlara seslenmelerine rağmen bazen büyük pazarlara çalışan firmalardan daha karlı olabilirler. Pazara giriş maliyetlerinin düşük olduğu ürün/hizmet taklidinin kolay olduğu yani farklılaştırma stratejisinin işlemediği durumlarda kullanılabilir en uygun strateji, pazar boşluğu stratejisidir.

4.Porter'in 4.strateji tipi yukarıda sayılan üç stratejini hepsini uygulamaya çalışmaktır. Buna göre, en büyük tehlike bu üç stratejiden hiç birine konsantre olamayıp, aralarında gidip gelmek, ortada kalmaktır.

3.1.3.ÇEVRESEL ETKİYE DAYANAN STRATEJİ TİPOLOJİSİ - MINTZBERG & WATERS (1985)

Mintzberg ve Waters, stratejik planlama süreci sonunda gerçekleşen stratejileri incelemişler. İncelemeleri sonucunda gerçekleşmiş stratejilerin farklı özellik taşıyan iki bileşeni olduğunu

görmüşler: planlanmış yani amaçlanan karar ve acil yani planlanmamış karar.

Acil kararlar, beklenmedik, önceden hesaplanmamış çevresel etkilerin devreye girmesi sonucu, stratejik planlar kapsamında alınan kararların işlemeyeceği görülerek verilir ve işleme sokulur.

Mintzberg ve Waters'in tipolojisinde strateji çeşitleri, çevresel zorlamaların değişen derecelerini yansıtırlar ve strateji kategorileri, stratejileri oluşturan acil karar unsurunun oranını gösterir.

Mintzberg ve Waters'ın çevresel etkiye dayanan strateji tipolojisi aşağıdaki gibidir:

ZAYIF ÇEVRESEL ETKİLER

Strateji Tipleri	Özellikleri
planlı	formel planlar
girişimsel	kurucunun vizyonu
ideolojik	yöneticilerin ortak inanışları
şemsiye	organizasyonel kısıtlamaların getirdiği sınırsal şartlar
süreç	yöneticilerin keyfiyetini sınırlamada kullanılan süreç
ilgisiz	her grubun kendi normlarının dayadığı bir stratejisi vardır.
uzlaşma	yöneticiler kararlarda hemfikirdirler.
dayatma	çevre kararları dikte ettirir.

GÜÇLÜ ÇEVRESEL ETKİLER

Uygulanan stratejilerde acil karar unsurunun varlığı, daha önce çevre tarama konusunu incelerken bahsettiğimiz "erken uyarı sisteminin" gerekliliğini açık bir şekilde ortaya koyuyor. Organizayondaki erken uyarı sistemi sayesinde firmaların çevredeki fırsatlardan daha iyi yararlanması, tehlikelerden korunması için rakiplerine oranla daha fazla zamanı vardır. Bu zaman kazanma firmaların rekabet avantajıdır.

3.2.ORGANİZASYON YAPISI

Organizasyon yapıları birim ve fonksiyonlardan meydana gelir. Birim ve fonksiyonlar ise işgörenlerin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için sorumlu oldukları pozisyonları içerirler. Organizasyon yapısı işte, bu pozisyonlar arasında yetki kullanımını ve bilgi değişimini⁶ gerektiren ilişkileri taşıyan bir düzendir.

Tanımlanmış bir organizasyon yapısı, yönetim görevlerinin çeşitli aktiviteler arasında nasıl bölüştürüldüğünü, bu aktivitelerin nasıl yönetildiğini, koordine ve kontrol edildiğini gösterir. Yapı, formel organizasyon ilişkilerini sergileyen, kimin ne iş yaptığını gösteren organizasyon şemaları ve kılavuzlar halinde ifade edilebilir.

Önceden planlanmış, yazılı dökümanlarla belirlenmiş formel organizasyon yapısının işlemeye başlamasından sonra, bu yapıya nüfuz eden planlanmamış, spontane bir yapı daha oluşur ki bu enformel yapıdır. Enformel yapılar, formel yapıları tamamlayabilir veya onlarla çatışabilir. Ancak, her iki yapının varlığını tanımak ve enformel yapıdaki değişikliklerin eşlik etmediği formel yapıdaki değişikliklerin çoğu zaman organizasyonları arzu edilen sonuçlara taşımakta yetersiz kaldığını anlamak yöneticiler için son derece önemlidir.

Enformel yapının da organizasyonel amaçlara hizmet edecek şekilde kanalize edilmesi işletmenin başarısı açısından hayati önem taşır.

3.2.1.YAPININ BOYUTLARI

Organizasyonel yapılar özellikle büyük ve kompleks organizasyonlarda bir kaç düzeyde incelenebilirler. İlk düzeyde organizasyonlar, içinde buldukları çevrede yer alan diğer organizasyonlarla kurdukları ilişkiler çerçevesinde (formel olarak verdikleri taahhütlerle, alım-satım ilişkileriyle daha az formel olaraksa işgörenler arası iletişimle veya sosyal ilişkilerle) değerlendirilebilirler. Organizasyonlararası yapılar bir çok

⁶Michael Armstrong, Human Resource Management, Kogan Page Limited, London, 1992, s.60

organizasyon arasında görevlerin nasıl farklılaştığını ve koordine edildiğini gösterir.

İkinci düzey olan organizasyonel düzeydeki yapı, fokal organizasyon içinde görevlerin bölüşümüne açıklık getirir.

En alt ve üçüncü düzeyde ise organizasyonun alt birimleri kendi yapısal özelliklerini taşırlar. Her düzeydeki yapı değişik özelliklere sahip olabilir.

3.2.2.ORGANİZASYONEL YAPININ ÖZELLİKLERİ

Organizasyonel yapıların kendilerini karakterize eden üç ana özelliği vardır: Formalizasyon, merkezileşme ve karmaşıklık⁷.

- *Formalizasyon:* Formalizasyon, organizasyonda kuralların ve süreçlerin ne derecede yazılı olduğunu gösterir. Yazılı olmayan kurallar ve süreçler de bazen yazılı olanlarla aynı etkiye sahiptir. Ancak, kuralların ve süreçlerin çok sayıda insana kabul ettirilmesi, kuralların ve süreçlerin yazılı hale getirilmesi ile sağlanır. İnsanların davranışlarını standardize etmenin yanısıra formalizasyon genellikle verimliliği ve koordinasyonu da artırır. Organizasyonel faaliyetler formalize olduğu derecede daha tahmin edilebilir hale gelir ve daha kolay koordine edilebilir. Formalizasyonun diğer bir avantajı ise aynı kategoriye giren işgörelere eşit davranılmasını temin etmesidir.

Formalize edilmiş politika ve süreçler organizasyonda bellek görevi görür ve kişilerin hafızalarına güvenme ihtiyacını bertaraf eder.

- *Merkezileşme:* Merkezileşme karar verme yetkisinin organizasyonda tek bir noktada -ki bu genellikle yüksek bir nokta olur-toplanma derecesine işaret eder. Organizasyonun desantralizasyon derecesini organizasyonun büyüklüğü, çevresinin niteliği, alt birimler-arası karşılıklı bağımlılık oranı ve kullandığı teknoloji belirler⁸.

Santralizasyon organizasyon düzeyinde veya altbirim düzeyinde değerlendirilebilir. Örneğin bir organizasyon altbirimlere dağıtılan

⁷ Fottler, Hernandez, Joiner, a.g.e., s.113

⁸ Fottler, Hernandez, Joiner, a.g.e.,s.113

yetkilerle desantralize olabilir. Ancak altbirimler, yetkinin tek bir kişide muhafaza olunmasıyla santralize olabilir.

- Karmaşıklık: Karmaşıklık, organizasyon içinde yürütülen aktivitelerin çeşitliliğini yansıtır. Karmaşıklık organizasyonlara, hiyerarşik kademelerin eklenmesiyle dikey bir görünümde (ürünlere göre bölümlenme) ortaya çıkabileceği gibi, yeni rol ve aktivitelerin eklenmesi durumunda ise yatay bir görünüm (fonksiyonel bölümlenme) alabilir.

Yatay karmaşıklıkta (fonksiyonel bölümlenmede), yayılan iş uzmanlaşması ile ortaya çıkan rol ve görevlerin koordinasyonun sağlanması oldukça zordur.

Dikey karmaşıklıkta (ürünlere göre bölümlenmede) ise, üst yönetimin işletme faaliyetlerini kontrol etmesi zorlaşır. Yatay farklılaşmanın artmasıyla daha çok koordinasyon yöneticilerine (dikey farklılaşmaya) ihtiyaç duyulacağından genellikle dikey ve yatay karmaşıklık birbirlerine eşlik ederler.

İşgörenleri gruplandırmanın diğer bir yolu ise fonksiyonlara ve ürünlere göre gruplandırmayı birleştiren *matriks yapı*'dir. Matriks yapıda bir işgörenin iki üstü olabilir. Bu durumda yetki iki üst tarafından bölüşülür. Matriks yapılar insan kaynaklarının esnek kullanımına izin verirken daha fazla iletişim ve koordinasyon gerektirir.

3.2.3.YAPININ DETERMİNANTLARI

Organizasyon yapılarında görülen bu varyasyon 4 ana tip determinant ile açıklanabilir⁹.

1-Dış Çevre Etkisi : Dış çevredeki güçler organizasyonun iç yapısını etkileyebilir. Kompleks ve değişken çevreler organizasyon için belirsizlik yaratır ve oldukça farklılaşmış, entegrasyon gerektiren kompleks iç yapılar oluşturmaya zorlar. Belirsizlik aynı zamanda organizasyonları fazla formalize olmamış, merkezileşmemiş yada standardize olmamış yapılar kurmaya yönlendirir. Organizasyonlar ancak bu şekilde esneklik kabiliyetlerini koruyabilir.

⁹ Fottler, Hernandez, Joiner, a.g.e..s.114

2-Kaynak bağımlılığı : Yapıyı etkileyen diğer bir dış unsur ise kaynak bağımlılığıdır. Dış çevredeki belirli kaynaklara veya organizasyonlara bağımlılık fokal organizasyonu dış organizasyonlarla ortaklık veya benzeri ilişkiler yoluyla iyi organizasyonlararası bağlantılar kurmaya zorlar.

3-Teknoloji : Girdileri çıktılara dönüştürmek için organizasyon tarafından kullanılan teknoloji organizasyonun yapısını önemli derecede etkiler. Rutin teknolojiler oldukça formalize, merkezi ve kompleks olmayan yapılarla kullanılabilirlerken, rutin olmayan teknolojiler için tersi özelliklere sahip bir yapı gerekir.

4-Organizasyon Büyüklüğü : Organizasyonel yapının 4.determinantı organizasyonun büyüklüğüdür. Genellikle büyük organizasyonlar (özellikle dikey olarak) daha kompleks olur. Bununla birlikte formalizasyon çoğunlukla büyüklükte artışı beraberinde getirir. Bu da organizasyonların desantralize olmasına zemin hazırlar. Yani denebilir ki daha büyük organizasyonlar çoklukla daha yüksek adem-i merkezileşme sergilerler.

Organizasyonel yapılar otomatikman yaratılmazlar yada tamamıyla dış çevre, teknoloji veya büyüklükleri ile sınırlandırılmış değildirler. Organizasyonlardaki yöneticiler organizasyon stratejisini geliştirdikçe ve uyguladıkça, insan kaynaklarının organizasyon içindeki yeteneğini değerlendirdikçe organizasyondaki görevleri ve ilişkileri nasıl yapılandıracaklarına dair kararları vereceklerdir. Yapı hakkındaki yönetsel kararlar, organizasyonel görevlerin nasıl farklılaştırıldığıının ve entegre edildiğinin saptanmasında önemli bir elemandır.

3.3. STRATEJİ VE ORGANİZASYON YAPISI

Organizasyonlar çevreyle sürekli etkileşim halinde bulunmak zorunda olan kompleks varlıklardır. Eğer canlı kalmak istiyorlarsa stratejilerini dışsal değişimlere adapte etmek durumundadırlar. Varlıklarını sürdürebilmek için stratejilerini dış çevredeki dalgalanmalara endeksleyen organizasyonların yapılarını ve insan kaynakları fonksiyonlarını da stratejilerinde meydana gelen değişimlere göre ayarlamak, stratejilerin gerçekleşmesine izin verecek şekilde düzenlemek gerekir. Stratejik planlama ile saptanan hedeflere ulaşılabilmesi için tüm bu sistemler arasında uyum sağlanmalıdır.

Alfred Chandler, daha ilk çalışmaları sırasında (1962) organizasyon yapısının işletmenin stratejisi tarafından belirlendiğini öne sürmüş ve farklı yapılar gerektiren büyüme stratejilerini sınıflandırmıştır. Bunlar¹⁰;

- 1.iş hacminde genişleme
- 2.coğrafi dağılım
- 3.dikey integrasyon
- 4.ürün çeşitlendirme 'dir.

Chandler'a göre, organizasyonlar büyüdükçe ve daha kompleks hale geldikçe yapısal dönüşümleri fonksiyonelden ürüne, üründen de çok bölümlü yapılara doğru kayar¹¹. Organizasyon yapılarını amaçlarıyla uyumlaştırmayan firmalar ya en sonunda adaptasyon baskısından strateji-yapı uyumunu gerçekleştirirler yada işi bırakmak zorunda kalırlar.

Stratejilerin uygulanması, işlerin kişilere atanmasıyla uygulanan spesifik program ve hizmetlerin sonucunda gerçekleşir, yapılan işlerin kontrolü yani performans standartlarına ulaşılması ve işler arasında koordinasyonun sağlanmasıyla hayata geçer. Farklı stratejiler farklı tipte iş rutinleri, kontrol metodları ve koordinasyon modelleri gerektirdiğinden organizasyonel yapı o sırada izlenen strateji tarafından belirlenmelidir.

Organizasyonun başarısı için strateji-organizasyon yapısı ikilisi arasında uyum sağlanması zorunludur. Bu yüzden stratejik planlama sürecinden sonra gelen uygulama sürecinde mevcut

¹⁰ Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, Mary Ann Devanna, Strategic Human Resource Management, John Wiley&Sons Inc.,1984,USA, s.36

¹¹Fombrun,Tichy, Devanna, a.g.e.,s.36

Yapılarda büyük değişimler çok sık görülmese de küçük değişikliklerin stratejik planlarla saptanan hedeflerin gerçekleşme olasılığını arttırıp arttırmayacağını saptamak gerekir¹². Yapı, stratejik planlarla belirlenen karar verme, koordinasyon ve kontrol ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.

Stratejik kararlardan etkilenen organizasyon yapısı

- formalizasyon-deformalizasyon
- santralizasyon-desantralizasyon
- karmaşıklık-basitlik

uzanımları üzerinde herhangi noktada konumlanabilir.

Organizasyon yapılarının yukarıda belirtilen uzanımlarda konumlanacağı yeri ise işletme stratejileriyle karar verilen şu noktalar saptar:

- Kullanılacak teknoloji tipi ve yoğunluğu
- Organizasyonun büyüklüğü
- İçinde faaliyet gösterilecek çevrenin nitelikleri
- Kaynak bağımlılığı
- Altbirimlerarası bağımlılık

Organizasyonel yapıdaki değişimler genellikle merkezileşme-adem-i merkezileşme uzanımı üzerinde meydana gelir. Organizasyonel yapının hangi yöne doğru kaydırılması gerektiği stratejik planların incelenmesi ile saptanır. Örneğin, eğer firma mevcut ürün karışımı ile pek de ilişkili olmayan yeni bir ürüne başlayacaksa, bu ürünle ilgili kararların adem-i merkezileştirilmesi avantaj yaratabilir. Bu tip desantralizasyon karar verme gücünü, ilgili bilgi ve tecrübenin varolduğu rollere yerleştirir.

Organizasyon büyüdükçe merkezi kontrol durumunu sürdürmenin maliyeti artar. Eğer çevre değişken ve rekabet yoğunsa, merkezileşme eğilimi güçlü olacaktır. Benzer olarak, eğer alt birimler arasında yüksek derecede bağımlılık mevcutsa, daha çok merkezileşme gerekli olacaktır.

İşletmenin faaliyetlerine eşlik eden teknolojik değişimler geniş yatırımlar gerektiriyorsa, merkezileşme yine aratacaktır. İletişimin

¹² Ryans. Shanklin. a.g.e.,s.131

maliyetini azaltan teknolojik değişimler ise adem-i merkezileşmeye doğru bir eğilim yaratırlar.

Stratejik planları organizasyon yapısıyla etkin olarak ilişkilendirebilmek için, yönetimin stratejik planın işletme büyüklüğünde, çevresinde, altbirimlerarası bağımlılığında, teknolojisinde, kaynak bağımlılığında yol açacağı değişimi saptaması gerekir. Organizasyonel yapıda bu yolla yapılacak değişimler strateji uygulama sürecinin bir parçası olurlar.

4.MICHAEL PORTER'IN STRATEJİ TİPLERİNE UYGUN DÜŞEN ORGANİZASYON YAPILARINI SAPTAMAYA DAİR BİR İNCELEME

Stratejilerden etkilenen tek unsur organizasyon yapısı değildir. İnsan kaynakları fonksiyonu ve diğer organizasyonel fonksiyonlar da stratejilerden etkilenirler ki ikinci bölümde zaten konumuz kapsamında yer alan insan kaynakları yönetimi ile strateji ilişkisine değinilecektir. Ancak, strateji- organizasyon yapısı ilişkisi, strateji ile diğer organizasyonel fonksiyonlar arasında kurulacak ilişkilere ışık tutması açısından dolayı ayrı bir önem taşır. Strateji organizasyon yapısını etkiler ve stratejiden etkilenen organizasyon yapısı organizasyonel fonksiyonları biçimlendirir.Yani organizasyon yapısı, strateji ve insan kaynakları fonksiyonları arasında iletken görevi görür ve stratejilerde meydana gelen değişiklerden etkilenerek, bu değişikleri insan kaynakları fonksiyonuna aktarır. İşte bu yüzden strateji - insan kaynakları fonksiyonları arasındaki ilişki üzerindeki etkisinden dolayı, organizasyon yapısı-strateji ilişkisi üzerinde durulmaya değerdir.

Chandler'ın stratejilerin organizasyon yapıları üzerindeki gücünü saptayan araştırmalarına dayanarak, organizasyon yapısının yukarıda açıklanan determinantları ışığında, Michael Porter'ın tipolojisindeki stratejilere uygun organizasyon yapısı özelliklerini belirlemeye çalışan bu inceleme, konumuzla doğrudan değil de dolaylı olarak ilgili olmasından dolayı yüzeysel bir nitelik taşımaktadır.

4.sayfadaki değerlendirme tablosunda değerlendirmenin nasıl yapıldığı açıklanacak olursa, öncelikle organizasyon yapısı determinantlarının hangilerinin Porter'ın stratejisinde etkili olabileceğinin düşünüldüğünün belirtilmesi gerekir. Yapı determinantlarının bu incelemede nasıl kullanıldığı maddeler halinde aşağıda sunulmuştur.

1.Dış Çevre Etkisi:Stratejik yönetim çevrenin değişken olduğu varsayımı üzerine kuruludur. Bu yüzden bu değerlendirmede çevre değişken niteliğiyle sabit tutulmuştur.

2. Teknoloji: Teknoloji organizasyon yapısının karmaşıklık özelliği üzerinde birincil öneme sahip bir determinanttır. Rutin teknoloji ve rutin olmayan teknoloji farklı organizasyon yapılarını beraberinde getirir. Ayrıca farklı stratejiler hem rutin hem de rutin olmayan teknolojilerle uygulanabilmektedir. Bu nedenle strateji tiplerine uygun organizasyon yapısı özellikleri saptanırken, teknoloji strateji tiplerinin kendi içinde ikiye ayrılması suretiyle kullanılmıştır.

3. Organizasyonun Büyüklüğü: Organizasyon büyüklüğünün de karmaşıklık üzerinde etkisi vardır. Ancak bu etki teknoloji unsurunun etkisi kadar büyük bir etki değildir. Küçük organizasyonlar da büyük organizasyonlar kadar karmaşık bir yapıya sahip olabilirler. Organizasyon büyüklüğü bir çok karmaşıklık kaynağından bir tanesidir. Ve karmaşıklık çoğu zaman organizasyon büyüklüğü ile anlaşılmaya çalışılırsa da aslında çok daha farklı bir içeriği vardır.¹³ Yani organizasyon büyüklüğünün, organizasyonun karmaşıklığı üzerinde bu kadar yüzeysel bir incelemede hesaba katacak kadar büyük bir etkisi yoktur.

Yapı determinantlarından nasıl yararlanıldığı anlatıldıktan sonra, sıra değerlendirmenin bu çerçevede nasıl yapıldığına geliyor. Burada esas alınan Michael Porter'ın tipolojisindeki stratejilerin özellikleri olmuştur. Daha önce de belirtildiği üzere firmanın pazarda rekabet avantajı kazanabilmesinin 3 ayrı yolu üzerinde duran bu tipolojide yer alan stratejiler farklı özelliklere sahiptir ve bu yüzden farklı organizasyon yapıları gerektirir. İşin içine fonda yeralan değişken çevre ile rutin ve rutin olmayan teknoloji boyutları da katılınca tabii bunların işin içine katılmadığı bir durumdan daha farklı bir görüntü ortaya çıkıyor. Ancak yine de yapısal özelliklerin belirlenmesinde önem sırası olarak önce strateji sonra teknoloji

¹³ Richard Hall, Organizations: Structure and Process, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1972, s.171

gelmektedir. Çünkü ne de olsa işletme öncelikle kendisini amaç ve hedeflerine ulaştıracağını düşündüğü ve inandığı stratejilere kulak verecektir, onları uygulama amacında olacaktır. Teknoloji tipi ise sadece stratejileri uygulamakta kullanılan bir araç olmaktan öteye geçemez. Bu yüzden de organizasyon yapıları üzerinde stratejilere göre ikincil nitelikte bir önem taşır. Dolayısı ile stratejinin gerektirdiği yapı özellikleri ile teknoloji tipinin gerektirdiği yapı özellikleri çeliştiğinde, stratejinin gerektirdiği özelliklerin baskın çıkacağı düşünülmüş, stratejiye uygun son organizasyon yapısı özellikleri profili kararı bunun üzerinden verilmiştir.

Tabii ki stratejiye uygun organizasyon yapısının saptanmasında başka değişkenler de devreye girmektedir. Ancak konumuzla dolaylı ilgisi ve bu çalışmanın boyut ve kapsamı düşünüldüğünde sadece en sivri değişkenler incelemeye dahil edilmiştir.

Aşağıdaki tabloyu açıklamaya devam edecek olursak, öncelikle maliyet liderliği stratejisinden başlayabiliriz.

Maliyet Liderliği Stratejisi ve Buna Uygun Organizasyon Yapısı: Firma, pazarda maliyet liderliği stratejisini kullanarak rekabet avantajı kazanmayı planlayabilir. Maliyet liderliği stratejisini hem rutin teknoloji hem de rutin olmayan teknoloji kullanarak gerçekleştirebilir.

Maliyet liderliği, organizasyonel harcamaları mümkün olduğunca kısmayı gerektirir. Maliyetlerin kısılması organizasyonda merkezileşme ve dokümantasyon yani formalizasyon ile kontrol altına alınabilir. Harcama, yatırım, yeni işgören alımı gibi kararların üst yönetimden geçmesi gerekir. Rutin teknoloji kullanımı ise karmaşık değil basit bir yapıya işaret eder. Bu durumda, maliyet liderliği stratejisinin kullanıldığı işletmelerde rutin teknoloji ile çalışılıyorsa uygun organizasyon yapısı özellikleri olarak

- yüksek formalizasyon
- yüksek merkezileşme ve
- basitlik öngörülebilir.

Rutin olmayan bir teknoloji ile çalışılarak maliyet liderliği stratejisi uygulanacak ise değişecek tek özellik basitlik olacaktır. Çünkü rutin olmayan teknoloji bizi karmaşık bir yapıya götürür. Rutin olmayan bir teknoloji, düşük formalizasyon ve merkezileşme gerektirir. Ancak maliyet liderliği yoluyla pazarda avantaj kazanılacak olduğundan öncelik, stratejinin gerektirdiği yapı özelliklerine verilmiş, ortaya çıkan son tablo şöyle olmuştur:

- yüksek formalizasyon
- yüksek santralizasyon
- karmaşıklık

Farklılaşma: İşletmeler pazarda farklılaşma stratejisi kullanarak da rekabet avantajı kazanmaya karar verebilirler. Maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi, farklılaşmada da hem rutin hem rutin olmayan teknoloji kullanılabilir. Farklılaşma stratejisi, yenilikçi organizasyon yapısı gerektirir. Ürünü farklılaştırmanın değişik yolları aranır. Bu tip bir strateji aşırı derecede yaratıcılık gereksinir. Bu yüzden organizasyona desantralizasyon hakimdir. Desantralizasyon düşük formalizasyonu da beraberinde getirir. Karmaşıklık-basitlik meselesine gelince, rutin bir teknolojinin kullanıldığı bir işletme basit bir yapı gerektirse de strateji karmaşık bir yapıya işaret etmektedir. Bu yüzden rutin teknoloji burada etkisiz eleman konumuna düşmektedir. Rutin olmayan teknoloji kullanılması durumunda ise zaten karmaşıklık baskın olacağından bu kez teknoloji tipi stratejiye direnmeden yapı karmaşık bir özellik sergileyecektir. Buna göre hem rutin hem rutin olmayan teknolojilerin kullanımıyla izlenecek farklılaşma stratejisi aşağıdaki yapı özelliklerini gösterecektir.

- düşük formalizasyon
- düşük santralizasyon
- karmaşıklık

İnce Bir Pazar Dilimi Üzerinde Yoğunlaşma: İnce bir pazar dilimi üzerinde yoğunlaşma stratejisi hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejilerinden biri uygulanarak gerçekleştirilebilir. Yani hizmet edilecek pazar dilimi hem maliyetlerin düşürülmesi hem de rakiplerinden farklı bir şekilde algılanmasını sağlayacak farklılaştırma yoluyla kavranabilir. Bu durumda ince bir pazar dilimi üzerinde yoğunlaşma stratejisi bu iki strateji ile ayrı ayrı eşitlenmiş duruma gelmektedir. Bu iki ayrı stratejinin gerektirdiği yapısal özellikler ise yukarıda açıklandığından tekrar anlatılmayacaktır.

Ayrıca belirtmek gerekir ki, tüm bu açıklamalar ışığında hazırlanan bu tablo yalnızca strateji ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi somutlaştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Organizasyon yapısı özelliklerini ölçülebilir hale getirerek, konuyu ayrıntılandırmak da mümkün olabilirdi. Ancak daha önce sayılan etkenler çalışmamızın bu boyutta kalmasına neden olmuştur.

ORGANİZASYONEL STRATEJİLER

STRATEJİ TIPLERİ	ORGANİZASYON YAPISI ÖZELLİKLERİ
A.MALİYET LİDERLİĞİ	
1.Rutin Teknoloji	Yüksek formalizasyon Yüksek santralizasyon Basit
2.Rutin olmayan teknoloji	Düşük formalizasyon Yüksek santralizasyon Karmaşık
B.FARKLILAŞMA	
1.Rutin teknoloji	Düşük formalizasyon Düşük santralizasyon Karmaşık
2.Rutin olmayan teknoloji	Düşük formalizasyon Düşük santralizasyon Karmaşık
C.İNCE BİR PAZAR DİLİMİ ÜZERİNDE YOĞUNLAŞMA	
1.Maliyet liderliği yoluyla 1.1.Rutin teknoloji	Yüksek formalizasyon Yüksek santralizasyon Basit
1.2.Rutin olmayan teknoloji	Düşük formalizasyon Yüksek santralizasyon Basit
2.Farklılaşma yoluyla 2.1. Rutin teknoloji	Düşük formalizasyon Düşük santralizasyon Basit
2.2.Rutin olmayan teknoloji	Düşük formalizasyon Düşük santralizasyon Karmaşık

5.ORGANİZASYON YAPILARI İLE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Daha önce de belirtildiği gibi, bir organizasyon içerisinde görevlerin paylaşılması ve görevler arasında koordinasyon sağlanması yapısal meselelerdir. Farklı stratejiler farklı yapılara yönlendirir. Organizasyonun iç dizaynı veya yapısının insan kaynakları fonksiyonları üzerinde önemli etkisi vardır. Örneğin iş dizaynı, yapısal kararlardan doğrudan etkilenen personel uygulamalarından bir tanesidir. Formalizasyon düzeyi, iç karmaşıklık oranı ve kullanılan merkezi otorite miktarı, o organizasyona uygun iş dizaynını belirler. Diğer personel fonksiyonları, işe alma stratejileri, yönetim geliştirme yaklaşımları ve benzeri faaliyetler de iç organizasyonel dizayndan etkilenirler.

Organizasyonel yapıların farklı çeşitleri insan kaynakları yöneticilerinin verili bir organizasyona en iyi uyacak seçme, değerlendirme, ödül ve geliştirme mekanizmalarını seçmelerinde farklı roller oynar.

Bununla beraber yapılar, işgörenin moralini, üretkenliğini ve tüm organizasyonel etkinliği de değiştirmede üzerinde oynanabilecek araçlardır. Bu yüzden organizasyonun mevcut yapısının ve muhtemel alternatif yapıların anlaşılması insan kaynakları yöneticisi için hayati önem taşır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin organizasyonun yapısal özelliklerine aşina olmaları gerekir. Çünkü insan kaynakları departmanı fonksiyonlarını bu yapısal özelliklerin tavrı ettiği bir çevrede yerine getirecektir ve yapısal karakteristikleri çerçevesinde kategorize edilen her organizasyon yapısı anılan insan kaynakları fonksiyonlarının farklı biçimlerini gereksineceklerdir.

Önceki bölümlerde anlatılan Mintzberg'in organizasyon tipolojisini temel aldığımızda, basit yapıya sahip olan bir organizasyon ile mesleki bürokrasiye sahip olan bir organizasyonun farklı tiplerde performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyduğunu görürüz. Basit bir yapıya çok formal ve merkezkaç performans değerlendirme sistemleri uygun düşmez. Mesleki bürokrasi tipindeki bir organizasyona ise merkezci ve çok formal bir performans değerlendirme sistemi gerekmezken, aynı

şekilde faaliyetlerinde çok farklılaşmamış bir işletmede iş tanımları hazırlamak da zaman kaybetmekten başka bir şey getirmez.

Aşağıda bu çerçevede Mintzberg'in tipolojisindeki 5 yapı tipinde kullanılabilecek insan kaynakları fonksiyonlarının özellikleri çalışılmıştır. Bu çalışmayla farklı organizasyon yapılarının insan kaynakları fonksiyonları üzerinde nasıl farklı izler bıraktığı görülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmayla birlikte stratejilerin organizasyon yapılarından nasıl etkilendiklerine dair geliştirilen kavrayışın üzerine organizasyon yapılarının insan kaynaklarını nasıl etkilediklerini gösteren bir kavrayış çalışması yapılmış olacak. Böylelikle esas konumuz olan stratejik insan kaynakları yönetimine geçme zeminimiz hazırlanmış olacaktır.

6.MİNTZBERG'İN YAPI TİPOLOJİSİ ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINI İNCELEME

Mintzberg'in yapı tipolojisinin oldukça eski ve günümüz şartları altında biraz da demode olmasına rağmen, onun arkasından gelen hiçbir araştırmacının çeşitli nedenlerden dolayı daha geçerli bir tipoloji geliştirememesi nedeniyle hala literatürde yapıyla ilişkili çalışmalar yapılırken bu tipoloji temel alınmakta ve az önce sözü edilen eskilik veya demodelikten kaynaklanan sapmalar önemsenmemektedir.

Aşağıda ilk olarak Mintzberg'in yapı tipolojisine değinilecek, arkasından tipolojiye yerleştirilen yapı tipleri üzerinde insan kaynakları fonksiyonlarının nasıl değişkenlik gösterdiği izlenecektir.

6.1.MİNTZBERG'İN YAPI TİPOLOJİSİ

Literatürde en çok bilinen organizasyon tipolojisi Mintzberg'in (1983) organizasyonları yapısal karakteristiklerine göre 5 ana grupta sınıflandırdığı tipolojidir. Mintzberg'in tipolojisine göre farklı özelliklere sahip 5 ana organizasyon yapısı vardır ve bunlar şöyledir¹⁴:

¹⁴ Fottler, Hernandez, Joiner, a.g.e.,s.116

1.Basit Yapı : Merkezi, basit ve enformel. Stratejik bir tepede toplanan karar verme gücü ile bir çok küçük organizasyon bu kalıba uyar. Bu merkezileşme organizasyonun değişimlere çabuk yanıt verebilmesine imkan sağlar.

2.Makina Bürokrasisi:Yüksek derecede formelize yapılar, yüksek karmaşıklık, dikey merkezileşme ve sınırlı yatay desantralizasyon bu tipin özellikleridir. İşgücü yüksek derecede uzmanlaşmıştır. Çeşitli kurallar ve prosedürler organizasyon boyunca faaliyetleri koordine etmekte kullanılır.

3.Mesleki Bürokrasi : Uzmanlara karar vermede hem yatay hem dikey düzlemde sınırlı desantralizasyon tanınır. Yapılan işin kalitesi üst yönetim tarafından değil, konunun uzmanlarından oluşan grup tarafından değerlendirilir. Karmaşık, formel ve uzmanlaşmış bir özellik gösterir. Organizasyonel faaliyetler, makina bürokrasisinde olduğu gibi organizasyon boyunca kurallar ve prosedürler aracılığı ile yürütülür.

4.Bölümlenmiş(Divisionalized) Yapı Tipi: Büyük organizasyonlar için geçerlidir. Bölüm düzeyinde desantralizasyon öngörür. Ancak hakimiyet çeşitli bölümlerin performansını izleyen merkezde toplanmıştır. Bölümler genellikle kendi içlerinde makina bürokrasisi tipinde olduğu gibi yapılanırlar.

5.Durumsal Yapı : Fonksiyonel bölümlene temeline oturtulmuş yatay bir yapıdır. Enformel, karmaşık, derecesi değişmekle birlikte desantralizedir. Uzmanlar küçük proje grupları içinde çalışırlar. Organizasyon yapısı yeniliği, değişime çabuk cevap verme kabiliyetini yükseltmeyi teşvik eder. Karmaşık ve istikrarsız pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için oldukça uygun bir yapı tipi olabilir.

6.2.MINTZBERG'IN YAPI TİPOLOJİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

6.2.1.BASİT YAPI ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

Basit organizasyonları kuşatan üç temel yapısal özellik vardır. Bunlardan biricisi yüksek derecede santralizasyondur. Firmanın sahibi ana işlerin tümünü üstlenmiş durumdadır. Örneğin bir spor

salonu sahibi, bu tip bir işletmede sportif faaliyetleri olduğu gibi yeni alet alımları, müşteri kaydı veya çıkışı vb işlerin hepsini yapar. İdari kararlar, bu kişide toplanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de idari bir fonksiyon olmasından ötürü, hem spor hocalığı hem de yöneticilik yapan kişi iş dizaynı, işe alma, ücretleme, eğitim ve değerlendirme gibi fonksiyonları kendisi yerine getirir.

Basit yapıların ikinci baskın özelliği, organizasyona düşük karmaşıklığın, diğer bir deyişle basitliğin hakim olmasıdır. Bu, işlerdeki görev sayısını ve niteliğini etkileyen uzmanlık derecesine bağlı olarak açıklanabilir. Genellikle bu tip organizasyon yapılarında çalışan işgören sayısı 2 ila 4 arasındadır. İşletmedeki görev sayısının azlığıyla bağlantılı olarak yatay karmaşıklık düşüktür. İşgörenler, bir kaç pozisyonun kombinasyonu olan işler yapabilirler. Örneğin sekreter-temizlikçi, sekreter -jimnastik hocası vb. Yine işgören sayısının düşüklüğü dikey karmaşıklığın da düşük olması sonucunu doğurur.

Düşük derecede formalizasyon basit yapıların üçüncü özelliğidir. İşgören sayısının az olması yüzyüze etkileşimi mümkün kılar. Direkt kişisel iletişim yazılı kuralları gereksiz kılar. Enformel kurallar, görevlerin dağıtımı ve değerlendirilmesinde de etkin olur.

İş dizaynı : Düşük karmaşıklığın iş dizaynı üzerinde önemli etkisi olur. Az sayıda ve uzmanlık gerektirmeyen nitelikte iş vardır. Bir kişi, tek bir işi değil, sürekli değişen birden fazla görevi yerine getirmek durumundadır.

Düşük formalizasyon, dokümantasyonu etkilediğinden iş tanımları, iş spesifikasyonları çoğunlukla ihmal edilir. Tabii ki bu durumda karışıklıklar birbirini izleyebilir. Örneğin bir çok kişi müşterilerin salon randevularını ayarlamak durumunda olduğundan müşteriye randevu veren kişi, asıl görevinin bu olmadığını ve sorumluluğu kabul etmediğini söyleyebilir. Diğer taraftan farklı insanların aynı saat için randevu alıyor oluşu, kalabalık ve rahatsız bir salon sporu ortamına neden olabilir.

Seçme-yerleştirme: Basit yapılarda hüküm süren yapısal karakteristiklerden biri olan santralizasyon kaçınılmaz olarak seçme-yerleştirme fonksiyonunu da etkiler. Tek kişide toplanmış karar verme gücü ve işletmede az sayıda iş ünvanının bulunuşu seçme-yerleştirme sürecini oldukça basitleştirir. Uzmanlığın gerekli

olmadığı bu pozisyonlar için zaten kısıtlı olan talepler işgücü pazarından rahatlıkla karşılanabilir.

Basit yapılarda formalizasyon düşük olduğu için seçme - yerleştirme sürecinin temel elemanları olan yazılı hale getirilmiş iş tanımları ve spesifikasyonları yoktur. Bu tip dokümantasyonlar olmayınca sadece mülakat anında işin adaya özetlenmesi şeklinde gerçekleşen iş dizaynları devreye girer ki bu biçim yanlış anlaşılmalara neden olabilir, bu yüzden gelecekte bir çok problem yaşanabilir.

Basit organizasyon yapılarında az sayıda eleman çalıştığı için işlerin çoğunlukla yoğun olması normaldir. Bu durumda acil olarak ek personele ihtiyaç duyulabilir. Gazete ilanları, arkadaş çevresi, vb kaynaklar acil ihtiyacı karşılamakta yetersiz kalabilir. İşletme, aday sayısını kısıtlayarak, işgören tutma amaçlı araştırma süresini mümkün olduğunca sınırlamak durumundadır. Buna paralel olarak mülakatlara az zaman ayrılır, işgöreni fazla inceleme imkanı olamaz ve bu yüzeysel seçme-yerleştirme süreci yine gelecekte sıkıntı olarak ortaya çıkmak üzere sırasını beklemeye başlar.

Geliştirme: Yapıda karmaşıklığın bir boyutu işletmede yapılan işlerin gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyidir. Uzmanlaşmanın gerekli olmadığı basit yapılar karmaşık değildir. Spor salonu örneğine dönecek olursak, telefona bakma, randevu alma gibi bir takım idari görevler yüksek derecede bilgi gerektirmezler. İşlerin karmaşık olmaması, enformel ilişkilerin organizasyona hakim olması eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin tipini belirler. Bu itibarla, basit yapılarda en çok işbaşında eğitim kullanılır.

Basit yapılarda işgörenin bir kaç pozisyondan oluşan görevleri yerine getirdiği ve işgörenlerin birbirlerinin yerini doldurma zorunlulukları olduğu hatırlanırsa, işbaşı eğitimin çaprazlama uygulanacağı görülür. İşletmenin sürekliliği uzmanlaşmadaki azalmayla meydana gelir. İşgörene verilen eğitimin niteliğinden kaynaklanan yatay ve dikey karmaşıklığın yokluğu iç terfi olasılığını yok eder. Diğer taraftan dışarıdan eğitim alınması durumunda, belirli bir noktadan sonra işgören ünvanını aşar ve işletme dışındaki fırsatları değerlendirmeye yönelir. Sonuç olarak, basit organizasyonlar verdikleri eğitimi, ihtiyaç duydukları işgören niteliklerini aşmayacak şekilde düzenlemelidirler. Bu da bizi, basit yapılardaki işgörenlerin yaptıkları işin karmaşıklık derecesinden daha fazla eğitim almalarının gereksiz olduğu noktasına getirir.

Ücret-maaş: Ücret-maaş yapısının karmaşıklığı ve formelliği, organizasyon yapısının karmaşıklığı ve büyüklüğüyle doğru orantılıdır. Bu nedenle basit yapıli organizasyonlardaki ücret sistemi genellikle basit olur. Her pozisyon için bir uçta en yüksek ve diğler uçta da en düşük ücreti taşıyan ücret uzanımları mevcuttur. Ancak, organizasyon yapısı karmaşık olmadığı için, gelişmiş ücret kademelerine gerek yoktur.

Performans Değerlendirme:İnsan kaynaklarının performans değerlendirme fonksiyonu da basit yapıların küçük boyutundan ve yüksek santralizasyonundan etkilenirler. Değerlendirme süreci genellikle aynı zamanda işletme sahibi olan yöneticinin zaten az sayıdaki işgörenleriyle birlikte çalışırken veya onları gözlerken gerçekleştirdiği enformel temas sırasında gerçekleşir. Bu enformel temas esnasında işgören , devamlılık, kişilerarası ilişkiler, yapılan işin niteliği ve niceliği ve iş bilgisi gibi konularda değerlendirilir.

6.2.2. MAKİNA BÜROKRASİSİ ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

Makina bürokrasisi kalıbına giren organizasyon yapıları basit yapılardan büyük olmakla birlikte yine de mesleki bürokrasi ve bölümlenmiş yapılardan daha küçüktür. Uzmanlaşma oranının ve çalışan işgören sayısının artışıyla birlikte yatay karmaşıklık da artmıştır. Uzmanlaşma oranının artışı ve organizasyonun büyümesi yatay santralizasyon oranını düşürmüştür, ancak dikey santralizasyon etkisi devam etmektedir. Organizasyonel faaliyetler formalize olmuş bir ortamda gerçekleştirilirler. Çeşitli kurallar ve prosedürler organizasyon boyunca faaliyetleri koordine etmekte kullanılır.

İş dizaynı : Makina bürokrasisine sahip yapılarda insan kaynaklarının da dahil olduğu bir grup fonksiyonu yürütmek üzere ilk defa ayrı bir yönetici işletmede yer alır.Yüksek derecede uzmanlaşmanın olduğu işletmede buna paralel olarak çok sayıda iş bulunur. Bu yüzden iş dizaynı makina bürokrasisinde oldukça komplike bir nitelik taşır.

Basit yapılara oranla daha büyük yapılar olan makina bürokrasisinde yüksek derecede formalizasyon hakimdir. Bununla bağlantılı olarak işletmede iş tanımları, iş spesifikasyonları yazılı

olarak mevcuttur. İş tanımları sayesinde kimin ne iş yapacağı net olarak ortadadır.

Seçme-yerleştirme: İnsan kaynakları yönetiminin desantralizasyonu ile birlikte seçme-yerleştirme süreci daha sistematik bir nitelik kazanır. Yazılı iş tanımları ve iş spesifikasyonları pozisyonların yeterli derecede tanımlanmasını sağlar. Bu yüzden bu tip bir yapıda işin içeriği ile ilgili yanlış anlaşılma olasılıkları yok edilmiştir.

Seçme süreci kişisellikten arındırılmıştır. İnsan kaynakları yöneticisinin varlığıyla, seçme faaliyetine artık yeteri kadar zaman ayrılacaktır, aday derinlemesine değerlendirilebilecektir.

Geliştirme:Uzmanlaşma arttığından çapraz eğitime gerek kalmamıştır. Eğitim basit yapılarda olduğu gibi yine enformel ve işbaşındadır. Eğitim yeterli bilgi ve deneyime sahip yöneticiler tarafından veya bu yönetici tarafından görevlendirilmiş yine konuya hakim olan bir işgören tarafından verilebilir. Yükselme olanakları kısıtlı olduğu için yine eğitime fazla önem verilmez.

Ücret-maaş:Makina bürokrasilerindeki ücret sistemi basit yapılara oranlara artmış olan yatay karmaşıklıktan etkilenir.Ayrıca artan uzmanlaşmaya bağlı olarak ayrıklaşan iş ünvanları birbirlerine kıyasla değerlendirilebilir duruma gelmişlerdir. Bu yüzden ücretlemede, artık basit sıralama metodu kullanılabilir. Formalizasyon parasal ve parasal olmayan kazançları daha net hale getirir. Personel bunlar hakkında yazılı bilgiye sahiptir.

Değerlendirme: Değerlendirme yapılan işe hakim insan kaynakları yöneticisi tarafından yapılır.

Yüksek derecedeki formalizasyon, değerlendirmenin standardize olmasını ve yazılı olarak kaydedilmesini sağlar. Değerlendirme sübjektif kriterlerden, kişisellikten arındırılmıştır. Değerlendirmeler düzenli olarak tekrarlanır.Ve elde daha önceki performans düzeyine ilişkin yazılı bilgilerin bulunması dolayısı ile geçen dönem ile bugün arasında karşılaştırma yapmak mümkün hale gelir.

6.2.3.MESLEKİ BÜROKRASİ ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

Mesleki bürokrasiler, organizasyonda çalışanların mesleki bilgi ve yetenekleri üzerine kurulmuş bir yapıdır. Bu yüzden meslek mensuplarının kendi işleri üzerinde önemli derecede kontrolleri söz konusudur. Yöneticiler ve meslek grupları katı hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde değil, birlikte ortak çalışır. İnsan kaynakları fonksiyonları basit yapılardaki gibi merkezi değildir. Meslek mensupları ve profesyonel yöneticiler karar verme gücünü birlikte paylaşırlar.

İş dizaynı:Yüksek düzeyde yatay ve dikey karmaşıklık, gelişmiş bir iş sınıflandırma sistemi gerektirir. Meslek mensuplarının iş tanım ve spesifikasyonları iyice artmış olan formalizasyon ortamında hazırlanır. Uzmanlaşma, iş dizaynını kompleksleştirir; ancak formalizasyon bu tip komplekslik sıkıntılarını kayda alarak yok eder. İş tanımları, anket veya benzeri bir teknikle çalışanlardan toplanan bilgiler ile oluşturulur. İş tanımlarına son hali meslek mensupları ile insan kaynakları yöneticisinin ortak çalışması sonucunda verilir.

Seçme-yerleştirme: Mesleki bürokrasilerde seçme-yerleştirme süreci yüksek nicelikteki ve karmaşık nitelikteki işgücünün değerlendirilmesi nedeniyle yüksek derecede formelize ve sistematik bir süreçtir. İş tanımları ve iş spesifikasyonları aranan yeni işgücünün özelliklerini belirler.

Mesleki bürokrasilerde, insan kaynakları fonksiyonları desantralize olmuştur. Meslek mensubu eleman alımlarında her departman, kendi personelini kendi seçer duruma gelmiştir. İnsan kaynakları fonksiyonu ise meslek mensubu olmayan işgören seçimleriyle ilgilenir. Bu kadar desantralizasyonun gözlemlenmediği organizasyonların insan kaynakları faaliyetlerinde bile yüksek derecedeki yatay uzmanlaşmanın ağırlığı hissedilir.

Geliştirme:Makina bürokrasilerine oranla, mesleki bürokrasilerde eğitime daha fazla önem verilir. Bu önem formel kurallarda da yansımaları bulur. Örneğin bazı mesleki bürokrasilerde işe ilk başlayanlar bir kaç haftalık bir eğitim süresinden sonra işe başlayabilirler. Günümüzde bankaların işletme, iktisat tipi okullardan mezun kişileri müfettiş yardımcısı olarak işe

başlatmadan önce uyguladıkları eğitim programı burada örnek olarak verilebilir. İşletmenin iç politika ve prosedürlerine meslek mensubunu uyumlandıran bu eğitim programları, çalışanlar arasında standart davranış biçimleri geliştirmeye çalışır.

Mesleki bürokrasilerde de, işletmenin eğitim ihtiyacı insan kaynakları departmanının faaliyetleri aracılığı ile karşılanır. Yüksek derecedeki uzmanlaşma gerekliliği, işletmeyi eğitime ve geliştirmeye yönlendiren diğer bir nedendir.

Eğitim tiplerine gelince, işbaşında eğitim yine yaygın bir metod olarak göze çarparken, belirli gruplar haline getirilmiş meslek mensuplarının belirli bir konu üzerinde sistematik biçimde bir öğretici yönetimindeki eğitimi tercih edilir.

Ücret-Maaş Yönetimi: Mesleki ücret sisteminde başgösteren santralizasyon makina bürokrasilerinde olduğundan daha formeldir. Tutarlı bir özelliğe sahip olan ücret sistemi, iş tanımlarından hareketle oluşturulur. İşgücünün kompleks yapısı iş analizlerinin de yapılmasını gerektirir. İş değerlendirme, bu yapı tipinde iş sayısının fazlalığından dolayı daha kantitatif yapılıdır. Sonuçta ortaya çıkan ücret sistemi, makina bürokrasisinden daha gelişmiş ücret kademelerine sahip bir yapı meydana getirir.

Organizasyonda ödül sistemi mevcuttur.

Oldukça formalize olan kazanç sistemi, ücretler üzerinde yönetsel kontrolü yoğunlaştırır.

Değerlendirme: Bir üstün astını hem görevi hem davranışları üzerinden değerlemesi şeklinde somutlaşan değerlendirme süreci makina bürokrasisindeki uygulamayla benzerlikler gösterse de, mesleki bürokrasilerdeki işin karmaşıklığı bu yapılarda sürecin daha gelişmiş formalizasyon yani dokümantasyon ortamında gerçekleşmesini nedenler. Yüksek formalizasyon, bu yapının dikey karmaşıklığının doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkar.

Performans değerlemede çeşitli teknikler kullanılabilir.

Organizasyonda yer alan meslek mensubu ve meslek mensubu olmayan çalışanlar farklı kriterler üzerinden değerlendirilirler. Değerlendirmenin sıklık derecesi planlanmıştır.

6.2.4.BÖLÜMLENMİŞ YAPI TİPİ ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

Büyük organizasyonlar için geçerli bir yapı tipidir. Bölüm düzeyinde desantralizasyon öngörür. Ancak hakimiyet çeşitli bölümlerin performansını izleyen merkezde toplanmıştır. Bölümler genellikle kendi içlerinde makina bürokrasisi tipinde olduğu gibi yapılanırlar. Daha önce makina bürokrasisi konusu işlendiği için bu bölümde, yalnızca bölüm-merkez ilişkilerine değinmek yeterli olacaktır. Merkezi, formel, karmaşık bir yapıya sahip olan bölümlenmiş yapıların bölüm düzeyindeki merkezi özellikleri bu tip organizasyonları hantallaştırır. Karmaşık yapısı ve iriliği formalizasyona nedendir. Bölüm başındaki yöneticilerin atanması insan kaynaklarının seçme-yerleştirme fonksiyonundan ziyade üst yönetimin kararlarıyla belirlenir. Bunun en önemli nedeni verilen kararın bundan sorumlu olan kısımlar tarafından verilmesi gerekliliği olarak ortaya konabilir. Üst yönetim hemen tüm konularda son sözü söyleyen olur.

6.2.5.ADHOKRASİ ÜZERİNDE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI:

Adhokrasilerde, işgörenler küçük proje grupları halinde çalışırlar. En önemli avantajı bir çok uzmanlığı tek bir noktada toplamayı başarması olarak özetlenebilir. Proje tipi çalışma stiline çekirdeğini oluşturduğu adhokrasiler, desantralize bir yapıya sahip olmaları nedeniyle değişen çevresel koşullara çok hızlı bir şekilde yanıt verebilir, çözüm üretebilirler. Birbirini tamamlayan uzmanlıkların buluşma noktası olan adhokrasiler, karmaşık bir çevresel yapıda en başarılı olabilecek bir yapı olmasına rağmen dezavantajlarından da bahsetmek mümkündür. Proje başına çalışma stilinde işleyen adhokrasi, çalışanlar için iş güvenliği vaatmez. Çünkü biraz sonra seçme-yerleştirme kısmında da anlatılacağı gibi bir projede kilit eleman pozisyonunda olan bir işgörene, bir sonraki projede hiç ihtiyaç duyulmayabilir. Enformel yapısı dolayısıyla dokümantasyon yani formalizasyona en düşük derecede eğilen adhokrasilerde sorumluluk, yetki vb konular zaman içinde önemli problemlere dönüşebilir. Bu durumda yapılması gereken, organizasyon yapısı buna çok müsait olmasa bile problem çıkmasını engelleyebilecek ölçüde formalizasyona dönmek olmalıdır.

Kısacası adhokrasilerde insan kaynakları departmanı organizasyonel yapının özelliklerinden dolayı diğer tip yapılarda olduğundan çok daha fazla çalışmak zorunda kalacaktır.

Seçme -Yerleştirme : Adhokrasilerde, seçme - yerleştirme proje başına eleman alımı yapıldığı için oldukça sık kullanılan bir fonksiyon olarak çıkar karşımıza. Bir dönem yürütülen projede çalışanların nitelikleri bir sonraki projede işe yaramayabilir. Bu nedenle her yeni proje yeni alımları da beraberinde getirir. Karmaşık bir yapıya sahip olan adhokrasilerde uzmanlaşma oranı da oldukça yüksektir.Buna bağlı olarak iş ünvanları çok sayıdadır; ayrıca sürekli değişen projelerle iş ünvanlarında da değişiklik gözlenebilmektedir. Değişken karakteristiği baskın olan pazarlarda görülmekte olan bu tip organizasyon yapıları, enformel yapıları dolayısıyla formalizasyon ve standartizasyondan uzak dururlar. Yani iş tanımları ve iş spesifikasyonları yoktur.

Performans Değerleme : Performans burada bireysel olarak ölçülebileceği gibi grup bazında da ölçülebilir. Ancak, performans değerlemeden alınan bilgiler proje başına çalışıldığı için geliştirmede değil, ancak ücret düzeyini belirlemede kullanılabilir. Enformel yapısı formal bir performans değerlendirme sürecinin gelişimine izin vermez. Üzerinde çalışılan projenin sonuçları performans olarak kullanılabilir. Kısacası, adhokrasilerde, herşey de olduğu gibi performans değerlendirme de kestirme yollar kullanılır.

Geliştirme: Adhokrasilerde, genellikle geliştirme fonksiyonu kullanılmayan bir fonksiyondur. Proje başına çalışmanın beraberinde getirdiği yüksek işgücü dönüşümü ki bu adhokrasilerde olağandır, bunun en önemli nedenidir. Bu dinamik yapı, işgörenin organizasyondaki uzun dönemli çalışmasına engel olduğu için gelişme fonksiyonu körelmeye mahkumdur. Herşey eğitime ve geliştirmeye izin vermeyecek kadar hızlıdır.

Ücret-maaş: Kestirme yoldan yapılan performans değerlemenin sonuçlarının hemen hemen kullanılabilceği tek alan bu alandır. Ücret-maaş sistemi pek karmaşık değildir. Bu her fonksiyonu etkileyen proje tipi yapıdan kaynaklanır.

B.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ - STRATEJİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞİMİ

İKY-strateji arasındaki ilişkilerin gelişimi 4 evrede incelenebilir¹⁵.

1.Gelişim Aşaması: Bu aşamada strateji ve insan kaynakları yönetimi birbirinden tamamen bağımsız, izole bir şekilde faaliyetlerini gösterirler. Her biri işletmede daha önemli bir yere sahip olmak için firmaya kendi ayrı, bağımsız katkısını yapar.

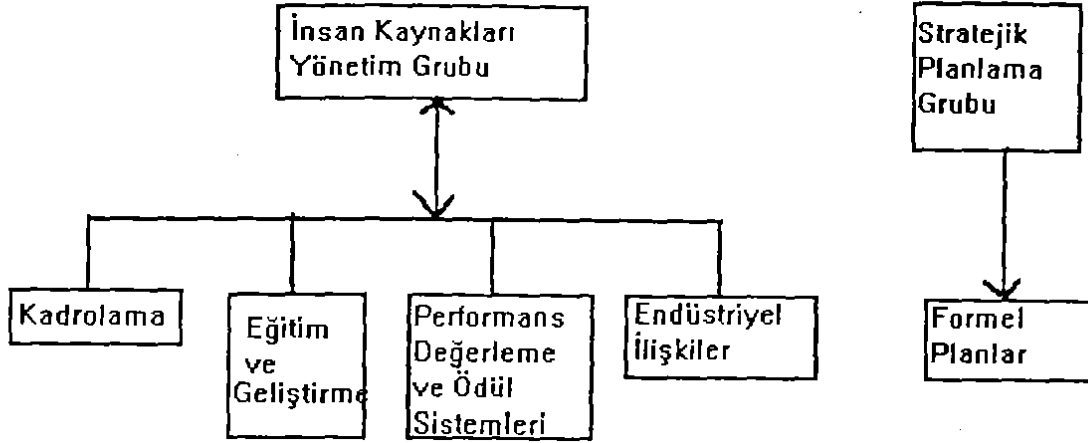
2.İlk Bağlantı Aşaması: İKY grubu ve strateji planlama grubu arasındaki ilişkilerin geliştiği aşamadır. İKY grubu, planlama faaliyetine önemli nitelik ve nicelikte bilgi akışı sağlar. Planlama grubu strateji formülasyonunda bu bilgileri kullanır.

3.Gelişmiş Bağlantı Aşaması:Stratejik İKY, kendi bağımsız stratejisini geliştirir ve uygular. İKY'nin çevredeki programlanmamış değişimlere acil yanıt verebilme kabiliyeti, firmanın strateji seçenekleri portfolyosunun zenginleşmesine olanak tanır. İKYnin sorumluluk alanları, İK grubunun stratejik sürece yapabileceği katkının maksimize edilmesine yöneltilir.

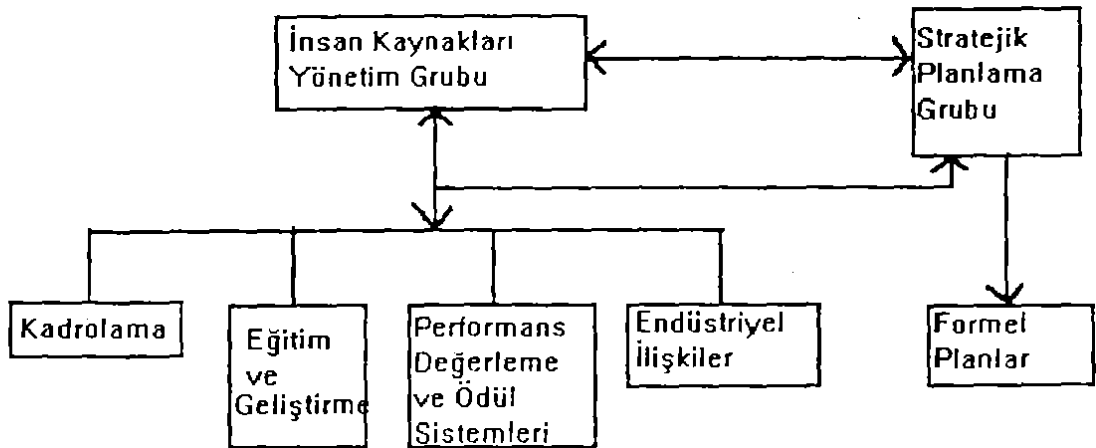
4. Maksimizasyon Aşaması:İnsan kaynakları grubu hem formülasyon hem uygulama aşamasına doğrudan girdi sağlamaya başlar. Hem planlama hem İKY grubu gerçekleştirilen faaliyetlerin önemini benimsedikçe stratejik insan kaynakları yönetimine daha çok ihtiyaç duyulur.

¹⁵ John E.Butler, Ph.D.,Gerald R.Ferris, Ph.D.,Nancy K. Napier, Ph.D., Strategy and Human Resource Management, South Western Publishing Co.,Ohio,1991, s.2

GELİŞİM EVRESİNDE İNSAN KAYNAKLARI VE STRATEJİK PLANLAMA¹⁶

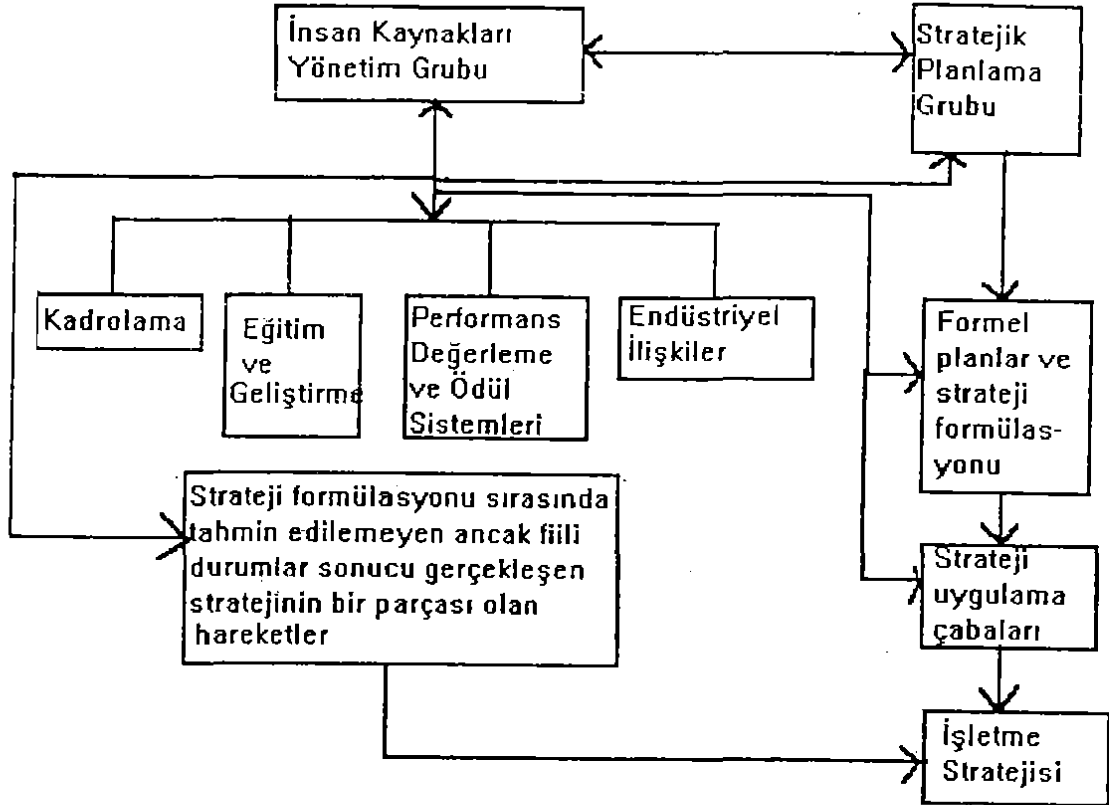


İNSAN KAYNAKLARI GRUBU VE STRATEJİK PLANLAMA GRUBU ARASINDAKİ DOĞRUDAN İLİŞKİLER



¹⁶ John E. Butler, Ph.D., Gerald R. Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D., a.g.c..s.3

ETKİN BİR STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI SÜRECİ İÇİN GEREKLİ İLİŞKİLER AĞI¹⁷



2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ GELİŞTİRME

İnsan kaynakları stratejisi işletme stratejilerine katkıda bulunurken, aynı zamanda işletme stratejilerinden onay almak durumundadır¹⁸. İnsan kaynağı stratejisi oluşturulurken, stratejinin yaratıcı, yeni, net ve uygulanabilir, önceliklere karşı hassas özellikler taşımasına, esnek olmasına dikkat edilmelidir.

İnsan kaynakları stratejisi işletmede o anda yürütülen işlerin ne durumda olduğu ve hangi istikamete doğru yol alacağını analiz eden süreç üzerinde formüle edilir. İşletme genelinde alınan stratejik kararlar işletmenin yeni stratejik dönemde ihtiyaç duyacağı

¹⁷ John E. Butler, Ph.D., Gerald R. Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D., a.g.e., s.5

¹⁸ Michael Armstrong, a.g.e., s.56

personelin nicelik ve niteliğini belirler. Örneğin pazar payının artırmak, üretim giderlerini kıstmak yada yeni ürün hatları oluşturmak gibi kararlar işletmenin işgücü gereksinimini belirler. Bu aşamadan sonra İK fonksiyonu stratejik görevini yapmak üzere faaliyete geçer. Elde varolan işgücünü nitelik ve nicelik olarak değerlendirir. stratejilere paralel olarak hesaplanan işgücü gereksinimi ile karşılaştırma yaparak açıkları saptar ve bunları kapatmak üzere çalışmalarına başlar. Amaç işgücü gereksinimi ile işletmede varolan işgücü arzını denkleştirmektir. Amaç, doğru insanı doğru zamanda, doğru yere¹⁹ yerleştirmektir. Literatürdeki bazı kaynaklar, işgücü talebiyle işgücü arzını denkleştirme işlemini işgücü yönetimi²⁰ olarak isimlendirmektedir.

Bir sonraki sayfada sunulan tablo²¹, üst yönetimin işletme stratejisini oluştururken yanıt aradığı soruları ve bu sorulardan hareketle ve bunlara paralel olarak, insan kaynakları departmanının kendi düzeyinde yanıt aradığı soruları (bir tam üst yönetim sorusunun insan kaynaklarının alanına düşen kısmı) içermektedir. Yani işletme "biz ne çeşit bir iş yapıyoruz? Misyonumuz nedir?" sorusunu sorduğu andan itibaren insan kaynakları departmanı "Misyonumuzu gerçekleştirebilmek için bizim ne tip insanlara ihtiyacımız var?" sorusunun yanıtını aramaya başlamış olur. Tablonun geri kalan kısmı da bu şekilde incelenmelidir.

¹⁹ Eugene B.McGregor, Jr., Strategic Management of Human Knowledge, Skills and Abilities. Jossey Bass Publishers, San Francisco, Oxford, 1991, s.57

²⁰ Eugene B.McGregor, a.g.e., s.68

²¹ Michael Armstrong, a.g.e., s.57

İŞLETME	İK DEPARTMANI
1.Şu anda ne çeşit bir iş yapıyoruz ve bu işte misyonumuz nedir?	1.Misyonumuzu gerçekleştirmek için bizim ne tip insanlara ihtiyacımız var?
2. Mevcut kültür-değer sistemimiz ne kadar uygun?	2.Kültür ve değer sistemimizde gerekli olabilecek değişiklikler nasıl başarılabilir?
3.Nereye gidiyoruz?	3.Bu planların gelecekteki organizasyon yapısı, insan kaynakları sistemleri ve kaynak ihtiyaçları üzerindeki etkisi ne olacaktır?
4.Güçlülüklerimiz, zayıflıklarımız ve tehlikeler nelerdir?	4.Bu güçlülük ve zayıflıklarımız ne dereceye kadar insan kaynaklarımızın yeterlilikleri ile ilgilidir? Personelimizi geliştirmek ve motive etmek için ne tip fırsatlara sahibiz? İşgücü kıtlığını, personeli, üretimi ve bağlılığı sarmalayan, biçimlendiren tehlikeler neler olabilir? Bu sorunlarla nasıl başa çıkacağız?
5.İşimizin temel stratejik meseleleri, boyutları nelerdir?	5.Bu stratejik boyutlar, organizasyon yapısını, sistemlerini ve insan kaynakları gereksinimini nasıl etkiler?
6.Misyonumuzu gerçekleştirmede ne kadar başarılı olduğumuzu belirleyen faktörler nelerdir?	6.İşletme başarısına, işgörenlerimizin kalite, motivasyon, bağlılık ve davranışlarıyla ne kadar katkıda bulunuldu?

İşletmenin stratejik planlama sürecinde, insan kaynakları yönetimi de genel işletme planlamasında belirlenen hedeflere hizmet edecek kendi planlarını yapar ve stratejik işletme planı ile insan kaynakları planı arasında kurulan amaç aynılığı İKY'ne stratejik nitelik kazandırır.

İnsan kaynakları planlarını üç ayrı düzeyde yapar: Stratejik düzey, yönetsel düzey ve operasyonel düzey. Bir sonraki sayfada

bu farklı düzeylerde yürütülen İK faaliyetleri bir tablo²² şeklinde sunulmuştur.

²² Fombrun, Tichy, Devanna, a.g.e..s.44

ÇEŞİTLİ YÖNETİM DÜZEYLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ

YÖNETİM DÜZEYİ	SEÇME	DEĞERLENDİRME	ÖDÜLLER	GELİŞTİRME
STRATEJİK	<ul style="list-style-type: none"> -Uzun vadede işletmeyi çalışır vaziyette tutabilmek için gerekli işgören özelliklerini belirleme -işletmenin gelecekte başlayacağı işlere uygun olarak iç ve dış sistemlerin dizaynı 	<ul style="list-style-type: none"> -Uzun vadede değerlendirilmesi gerekeni saptamak -potansiyelin erken tanımlanması 	<ul style="list-style-type: none"> -Uzun vadede işgücü nasıl ödüllendirilecek? -Uzun vadeli stratejilerle ödülleri ilişkilendirmek 	<ul style="list-style-type: none"> -Gelecekteki işleri yürütecek olan işgörenler için geliştirme planları hazırlamak -Değişimlere göre düzenlenebilecek esnek sistemler dizayn etmek -Kariyer patikaları geliştirmek
YÖNETSEL	<ul style="list-style-type: none"> -Seçim kriterinin geçerliliğinin tasdiki -işgören aday havuzu oluşturmak için pazarlama planı yapmak -Yeni pazarlar 	<ul style="list-style-type: none"> -Şu anki ve gelecekteki potansiyeli ilişkilendirmek için sistemler dizayn etme -Geliştirme için değerlendirme merkezleri oluşturma 	<ul style="list-style-type: none"> -İşgörenler için 5 yıllık kazanç planları hazırlama -yan 	<ul style="list-style-type: none"> -Geliştirme programı yönetimi -Organizasyon geliştirme faaliyetleri -kendini geliştirmeyi teşvik etmek
OPERASYONEL	<ul style="list-style-type: none"> -Kadrolama planları -aday işgören havuzu oluşturma planları 	<ul style="list-style-type: none"> -Yıllık değerlendirme sistemleri -Günlük kontrol sistemleri 	<ul style="list-style-type: none"> -Ücret-maaş yönetimi -Parasal olmayan kazanç planları 	<ul style="list-style-type: none"> -yetenek geliştirme eğitimleri -İş başında eğitim

3.İŞLETME STRATEJİSİ İLE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİNİ BÜTÜNLEŞTİRME SÜRECİ

İşletme stratejileri ile insan kaynakları stratejileri arasında bir uyum, amaçlarda paralellik ve çakışma sağlayabilmek bu ikili arasında stratejik bütünleşme sağlamakla gerçekleşebilir. Ancak bu yolla, insan kaynakları işletme stratejilerinin yerine getirilmesine ve başarısına katkıda bulunabilir.

Daha önce Giriş ve Yönelim kısmında belirtildiği gibi stratejiler ancak kendilerine uygun organizasyon yapılarında işletildikleri takdirde hedeflerine doğru ilerleyebilirler. Stratejilerle organizasyon yapıları arasında uyumlaştırma sağlanmadan stratejik süreç işleyemez. Organizasyon yapılarında seçilen stratejilere uygun değişiklikler yapıldıktan sonra, organizasyon yapısının etkisi altında kalan değişkenlerde de organizasyon yapısında yapılan değişikliklere paralel düzenlemelere gidilmesi gerekir. Aksi takdirde, stratejilerle onları hayata geçirecek fonksiyonlar arasında uyum sağlanmamış olur, stratejilerin hedefleriyle organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasında amaç ayrılığı meydana gelir.

Organizasyon yapıları, işletme stratejileri ile insan kaynakları dahil olmak üzere çeşitli fonksiyonların uyumlaştırılması sürecinde ilk noktadır. Organizasyon yapılarını işletme stratejilerine uyumlaştırmayla başlayan süreç, insan kaynaklarının, işletme stratejilerine uyumlaştırılmış olan organizasyon yapılarına uyumlandırılmasıyla devam eder. Yani insan kaynakları, işletme stratejilerine endekslenen organizasyon yapısına endekslenir. İşletme stratejisine endekslenen insan kaynakları yönetimi artık stratejik insan kaynakları yönetimi olmuştur, insan kaynakları stratejisi ile işletme stratejisi arasında bütünleşme sağlanmıştır. İşletme stratejilerinin hedefe doğru giden yolda önü açılmıştır.

3.1.BÜTÜNLEŞME-UYUMLAŞMA PROBLEMLERİ

1.Stratejik süreçlerin,düzeylerinin ve tiplerinin çeşitliliği: farklı strateji tipleri bu stratejilerin formüle edildiği düzeylerin çeşitliliği, ne tip insan kaynakları stratejilerinin genel organizasyon stratejisine tekabül edeceği, formülasyon sürecinde insan kaynaklarından ne tip katkılar beklendiği konusunda karmaşa yaratabilir.

Miller(1983) faaliyet çeşitliliğinde zengin olan işletmelerde, her iş biriminin diğer iş birimlerinde tasarlanan insan kaynakları politikalarını dikkate almaksızın kendi ürün, pazar özelliklerine göre insan kaynakları politikaları oluşturmaları gerektiğini²³ söylemiştir. Bu durumda her iş birimi kendi amacına uygun olarak insan kaynakları politikaları oluşturacak ve her biriminin insan kaynakları politikalarına sahip çıkmasıyla organizasyon çapında insan kaynakları politikaları karmaşası engellenmiş olacaktır.

2.Yazılı İş Stratejilerinin Yokluğu:İş stratejilerinin kağıda dökülmemesi, ne oldukları konusunda muğlaklık yaratır. Bu durumda net olmayan iş stratejilerine endekslenerek insan kaynakları politikaları da bu muğlaklıktan beslenecek ortaya sağlıklı bir uyumlaşma ve bütünleşme süreci çıkamayacaktır.

3.İnsan Kaynakları Meselelerinin Kalitatif Niteliği:İş stratejilerinin başarısı kantitatif figürlerle somutlaşır. İnsan kaynakları da işgücü tedariki vb meselelerde kantitatif figürlere başvurur, ancak kalitatif yön (motivasyon, iyi işgören ilişkileri, yüksek istihdam standartları,bağlılık vb) insan kaynakları fonksiyonunda gözden kaçamayacak derecede baskındır. İnsan kaynakları fonksiyonunun alanına giren değişkenlerin karmaşıklığı, yön tayin edici ve dinamik ilişkileri izleme ve ölçmenin olanaksızlığı yüzünden , insan kaynakları fonksiyonunun performansını değerlendirme, başarılarını kanıtlama tamamıyla mümkün olamamaktadır.

3.2.BÜTÜNLEŞME-UYUMLAŞMA PROBLEMLERİNE KARŞI ÇÖZÜM YAKLAŞIMLARI

Aşağıda sunulan yaklaşımlar kullanılarak yukarıda sıralanan problemlere karşı çözüm yolları geliştirilebilir.

1.İnsan kaynakları yöneticileri stratejilerin hangi işletme düzeyine ait olduğu, bu stratejilerin ne tip stratejiler olduğu ve hangi amaçlarla kullanıldıkları, neye hizmet ettikleri, ayrıca stratejilerin uygulanmasını izleme konularında bir kavrayış geliştirebildikleri ölçüde üst yönetimin talep ve beklentilerine cevap verebileceklerdir, ister işletme düzeyi ister iş düzeyinde olsun stratejilerin başarısına nasıl katkıda bulunabileceklerini kestirebileceklerdir.

²³ Michael Armstrong, a.g.e.,s.53

2.İnsan kaynakları üzerinde etkisi olabilecek ana işletme düzeyi kararlarını tanımlama

3.Büyüme, ortaklığa girme, yeni bir işletmeyi kendi bünyesine dahil etme, faaliyet çeşilendirmesi, ürün- pazar geliştirme vb konulara ilişkin kararlar

4.Üretim, iyileştirilmiş kalite/müşteri hizmetleri ve maliyet düşürme yoluyla rekabet avantajı artırma önerileri

5.Daha pozitif, performans güdümlü bir organizasyon kültürüne duyulabilecek ihtiyaç

6.İş felsefelerindeki değişimlere eşlik etmesi gereken kültür yönetimine dair katkılar

Yukarıda belirtilen alanlara değin verilen kararlar ve saptanan iş stratejileri insan kaynakları fonksiyonu tarafından etki altında bırakılmamalıdır. İnsan kaynakları stratejileri, ancak bu stratejiler elirlendikten sonra devreye girer ve iş stratejileriyle oluşturulan hedefleri gerçekleştirmek üzere hareket alırlar.Ancak iş stratejileri oluşturulurken, insan kaynaklarına ilişkin kısıtlılık ve mümkünatlar hesaba katılmalıdır.

İş stratejileri, insan kaynakları stratejilerinden aşağıda sunulan konulara ilişkin çalışmalar isteyebilir.

- Kaynak ayarlama
- İşgücü alımı ve geliştirilmesi
- kültür,değerler ve alışkanlıklar
- bağlılık
- üretkenlik
- performans yönetimi
- ödülleri
- işgören ilişkileri

Stratejik süreçte insan kaynaklarından iş birimi düzeyindeki beklentiler yukarıdaki konularda seyrederken, işletme düzeyindeki beklentiler 4 ana konu etrafında yoğunlaşır.

- misyon
- değerler, kültür ve tarz
- organizasyonel felsefe ve yönetim yaklaşımı
- üst yönetimin işletme kaynağı olarak değerlendirilmesi

4.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan stratejik insan kaynakları planlaması,organizasyonun stratejik hedeflerinin tanımlandığı ve bu hedeflerin personel ile ilgili uygulama ve süreçlerde temel alındığı süreç olarak açıklanır. Stratejik insan kaynakları planlamasının bu tanımı İK grubuna stratejik süreçte hem proaktif hem de destekleyici bir görev verir. Buna göre, insan kaynakları yöneticisinin organizasyonun stratejik amaçlarını tamamlayıcı ve güçlendirici uygulama ve süreçlere yönelmesi ile organizasyon rekabet avantajı kazanır.

Sürecin başarısında İK yöneticisinin stratejik İK planlamasını idare ve koordine etmeye elverişli nitelikler taşıması önemli rol oynar.

Stratejik insan kaynakları süreci 4 aşamada²⁴ formüle edilebilir.

- 1.Gerekçelendirme
- 2.Amaç saptama
- 3.İnsan kaynakları yönetimi programı geliştirme
- 4.Stratejiyi desteklemek için uygulama, sürekli değerlendirme ve kontrol

4.1. GEREKÇELENİRME AŞAMASI

Bu aşamada önemli olan ilk nokta İK fonksiyonunun performansı artırmak için nasıl kullanılabileceğinin tanımlanmasıdır. Stratejik insan kaynakları planlamasının stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunların çözümüne ne kadar katkıda bulunduğu saptanması ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamasına meşruiyet kazandırılması bu aşamada gerçekleştirilir. Stratejik insan kaynakları planlaması grubunun varolmadığı stratejik dönemlerde organizasyonun kaçırdığı veya yeterli derecede yararlanamadığı fırsatları ortaya koymak, işletmede stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarının organizasyonel kabul görmesini sağlar. Ayrıca akademik platformda konuya atfedilen önemin organizasyonel ortama aktarılması, örneğin stratejik insan kaynakları planlamasının organizasyonel bağlılığı artıracağı ileri

²⁴John E. Butler,Ph.D., Gerald R.Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D.,a.g.e.,s.65

sürülmesi ve benimsetilmesi, uygulamanın gerekliliğini kabul ettirmede pekiştirici rol oynar.

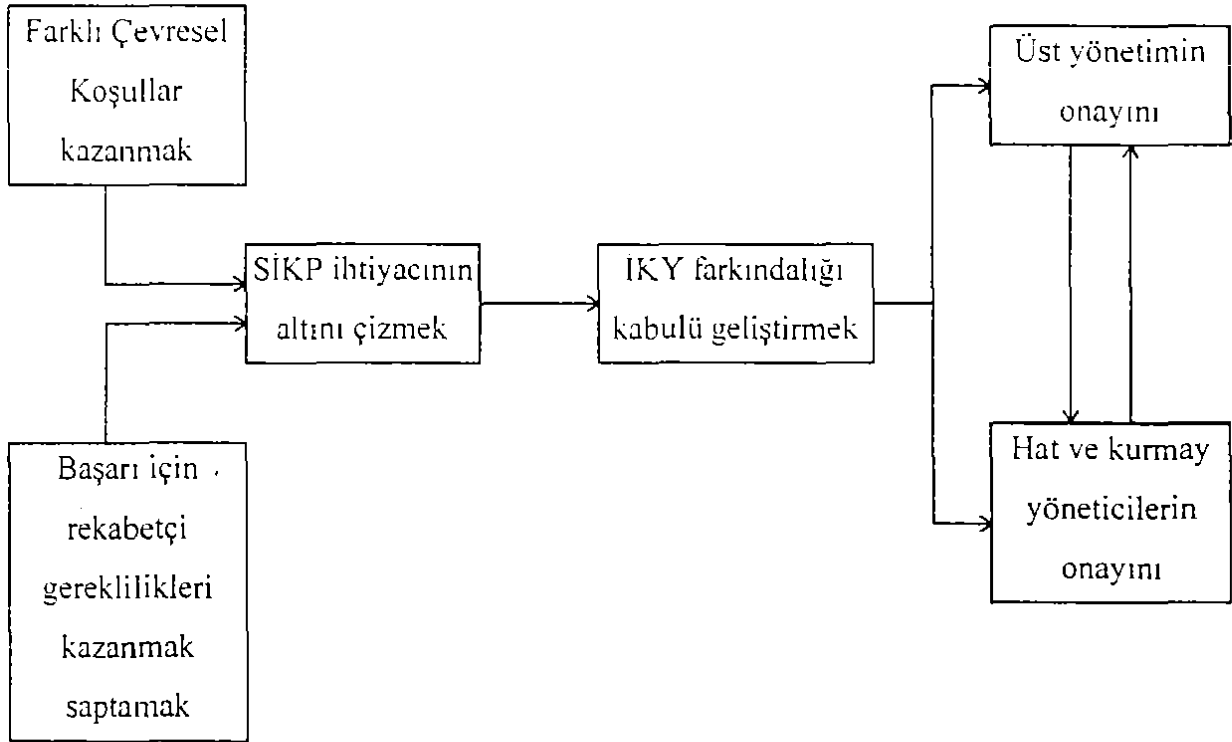
Stratejik insan kaynakları planlamasının kabul görmesini sağlamak için organizasyonda anahtar pozisyonlarda bulunan yöneticileri ikna ederek destek almak veya doğrudan üst yönetime telkinde bulunarak onları ikna etmek yollarından biri kullanılabilir. Doğrudan üst yönetimi iknaya çalışmak veya organizasyonda benimsenmesi arzulan kabulü yavaş yavaş etkin yöneticilerin yardımıyla tesis etmeye çalışmak seçeneklerinden hangisinin yürütmeye konulacağı koşullara göre değişir. Kısacası stratejik insan kaynakları planlamasının organizasyonel etkinliğe katkıda bulunacak ve pazarda rekabet avantajı olabilecek potansiyele sahip olduğu fikrinde olanlar bu düşüncelerini bir şekilde üst yönetime benimsetmek durumundadırlar.

Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinin işletmede gündeme getirilme biçiminde karşılaşılabilecek bir diğer durum ise stratejik insan kaynakları planlamasının değerinin insan kaynakları departmanından önce üst yönetimce keşfedilmesidir. Bu durumda yukarıdaki durumda insan kaynakları grubu tarafından üst yönetime benimsetilmeye çalışılan düşünceler, üst yönetimce insan kaynakları departmanına benimsetilmeye çalışılacaktır. Bu ikinci ikna süreci de birincisi kadar zorludur. İnsan kaynakları departmanında bu tip yeni bir faaliyete başlanması eğer dışarıdan alınacak yeni insan kaynakları yöneticileri yardımıyla başarılmaya çalışılıyorsa durum biraz daha güçleşir.

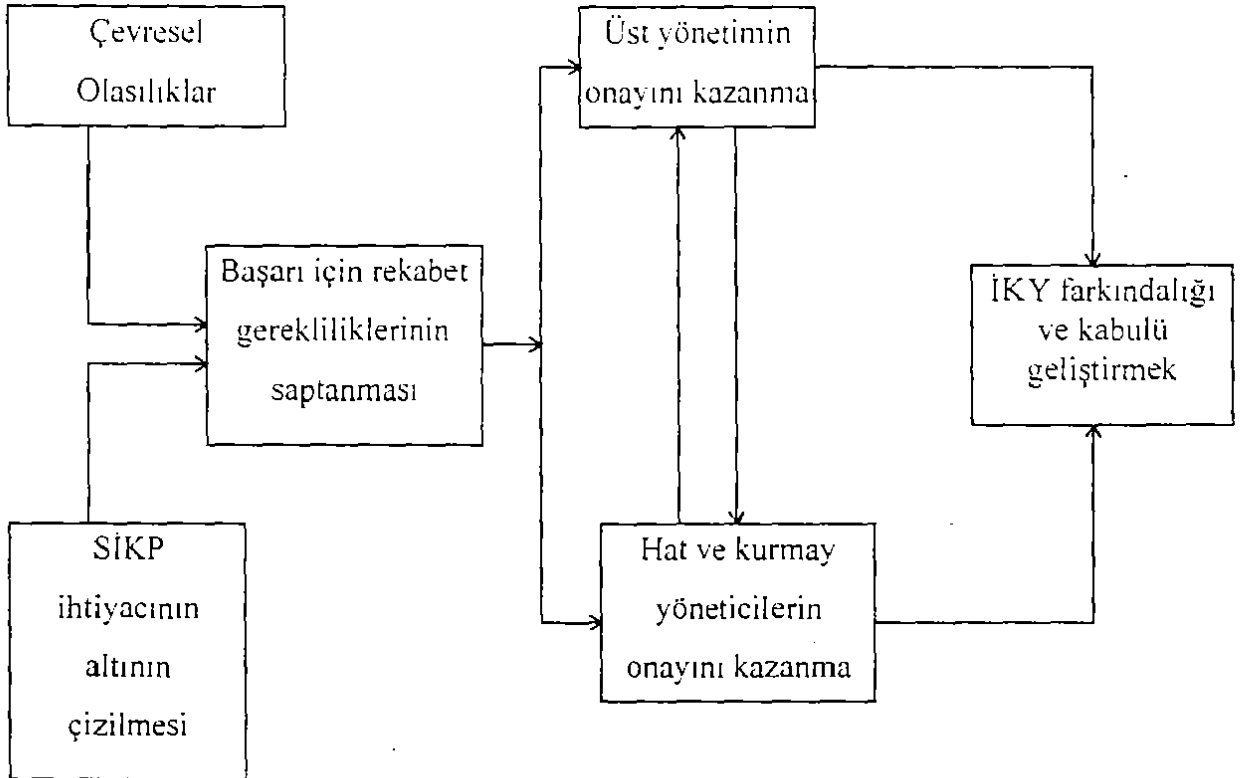
Bir sonraki sayfada bu iki durum da şematize edilmiştir²⁵. Belirtmek gerekir ki gerekçelendirme süreci, organizasyondaki üç yönetsel grubun yani üst yönetim, hat ve kurmay yöneticileri ile insan kaynakları yöneticilerinin stratejik insan kaynakları planlamasının işletmeye stratejik katkıda bulunması gerektiğini ve bulunacağını tamamen kabul etmedikçe sona ermez.

²⁵ John E. Butler, Ph.D., Gerald R. Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D., a.g.e., s.67

1. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ SÜRECİ BAŞLATTIĞI DURUM



2. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ SÜRECİ BAŞLATMADIĞI DURUM



4.2.AMAÇ BELİRLEME AŞAMASI

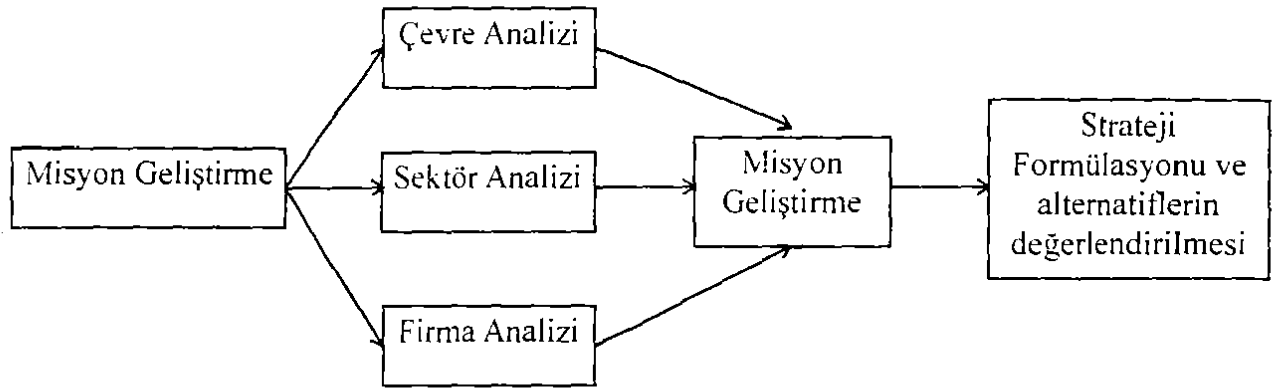
Bu aşama, organizasyon yapısının pazarı karakterize eden rekabet özellikleri ile nasıl etkileşeceğine dair öngörü gerektirir. Pazarın ve işletmenin özelliklerinin veri alınmasıyla firma işletme felsefesini diğer bir deyişle misyonunu belirler. Misyon ise stratejik amaçların formülasyonunda baş kılavuz görevi görür. İşletme misyonunun saptanmasından amaçların geliştirilmesine uzanan süreç bir sonraki sayfada şematize edilmiştir²⁶.

Amaçların belirlenme sürecini yönlendiren misyondur. Ancak, amaçların formülasyonu asıl olarak firmanın, çevresini; içinde faaliyet gösterdiği pazarın yapısını ve organizasyonel yeterliliklerini analiz edebilme kabiliyetine bağlıdır.

Organizasyon misyonunun ifade edilmesi sürecine bir takım girdileri insan kaynakları yönetimi sağlar. Bu arzu edilir bir durumdur, çünkü böylelikle misyonda ifade edilecek öz düşünce, kağıt üzerinde oluşturulmayacak ve fiili durumdan, organizasyon davranışlarından çıkarılacaktır. Organizasyonun davranışlarının onu oluşturan işgörenlerin davranışlarının sonucu olduğu düşünüldüğünde organizasyon misyonunu en iyi tanımlayacak pozisyonun insan kaynakları yöneticisi olduğu görülür.

Organizasyon misyonunun ortak çaba ile geliştirilmesi en ideal durumdur, ancak gerekirse stratejik insan kaynakları planlaması grubu bu işi yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı tek başına da yapabilir.

²⁶ John E. Butler, Ph.D., Gerald R. Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D., a.g.e., s. 68



3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK SÜRECE DAHİL EDİLMESİ

İnsan kaynakları yönetimini stratejik sürece dahil etme noktası organizasyon nezdinde gerekçelendirildikten sonra, sıra dahil etme işleminin nasıl gerçekleştirileceğine gelir. Dyer'a göre stratejik insan kaynakları planlama sürecinde atılacak ilk adım insan kaynakları amaçları hazırlamaktır. Dyer, insan kaynakları departmanınca hazırlanacak bu amaçların iki boyutta düzenlenmesi gerektiğini söyler²⁷.

- 1.Spesifik insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi
- 2.İşgörenlerin bu ihtiyaçlara karşılık verebilmesini sağlama

İnsan kaynakları ihtiyaçlarıyla ilgili olan ilk boyut yine iki düzeyde netleştirilmelidir. Bunlar şöyledir:

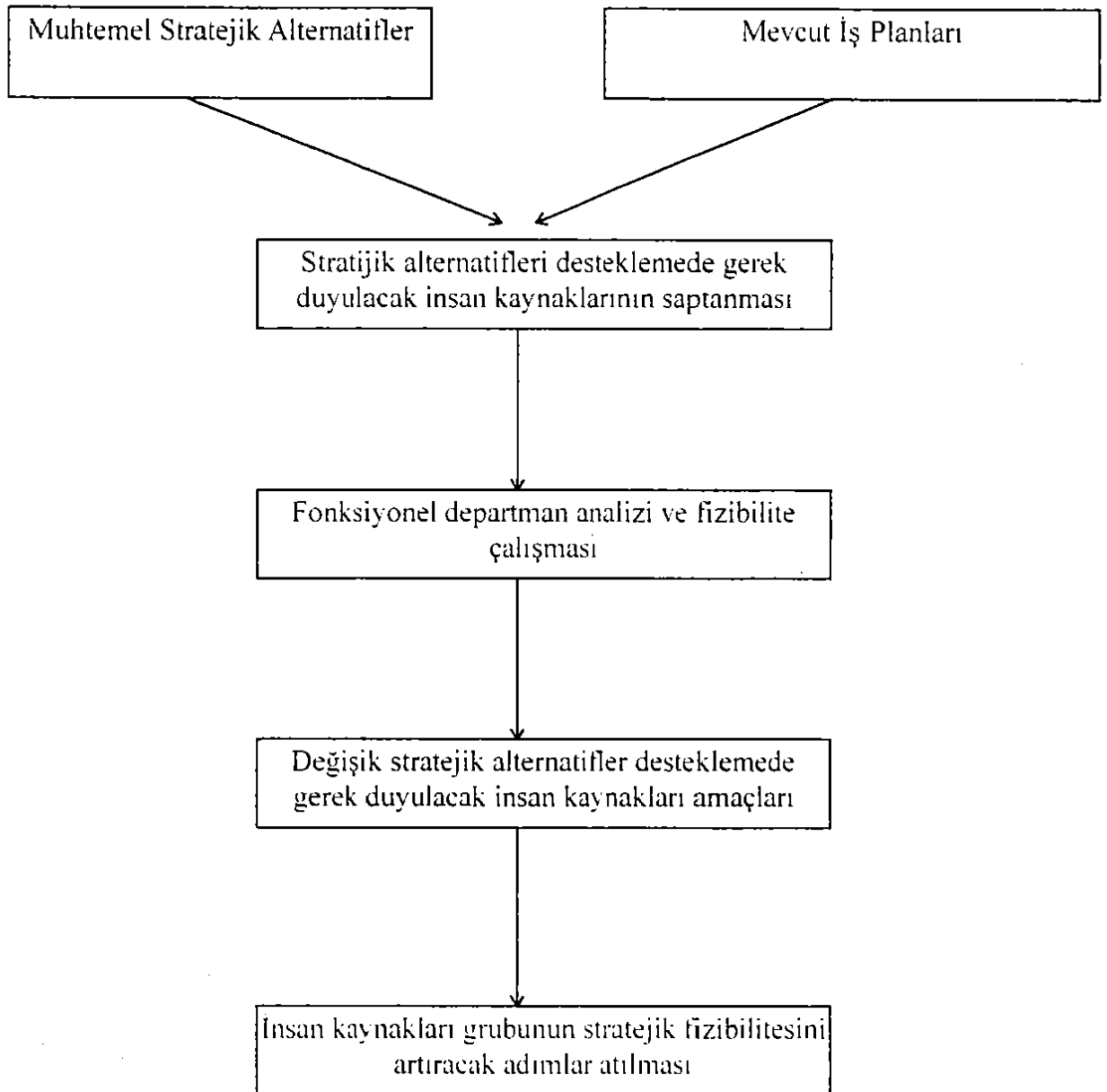
1.İşletmenin genel planlama grubu tarafından belirlenen stratejik iş planlarının incelenerek gelecekteki kadrolama gereksinimlerinin belirlenmesidir. Finansal, teknoloji ve üretim gereksinimleri bazında işletmenin belirli bir gelecekteki durumunun tahminini yapan iş planları çerçevesinde insan kaynakları planlamacıları bu planları gerçekleştirecek işgörenlerin nicelik ve niteliğini saptamalıdır.

2.İnsan kaynakları amaçları hazırlamakla ilgili olan ikinci düzey ise henüz formüle edilmiş yani acil durumlarda aniden devreye sokulan stratejiler için amaç belirlemekle ilgilidir. Bu, insan kaynakları yöneticilerinin oluşturulan senaryo üzerinden uygulanabilecek; belki de planlama sürecinin sonunda ihtiyaç duyulabilecek stratejilere dayanarak amaç belirlemesini gerektirir. Hem senaryo üretimi hem de üretilen senaryoların doğruluğu, insan kaynakları grubunun genel planlama ve diğer fonksiyonel gruplarla kuracağı karşılıklı ilişkiye ve çeşitli aşamalarda devreye girecek olan geri besleme sürecine bağlı olacaktır. Bununla birlikte bu amaçların üretiminin büyük ölçüde insan kaynakları departmanının kendi iç faaliyeti olduğunu belirtmek gerekir.

Hem içinde bulunulan dönem için hem de sonraki dönemlerdeki stratejik planlar için insan kaynakları amaçları hazırlanırken meydana gelebilecek sapmalar gözönünde bulundurulmalıdır. İnsan kaynakları departmanı her türlü olasılığa karşı donanımlı olmak durumundadır.

²⁷ John E.Butler, Ph.D.,Gerald R.Ferris, Ph.D.,Nancy K. Napier, Ph.D.,a.g.e., s.74

İnsan kaynakları amaçları hazırlama süreci aşağıdaki gibi formüle edilebilir²⁸.



²⁸ John E. Butler, Ph.D., Gerald R. Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D., a.g.e., s.75

4.4.UYGULAMA, SÜREKLİ DEĞERLENDİRME VE KONTROL

Uygulama, sürekli değerlendirme ve kontrol faaliyetleri strateji seçme aşamasından başlayarak tüm süreç boyunca aktif durumda olması gereken faaliyetlerdir. Faaliyetler fonksiyonel insan kaynakları yönetimi başlığı altında uygulanan seçme, yeni işgörenlerin sosyalizasyonu, kariyer geliştirme ve insan kaynakları yönetimi hedeflerine ulaşma gibi süreçleri de içerir.

Seçme, yeni işgörenlerin sosyalizasyonu stratejik uygulama sürecinin ilk adımlarıdır. İşletme stratejisince belirlenecek bu adımların içeriği stratejik uygulama sürecinde temel alınacak noktalara işaret edecektir. Örneğin işletme stratejik yönünü formel eğitim görmüş işgörelere ihtiyaç duyan bir yöne doğru kaydirdiysa, seçme süreci bu tercihi yansıtmalıdır. Stratejik insan kaynakları planlaması grubu, her türlü faaliyetini işletmenin stratejilerini dikkate alarak, bu stratejilere hizmet edecek biçimde yerine getirmelidir.

Hem işgörelere hem de yöneticiler için sözkonusu olan eğitim ve geliştirme programlarının uygulama aşamasında önemli yeri vardır. Stratejinin sürekli değişen dinamik çevreye verilen bir yanıt olduğu hatırlanırsa, belirli bilgi ve yeteneklerin sürekli değişen koşullarla başa çıkmaya yeterli olamayacağı kestirilebilir. Stratejik insan kaynakları planlaması grubunun, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yönetiminden sorumlu olmasa bile, bu faaliyetleri yürütenlerle, işletmenin değişen stratejik yönünün doğru kavranıp kavranmadığı, bu yeni yönün insan kaynakları gereksinimleri üzerindeki etkilerinin doğru saptanıp saptanmadığını anlamak amacıyla sürekli iletişim içinde olması gerekir.

5.STRATEJİK SÜREÇTE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI

Bu bölümde insan kaynakları fonksiyonları incelenirken, işletmedeki insan kaynakları faaliyetlerini literatürdeki diğer fonksiyonel sınıflandırmalara kıyasla en iyi bir şekilde topladığı, kapsadığı ve insan kaynakları yönetimi sürecini en iyi şekilde özetlediği düşünülen aşağıdaki sınıflandırma kullanılmıştır.

5.1.STRATEJİK İŞGÖREN ADAY HAVUZU OLUŞTURMA (RECRUITMENT) KAVRAMI VE SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olan işgören adayı havuzu oluşturma faaliyetleri, istenilen niteliklere sahip başvuruların aranması ve elenmesinden, bu itibarla açık olan pozisyonları kapatmak amacıyla içinden aday seçilebilecek bir aday havuzu oluşturulmasından ibarettir. İşgören adayı havuzu oluşturma faaliyeti amacına ulaşamazsa, organizasyon ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip adayları işletmeye çekememiş olur ve durumda seçme stratejileri, eğitim programları ve diğer tüm insan kaynakları yönetim sistemleri faaliyetleri başarısızlıkla sonuçlanır. Bu alana giren faaliyetler özellikle işsizlik oranının düşük olduğu ülkelerde daha kritik bir önem kazanmaktadır.

İşgören adayı havuzu oluşturma süreci temel olarak 3 aşamada tamamlanır. Bunlar; planlama,yürütme ve değerlendirmedir.

5.1.1. HAVUZ OLUŞTURMA PLANLAMASI

İşletmenin genel stratejik planı ve insan kaynakları planlaması ile bağlantılandırılacak olan işgören adayı havuzu oluşturma planlaması bu iki planlamaya paralel olarak üç düzeyde yapılır. Bunlar;

- stratejik planlama (3 ila 10 yıl arası) yönetsel planlama (1 ila 3 yıl arası)
- operasyonel planlama (1 yıl) 'dır.

Bu üç düzeyde yapılan planlar periyodik olarak gözden geçirilmeli, işletmenin stratejik planlarındaki değişikliklerin

yansıtılacağı insan kaynakları planlaması ışığında sürekli yenilenmelidir.

Etkin bir havuz oluşturma stratejisi,

- işgücü eksikliğini
- işgücünün aşırı fazla mesai yapmasını
- yeni alımların beraberinde getireceği yüksek eğitim maliyetlerini
- yüksek işgücü dönüşümünü
- üstlerin astlarından memnun olmamalarını
- işletmenin bu tip stratejiden yoksun olmasının pazardaki imajını zayıflatmasını önleyebilir.

Etkin bir işgören adayı havuzu oluşturma planının yolu altı önemli sorunun yanıtında gizlidir.

- Niçin
- Ne
- Nereye
- Ne zaman
- Nasıl
- Kim

Bu soruların cevapları, uygulanacak işgören adayı havuzu oluşturma programının güzergahını ve sınırlarını belirler.

Bir pozisyonun niçin gerektiği hususu organizasyonel planlardan anlaşılır. Sonra organizasyon, pozisyonların sayısını ve tipini belirler. Bu belirleme olayı küçük işletmelerde ihtiyaç anında gerçekleşse de büyük organizasyonlarda özellikle de yüksek nitelikler taşıyan işgören gereksinimlerinde bu faaliyet işletmenin stratejik planları ve amaçları çerçevesinde önceden planlanarak yapılır.

Daha sonra, insan kaynakları departmanı tüm bu pozisyonların ne kadar zamanda doldurulabileceğini tesbit eder. Örneğin yüksek nitelikler gerektirmeyen bir pozisyon 3 günde doldurulabilirken yüksek nitelikler gerektiren bir pozisyon 3 ayda doldurulamayabilir. Bir sonraki adımda her pozisyon açılışı için oluşturulacak havuzda kaç adaya yer verileceğine karar verilir.

Büyük organizasyonlarda havuz personel departmanınca oluşturulur. Personel departmanının büyüklüğüne bağlı olarak bu görev, departman yöneticisi, kadrolama birimi, veya havuz oluşturma birimi tarafından yürütülebilir. Personel departmanı üst

yönetime strateji ve politikayı önerir, organizasyonunun kendisi de dahil olmak üzere çeşitli kaynaklardan başvuru temin etmeye çalışır. Başvuruları eler ve aday havuzunu oluşturur. Mesleki bürokrasi gibi bir organizasyon yapısında hat yöneticileri havuz oluşturma sürecinde daha aktif bir rol oynarlar.

Havuz oluşturmumu için işletme içi ve dışı kaynaklar aşağıda açıklandığı gibi kullanılır.

- İçeriden başvuru alımı

Havuz oluşturmundaki en iyi kaynaklardan biri, işletmede o anda çalışmakta olan elemanlardır. Organizasyonda zaten bir süreden beri çalışmakta olan bu kişiler, organizasyon kültürüne ve işleyişine aşinadırlar. Bu yüzden yeni pozisyonun gerekliliklerini dışarıdan alınacak personelden daha çabuk öğrenebilirler. Aynı zamanda işletme içerisinden yapılan terfi veya transferler kullanılabilecek en iyi motivasyon araçlarından biridir. Kariyer patikalarının varlığı, hiyerarşinin her düzeyinde kariyer fırsatlarının çalışana sunumu, performansı yükseltir, organizasyona bağlılığı ve sorumluluk alma isteğini güçlendirir.

İşletme içerisinden havuz oluşturmada kullanılabilecek bir kaç metod vardır. Açık pozisyonlar, çalışanlara bültenlerle duyurulabilir. Bu, çalışanlara kendi gereksinimlerine uyan pozisyonlara başvurma fırsatı verir. İkinci olarak, işletme bilgisayar ortamında işletmede varolan işgücünün niteliklerini, tecrübelerini içeren bir bilgi bankası oluşturabilir. Böylece bir pozisyon boşaldığında veya yeni bir pozisyon yaratıldığında, organizasyon potansiyel adayları hemen saptama imkanını bulmuş olur.

- Dışarıdan Alınan Başvurularla Havuz Oluşturma

İşletme içerisinden havuz oluşturmaının yukarıda sayılan avantajlarının yanısıra dezavantajları da vardır. Özellikle organizasyon hızlı bir şekilde rotasını değiştirmek istediğinde yeni fikirlere sahip, bir işi yapmanın farklı bir yoluna hakim yeni kişileri işletmeye taşımak eski çalışanları yeni bir rotaya çekmekten daha çok verimli olabilir. Aynı zamanda işletmeye gelecekte lazım olacak nitelikler işletmenin varolan işgücünde mevcut olmayabilir. Bu durumda işletme işgücü gereksinimlerini karşılamada tamamen dışarıdaki kaynaklara bağımlı olacaktır.

Havuz oluşturmunda dış kaynaklara yönelim genellikle işletme hızlı bir çeşitlendirme stratejisine kaydığında gerekli olur.

Böyle bir durumda işletme yeni bilgi ve yeteneklere sahip taze kana ihtiyaç duyar.

- **Dışarıdan Havuz Oluşturumunda Kullanılabilecek Kaynaklar**

-Direkt başvurular: Eğer organizasyonun belli bir ünü varsa ve coğrafi olarak kolay ulaşılabilir bir yerde konumlanmışsa, teknik personel başvurularına çok küçük bir maliyetle ulaşabilir.

-İşletmede çalışanların arkadaşları, tanıdıkları

-Özel ve kamu işçi bulma kurumları

-İnsan kaynakları danışma şirketleri

-İş toplantıları

-Üniversiteler, yüksekokullar, liseler

-Gazete ilanları

Farklı havuz oluşturma kaynaklarının etkinliği konusunda yapılan araştırmalarda ibrenin yönü işletmede çalışanların tanıdıklarını gösteriyor. Bu araştırmalara göre en kötü kaynaklar ise gazete ilanları ve işçi bulma kurumları. Organizasyonlar, periyodik olarak bu kaynakların etkinliğini değerlendirmelidir.

5.1.2.HAVUZ OLUŞTURMA PLANLARININ UYGULANMASI

- **Başvuru Çekme**

Organizasyon yukarıda sayılan kaynaklar aracılığı ile konu hakkında bilgi yayılımını gerçekleştirir. Bu aşamada başvuruyu yapana pozisyonun avantajlarıyla birlikte dezavantajlarının anlatılması, işgücü dönüşümünü büyük ölçüde azaltır. Başvuru çekebilmek için yayılan bilgilerin ve mesajların sadece içeriği değil, inandırıcılığı da önemlidir. Bu yüzden başvuru havuzu oluşturma işiyle görevli olan kimselerin bu görevi hakkıyla yerine getirmek için gerekli donanıma sahip olmalarına dikkat edilmelidir.

- **Başvuruları Eleme**

Gereksinilen niteliklere sahip olan adayların açılan pozisyon için başvurularının sağlanmasının dışında, alınan başvuruların açılan pozisyona uygun olmayanlarının elenmesi gerekir. İlk elemeler başvuruların gözden geçirilmesi ve adaylarla görüşmeler yapılması yoluyla gerçekleştirilir. Elemelerin tutarlı bir şekilde yapılması gerekir. Tutarlı bir eleme ise ancak başvuruların değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin netliğine bağlıdır. Eleme ve seçmede kullanılacak kriter yasal olmalı ve işin gerektirdiği bilgi ve yetenekleri tanımlamalıdır. Havuz oluşturma aşamasında yapılan görüşmeler başvuranlara başvurdukları işletme hakkında daha çok bilgi sahibi olma imkanı sağlarken, işletmeye de uygun olmayan başvuruları elemek için bir fırsat yaratır.

Eleme süreci boyunca başvuranlara ait kayıtlar eksiksiz olarak saklanmalı ve tüm başvurulara yanıt verilmelidir. Aksi takdirde seçme süreci arzulandığı gibi gelişmeyebilir ve işletme nitelikli başvuruları kaçırabilir.

5.1.3.İŞGÖREN ADAY HAVUZU OLUŞTURMA SÜRECİNİ DEĞERLENDİRME

İşgören aday havuzu oluşturma fonksiyonunun değerlendirilmesi hem işletme stratejisinin başarıyla uygulanması hem de bu fonksiyondan sonra gelen seçme, eğitim gibi fonksiyonların verimli bir şekilde yerine getirilmesi açısından önem taşır. Aday havuzu oluşturma faaliyetinin performansını ölçmede kullanılan bazı önemli kriterler şunlardır:

- pazar payı kaybı
- yapılan işin kalitesinde düşme gözlenmesi ve hataların artması
- üstlerin altlarından memnun olmaması

Diğer personel fonksiyonlarının performansları, havuz oluşturma fonksiyonunun performansına bağlıdır. Örneğin eğer istenilen niteliklere sahip başvurular belirli bir zaman dilimine yerleştirilemezlerse, seçme fonksiyonu işini istenilen şekilde yerine getiremez. Bu yüzden havuz oluşturma sürecinin tüm faaliyetleri, organizasyona getirdiği maliyet ve fayda bazında değerlendirilmelidir.

ORGANİZASYONEL PLANLAR İLE İŞGÖREN ADAY HAVUZU OLUŞTURMA PLANLARI ARASINDAKİ BAĞLANTILAR

Stratejik Planlama	Yönetmel Planlama	Operasyonel Planlama
<p>Organizasyon Çapındaki Faaliyetler</p> <hr/> <p>Misyonun Tanımlama -Çevredeki fırsat ve tehlikeler ile işletmenin güçlülük ve zayıflıklarının değerlendirilmesi -Stratejinin belirlenmesi -Uzun vade hedeflerinin tesbit edilmesi</p>	<p>Organizasyon Çapındaki Faaliyetler</p> <hr/> <p>-Yeni program ve girişimlerin tanımlanması -Amaçlam belirlenmesi -İşgücü gereksiniminin miktarının ve tipinin belirlenmesi</p>	<p>Organizasyon Çapındaki Faaliyetler</p> <hr/> <p>-Bütçelerin hazırlanması -Performans hedeflerinin sayısallaştırılması</p>
<p>İşgören Adayı Havuzu Oluşturma Faaliyetleri</p> <hr/> <p>-İhtiyaç duyulan farklı eleman kategorilerinin işletmeye çekilme olasılığını değerlendirme -İşgücü kompozisyonunun, işgücü arzının, demografik değişimlerin, işletme içi işgücünün analizi</p>	<p>İlgili İşgören Adayı Havuzu Oluşturma Faaliyetleri</p> <hr/> <p>-Yeni pozisyonlar, işgücü yıpranması, geçici işten çıkarmalar, üretim değişiklikleri temelinde aday havuzu oluşturma ihtiyacının belirlenmesi -Her iş kategorisi için ayrı havuz oluşturma stratejileri geliştirilmesi</p>	<p>İlgili İşgören Adayı Havuzu Oluşturma Faaliyetleri</p> <hr/> <p>-İş kategorilerine göre oluşturulmuş başarı planlama, terfi ve transferlere, üretim fazlalığı ve açığına dayanan havuz oluşturma hedefleri hazırlama</p>

5.2.STRATEJİK SEÇME-YERLEŞTİRME

5.2.1.SEÇME-YERLEŞTİRME KAVRAMI

İnsan kaynakları stratejisi geliştirme bölümünde belirtildiği üzere, işgücü gereksinimi ve eldeki işgücü arzı tesbit edildikten sonra aradaki fark hesaplanır ve farkı kapatma doğrultusunda planlar yapılır. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun seçme-yerleştirme stratejisi geliştirme ve uygulamasının temelini oluşturur. İnsan kaynakları planlaması bir kez yapıldı mı sıra personel adayı havuzu oluşturma sürecinden sonra seçme-yerleőtirmeye gelir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun gereksindiği işgören sayısını ve tipini saptamak için genel bir çerçeve oluştururken, kadrolama uygulama ile görevlidir. Doğru insanları doğru yerlere atamakla meőtuldür.

Seçme-yerleştirme, stratejik amaçların gerçekteşirilmesinde hayati bir araçtır. Çünkü, seçme-yerleştirme

- iş analizi yoluyla yetenek tanımı, eldeki beceri sayımı, stratejiyi gerçekteştirmek için gerekli alım ihtiyacı
- seçim yoluyla gereksinilen niteliklerin temini
- Alınan işgörenleri organizasyonunbir parçası haline getirme görevlerini üstlenir.

5.2.2. STRATEJİK SEÇME-YERLEŞTİRME

Organizasyonel amaçlar, kadrolama sürecinde önemli rol oynar. Yeni faaliyet döneminde yeniden tanımlanan işletmenin faaliyet alanı, insan kaynakları yönetim sisteminin çalışmalarının içeriğini oluşturacaktır. Bu çalışmalar sonucunda işletmenin çeşitli kademelerine yerleştirilecek olan personel ise organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için çalışıyor olacaktır. Alınan personelin organizasyonel amaçları gerçekleştirmesini temin edebilmek açısından doldurulacak pozisyonların gerektirdiği nitelikler doğru bir şekilde tanımlanmalı ve dışarıdan alımlar ile işletme içinden kaydımlar bu tanımlar doğrultusunda yapılmalıdır. Nitelik gereklilikleri, bu niteliklere sahip kişiliklerin özellikleri işletmenin stratejik planları ve buna bağlı olarak oluşturulan stratejik kadrolama stratejisi tarafından saptanmalıdır.

Organizasyonel performans doğru yere doğru insanın yerleştirilmesi ile artış gösterecektir.

5.2.3. STRATEJİK PLANLAMA VE SEÇME YERLEŞTİRME

Stratejik planlama ve kadrolama fonksiyonunun bütünleştirilmesinin organizasyonel amaçların ve stratejilerin hayata kavuşmasındaki kritik rolü daha önce belirtilmişti. Literatürde bu bütünleşmeyi gerçekleştirmede kullanılan en basit araçlardan biri olarak BCG'un ürün portfolyo analizi gösterilmektedir.

Bu yaklaşım kullanılarak ürünün çeşitli hayat dönemlerine denk düşen kadrolama faaliyetleri saptanabilir.

ÜRÜN HAYAT DÖNEMLERİ

	Başlangıç	Büyüme	Olgunlaş- ma	Düşüş
Seçme- Yerleştirme	Gerçekleştirecek faaliyetler için personel alımı	Gelecek için yapılan iş planları doğrultusunda personel alımı	Verimliliği artırmak için atılan son adımlar	Personel kaydırma, çıkarma ve erken emeklilik
Baskın İşletme Amacı	Girişimcilik	Satışları artırmak	Rekabet	Maliyet kontrolü

Örneğin, eğer üst yönetim belirli bir üründen elini çekmeye karar verdiyse, bu konuyla ilgili olarak yapılan planlar, işin (sona ermesinden önceki sayılı günlerinin) yönetiminden sorumlu olacak yöneticinin seçimine dair hususları da içermelidir. Üst yönetim ve stratejik karar süreci, verilen örnekteki gibi bir durumda organizasyonun üründen el çekme stratejisini uygulayabilecek yöneticilerin tanımlanması ve seçimiyle ilgili konularla da meşgul olmalıdır.

Burada üst yönetimin cevabını arayacağı soru "sürekli kaybeden işimizi en az zararlı bir şekilde dağıtabilecek, sona erdirebilecek yönetici hangi niteliklere, tecrübeye ve kişisel tutumlara sahip olmalıdır?" olacaktır. Önceki sayfadaki tablo böyle bir durumda yapılabilecek faaliyetlere işaret ediyor. Ancak bunun yanısıra, yönetici işgörenlerin moralini ve performansını yüksek tutmalıdır. Maliyet kontrolünü ihmal etmemelidir.

İşletmenin BCG'nin ürün portfolyo analizindeki ürün / iş tiplerinden biri olan soru işareti tipi bir işe başlayacağını varsayacak olursak, böyle bir işi/ürünü başarıya ulaştırmak için girişimci ruha sahip, risk almaktan korkmayan bir yönetici gerektiğini söyleyebiliriz. Ancak, yöneticinin yalnızca bu niteliklere sahip olması sonucuna ulaşmak tamamıyla doğru olmaz. Çünkü işi çevreleyen koşullara ilişkin özellikler yöneticinin planlama ve koordinasyon maliyetleri kontrol konusunda yüksek yönetsel hünere sahip olması gerekebilir.

Organizasyonel planlar ve kadrolama uygulamaları arasında sağlanacak koordinasyon, organizasyonun çevresel dalgalanmalara adapte olma kabiliyetini daha yüksek düzeyde tutacaktır.

5.2.4.ORGANİZASYON YAPISI VE SEÇME-YERLEŞME

Organizasyondaki önemli yapısal değişimlerin kadrolama süreci üzerinde önemli etkisi vardır. Kadrolama faaliyetinin organizasyonel yapılara göre nasıl değiştiğini görmek üzere 3 ana tip organizasyon yapısındaki kadrolama aşağıda incelenmiştir.

- **Fonksiyonel Seçme-Yerleştirme:** Fonksiyonel dizayn organizasyonu, amaçları gerçekleştirmek üzere gerekli olan uzmanlaşmış fonksiyonları yerine getiren gruplara böler. Fonksiyonlaşma görevlerde uzmanlaşma ve görevlerde farklılaşma demektir. Fonksiyonel bir organizasyon yönetsel ve

teknik fonksiyonları olduğu gibi geleneksel hat/kurmay ayırımını da içerir. Fonksiyonel modele göre organize edilmiş bir kadrolama sürecinin sonuçları aşağıdaki gibidir:

- 1.Düz, kolayca görünebilir bir promosyon ve ilerleme hattı
- 2.İşgörenlerin, ilerleme imkan ve gerekliliklerinden net olarak haberdar olması. Örneğin pazarlama departmanında görev yapan bir çalışan departmandaki yükselme basamaklarından ve bu basamakları aşmak için gerekli olan süreçten tamamıyla haberdardır.
- 3.Aynı tip background'a sahip elemanların aynı fonksiyonda toplanması çalışanlar arasında tutarlık ve fonksiyonel bir kültürü oluşturmanın temelini sağlar.

Fonksiyonel organizasyon dizaynının dezavantajları da vardır. Uzmanlaşmış bir fonksiyonun merdivenlerinde ilerleyerek üst düzeye ulaşmış bir yönetici uzmanlaşmış bakış açısı dolayısı ile organizasyonu bütünsel bir anlayışla, diğer fonksiyonları da eşit olarak hesaba katarak değerlendiremeyebilir. Fonksiyonel dizayn bu yüzden işletmenin genel yönetim düzeyine yönetici taşıma açısından zayıf kalır. Buna karşılık, organizasyon gelecek vaadeden çalışanlar için fonksiyonlar arası bir rotasyon eğitimi programıyla bu açığı kapayabilir.

- Bölümsel (divisional) Seçme-Yerleştirme

Bölmelere göre dizayn edilmiş organizasyonlarda, fonksiyonlar ürün gruplarında birleştirilmiştir. Organizasyonel birimin üyeleri fonksiyonel dizayndaki gibi uzmanlıklarına göre değil, ancak bir ürüne, müşteri grubuna veya coğrafi konumla olan ilişkilerine gruplandırılırlar. Bölmelere göre yapılandırılmış organizasyon çeşitli uzmanlıkları bir bölümde toplamanın avantajını taşır.

Bu tipteki organizasyon yapılarının en önemli avantajı personeli üst yönetime hazırlıyor olmalarıdır.Belirli bir ürün veya hizmetten sorumlu olan yönetici, işletmeye bütünlüklü, tüm fonksiyonları dengeli bir şekilde kavrayan bir anlayışla yaklaşabilir. Oysa fonksiyonel bir yapıda yalnızca üst yönetim böyle bir kavrayış yetiştirmeye muktedirdir.

Bununla birlikte bölmelere göre dizayn edilmiş bir organizasyonun dezavantajları da vardır. Kıt kaynakların bölüşürülmesi, promosyon basamaklarının bulanıklığı, güç çatışmaları...Üst yönetime doğru uzanan kariyer patikasının

muğlaklığı ilerlemek isteyen personel için gittikçe yoğunlaşır. Bir sonraki aşamada personel nereye atanacağını bile kestiremeyebilir.

Bu tip bir yapıda birimlerin ve bireylerin kontrol üzerindeki mücadeleleri daha akuttur. Desantralizasyon çoğunlukla stratejik planları etkileyerek organizasyonel gücünü genişletmeye çalışan otonom gruplar yaratır.

- **Matriks Seçme-Yerleştirme**

Matriks organizasyonlar fonksiyonel ve bölümsel tiplerinin avantajlarını toplamaya, dezavantajlarından sakınmaya çalışan bir anlayış üzerine bina edilmiştir. Matriks veya proje tipi yapılar, pazar şartlarının dayattığı hızlı değişim yapma hızlı bilgi işleme gerekliliğinin şart olduğu durumlara uygun düşen bir yapı tipidir. Matriks organizasyonlar yöneticilerin fonksiyonel ve ürün gerekliliklerini eş anlı olarak koordine etmelerini gerektirir.

Stratejik bir perspektiften bakıldığında matriks organizasyonlar uzun vadeli organizasyonel gerekliliklere verilen pahalı bir yanıt olabilir. Şu anki projenin gerektirdiği nitelikler bir sonraki proje için atılabilir. Çalışanların bu durumdan etkilenmemeleri ise olanaksızdır.

Sonuç olarak matriks organizasyonlar, hem uzmanlaşma hem koordinasyondan yararlanırlar, çatışmayı kamçılar ve birden fazla üst ile çalışmayı ve proje başına çalışmaktan kaynaklanan istikrarsızlığı kabullenmeyi gerektirir.

5.3. STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLEME

5.3.1. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI

Performans değerlendirme sistemlerinin genel olarak üç alt amacı vardır²⁹.

1. Çalışanları hangi davranışlarda bulunmaları ve sonuçlara ulaştırmaları gerektiği konusunda bilgilendirmek

²⁹ John E. Butler, Ph.D., Gerald R. Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D., a.g.e., s.97

2. Gelecekte işgören geliştirme için kullanılacak alanları tanımlamak

3. Yükselmeler, ücret artışları, yada transferler gibi idari kararların verilebilmesi için bilgi üretiminde bulunmak

İlk alt amaç, planlanan işlerin yerine getirilmesi için gösterilmesi gereken davranışları tanımlar. Yani performans değerlendirmenin bu ilk amacı işgörenler için bir amaç yaratmaktır. Amaç yaratımının devamı işgörenlerin bu amaç ve hedeflerden haberdar edilmeleri ile devam eder. Haberdar edilme durumuyla birlikte işgören performans değerlendirme sürecine aktif olarak katılmış olur.

İşgörenlerin de bilgisi dahilinde olan kriterler üzerinden yapılan performans değerlendirme sonuçları hangi işgörenin hangi yönden geliştirilmesi gerektiği konusunda yol gösterici bir rol oynar. İnsan kaynakları yönetiminin geliştirme fonksiyonuna bilgi akışı sağlar, bu fonksiyona can verir.

Üçüncü alt amaç, yukarıda da belirtildiği gibi idari kararların verilmesi için bilgi üretiminde bulunmaktır.

Bu üç alt amacın üstünde ise tek bir ana amaç vardır; bu, verimli ve etkin iş performansı elde edilmesidir. Tüm performans değerlendirme faaliyetleri işgörenlerin performansındaki artışla organizasyonel performansı yükseltmeyi amaçlar.

Performans değerlendirme insan kaynakları sisteminin olmazsa olmaz unsurlarından biridir, çünkü performans değerlendirme, stratejileri uygulamak açısından önemli olan etkin ve verimli işgören davranışlarını oluşturur.

Bir pazarlama departmanını ele alırsak, insan kaynakları fonksiyonunun ilk işi bu departmandaki işgörenlerin arzulanan sonuçlara ulaşmak için ne tip davranışlar sergilemeleri gerektiğini saptamak olacaktır. Aynı şey üst yönetim için de yapılabilir. Stratejilerini formüle eden üst yönetimin bunları hemen uygulamaya geçirmesi için gerekli olan davranış biçimlerini tanımlamak da insan kaynaklarının görevlerinden biri olabilir. Daha sonra bu analizlerin çıktıları, geçerli bir değerlendirme enstrümanına dönüştürülür. Geçerlilik, insanların sorumlu oldukları organizasyonel amaç ve operasyonlara dayanılarak, değerlendirilmelerine işaret eder. Ancak geçerli değerlendirmeler, geçerli kararlara yol açabilir.

Geçerli performans değerleme, işini yeterli etkinlikte yapamayan işgörenleri tanımlamakla yükümlü olan eğitim departmanları için de önem taşımaktadır. Çünkü geçerli bir performans değerleme enstrumanı yalnızca kimin eğitime ihtiyaç duyduğunu belirlemekle değil, hangi tip eğitime ihtiyaç duyulduğunu da, ne yapılması gerektiğini de tanımlar.

5.3.2. STRATEJİK SÜREÇTE PERFORMANS DEĞERLEME VE ÖNEMİ

Performans değerlendirme hem stratejinin formülasyonu hem de uygulanması açısından önem taşımaktadır. Performans değerlendirme, strateji uygulamada gereklidir, çünkü çalışanların stratejileri hayata geçirebilmek için göstermek zorunda oldukları hareket ve ulaşmak zorunda oldukları sonuçları tanımlar. Örneğin, büyüme stratejisinde karar kılan bir firma için, performans değerlendirme işgörenler için spesifik satış hedefleri hazırlar, daha geniş müşteri tabanı oluşturmaya veya tanımlamaya ya da yeni pazarlar açmaya yönelik davranışlar sergilemeye çağırır.

Diğer taraftan, performans değerlendirme, varolan işgücü nitelik ve niceliği ile gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücüne dair stratejik bilgi üretiminde bulunur. Böyle bir durum özellikle iç gelişme yoluyla büyümeyi hedefleyen bir stratejiden, dışarıdan beslenerek büyümeyi amaçlayan bir stratejiye geçen firmalar için geçerli olmaktadır. Bu tip bir stratejik dönüşüm ile firma, farklı bir işgücü profiline ihtiyaç duyabilir, eski işgücü yeni stratejide değerini yitirebilir ve firma dışarıdan alım yapabilir. Ancak firma böyle bir durumda varolan işgücünü de geliştirme programları yardımıyla yeni stratejik dönemde kullanabilir. Her koşulda yeni bir strateji, lazım gelecek ve elde varolan işgücü nitelik ve niceliğine işaret eden performans değerlendirme sisteminden elde edilecek bilgilere ihtiyaç duyar. Ancak unutulmamalıdır ki, her yeni strateji yeni bir performans değerlendirme enstrumanı gerektirir.

Stratejik planlama sürecini insan kaynaklarına dair bilgiler ile beslemenin gerekliliğini kabullenmiş firmaların uygulamada karşılaştığı en önemli sorunlardan bir tanesi bu bilginin organizasyonda mevcut olup olmadığı ve mevcutsa mevcut olan bilginin kalitesidir. Kabul edilmelidir ki firmalar insan kaynaklarından finansal varlıklarından olduğundan daha az haberdarlardır. Ayrıca insan kaynaklarının analizinde kullanılacak

araçlar finansal kaynakların analizinde kullanılacak araçlar kıyasla daha az gelişmiş kalmıştır. Performans değerlemeden elde edilecek bilgiler ile daha sağlam stratejik kararlar vermeye niyetlenen firma, öncelikle amaçlarına uygun bilgi türünü saptamalıdır. Uzun vadede yeni bir iş alanına girmeyi planlayan bir firmanın eğer şu anda elinde olan işgücünün niteliklerini kapsayan ve yeni iş alanının gerektirdiği niteliklerin ne olacağını içeren bir sistemi varsa yeni amaçlarına ulaşmak için gerekli bilgi altyapısına sahip demektir. Firma elindeki bu bilgileri sırası geldiğinde analiz ederek, yeni işinde kullanacağı nitelik kombinasyonlarını oluşturur.

Firma performans değerlendirme yoluyla topladığı bilgilerle işletmenin mevcut işgörenleri aracılığıyla sahip olduğu niteliklerin profilini çıkarabilir³⁰. Örneğin firma, performans değerlendirme aracılığıyla pazarlama takımının araştırma-geliştirme takımından daha güçlü olduğunu ortaya çıkarırsa, bu durumu etkileme, değiştirme şansına sahip olmuş demektir. Firma, eğer pazarda marketing yönünü kullanarak ağırlığını koymaya karar verirse, bu durumda zayıf olan marketing takımını güçlendirmek için gerekli niteliklere sahip eleman alımı yapabilir.

5.3.3.PERFORMANS DEĞERLEMENİN UNSURLARI VE BUNLARIN STRATEJİK YÖNETİM İLE İLİŞKİLERİ

Strateji uygulama ve formülasyonunun ana elemanlarından olabilecek performans değerlendirme unsurları şöyle sıralanabilir:

- 1- değerlendirilecek kişi
- 2-değerlendirmede kullanılacak kriterler
- 3- organizasyonel performansı etkileyen faktörler

1.Değerlenecek kişi

Performans değerlendirme sistemiyle kimin değerlendirileceği konusunda yapılan araştırmalar iki ayrı grup üzerinde yoğunlaşıyor: Yöneticiler ve işgörenler. Araştırmaların yöneticilerle ilgili kısmı yöneticilerden performans almaya yönelik olarak kullanılan çeşitli kriter ve ödül paketlerinin başarısı veya başarısızlığını saptamak ile

ilgilenir. İşgörenler ile ilgili kısmı ise performans değerlendirme komponentlerini işgörenler açısından inceler.

³⁰Charles J. Fombrun, Noel M.Tichy, Mary Anne Devanna, Strategic Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc., 1984, s.103

Strateji uygulama sürecine dahil edilecek çalışanlarla stratejik performans değerlendirmesinin uygulanacağı kişiler aynı kimselerdir. Eğer, stratejik uygulamalara üst düzey yöneticiler gibi yalnızca belli bir düzeydeki çalışanlar dahil edilecek ise, o zaman performans değerlendirmenin sadece üst düzey yöneticilere stratejik olarak uygulanması yeterli olmayabilir. Üst düzey yöneticiler için stratejiler ile performans değerlemeyi ilişkilendirmek, strateji destekleyecek hedefler geliştirmek yani uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesine yönelik amaç ve ödül paketleri kullanılmasını içerebilir.

Alt düzeydeki işgörenleri stratejik performans değerlendirme programına dahil etmenin en önemli dezavantajı, yöneticilerin uygulamada her işgörene düşecek rolü netleştirmek için harcayacakları ek zaman ve çaba olarak gösterilebilir. Ancak, organizasyon çapında stratejik bir anlayış ve katılım sağlanmasında bir fayda görülüyorsa, o zaman performans değerlendirme sistemi tüm işgörenlerin stratejik amaçları başarımlarıyla ilişkili beklentilerine cevap verecek şekilde dizayn edilmelidir.

2. Performans Değerlendirme Kriteri

Performans değerlendirme sisteminin ikinci komponenti, işgörenleri değerlendirmede kullanılacak kriterlerin tanımlanması ve değerlendirilmeye duyurulmasıdır.

Yönetici düzeyinde yapılan performans değerlendirme ve ödül sistemleri hem objektif hem sübjektif kriterlere dayanır. Objektif kriterler, işletme ve birim düzeyindeki finansal hedefleri, ortaklara verilen getiri oranı ve birimler arası karşılıklı ilişkilerde yoğunlaşır. Sübjektif kriterler ise, organizasyona bağlılık, risk alma isteği ve kişiler arası yetkinlik vb. olarak sayılabilir.

3. Performansı Etkileyen Faktörler

Stratejik planların hazırlanması sürecine yalnızca üst yönetim ve belirli bir düzeyde konumlanan yöneticilerin katılması durumunda firma sahipliği, yönetici özellikleri ve tecrübesi, yetersiz performans ölçümleri ve firmanın planlama olgusuna yaklaşımı gibi hususlar yöneticilerin performansını etkileyebilir.

Yöneticiler, işgörenleri cesaretlendirmek ve motive etmek amacıyla bilinçli olarak performans değerlendirme sonuçlarını (artırarak veya düşürerek) çarpıtabilirler.

5.3.4.PERFORMANS DEĞERLEME İLE ÖDÜLLENDİRME VE EĞİTİM-GELİŞTİRME FONKSİYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Performans değerlendirme, işgörenlerin performansını ölçerek, yeterlilik derecelerini saptar. Bu fonksiyon halihazırda varolan durumu niteler ve görevi sona erer. İşte, performans değerlendirme fonksiyonunun görevini tamamladığı anda, başka iki fonksiyon görevlerine başlamaya hazır duruma gelmiş olur. Bunlar geliştirme ve ödüllendirmedir. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanılacak en önemli değişkenlerden olan bu iki insan kaynakları fonksiyonu, performans değerlemeden aldıkları bilgiler ışığında kendi çalışmalarını yapar ve işgörenlerin performansını yükselterek organizasyonel performansın tırmanmasını sağlamaya çalışır. Bu üç fonksiyon; yani performans değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme birbirlerinin işlevine anlam kazandırır. Performans değerlendirme yapmaksızın rastgele ödül dağıtmanın işletmeye ne faydası olabilir? Geliştirme, eğitim faaliyetleri performans değerlendirme sonuçları elde olmaksızın işletmenin hangi ihtiyacına cevap verebilir? Peki, arkasından iyi performans ödüllendirilmeyecekse ve kötü performansın iyileştirilmesine çalışılmayacaksa tek başına performans değerlendirme yapılmasının işletme üzerinde nasıl bir olumlu etkisi olabilecektir? Tüm bu sorular dikkatleri yukarıda sayılan üç fonksiyonun birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğine, bir bütünün parçaları olduklarını ve üç süreç birbiri ardına bir tam olarak devreye sokulduğu zaman problem çözücü nitelikte olduklarına çekiyor.

5.4.STRATEJİK ÖDÜL SİSTEMİ YÖNETİMİ

Uygun bir şekilde dizayn edilmiş ödül sistemleri, organizasyon etkinliğine katkıda bulunan ana faktörlerden biri olabilir. Ancak, bunun için ödül sistemlerinin organizasyonun stratejik planında oynayabileceği ve oynaması gereken rollerin ayrıntılı bir analizi yapılmalıdır.

5.4.1.ÖDÜL SİSTEMLERİNİN ORGANİZASYONEL ETKİNLİĞE KATKILARI

1.İş ve kariyer seçimi ile işgücü dönüşümü konusundaki araştırmalar, organizasyonun verdiği ödüllerin düzey ve çeşidinin işin çekiciliğini etkilediğini ortaya koymuştur. En çok ödül veren organizasyonların, daha çok insanı çektiği ve daha uzun süre işletmede tutmayı başardıkları gözlenmiştir.İyi performans gösterenleri işletmede tutabilmek için onları kendilerinden daha az performans gösterenlerden daha çok ödüllendirmek gerekir.

2.Ödüller, kişilerin motivasyonu üzerinde de etki sahibidirler.

3.Ödül sistemleri, organizasyon kültürünü etkileyen organizasyon özelliklerinden biridir.Ödül sistemlerinin nasıl geliştirildiği, yönetildiğine bağlı olarak organizasyon kültüründe değişikliklere sebep olabilir.

4.Ödül sistemleri organizasyon için maliyettir.Bu yüzden organizasyon, bu maliyetlerin ne yükseklikte olacağını, organizasyonun ödeme kabiliyeti çerçevesinde nasıl düzenleneceğini stratejik olarak ayarlamalıdır.

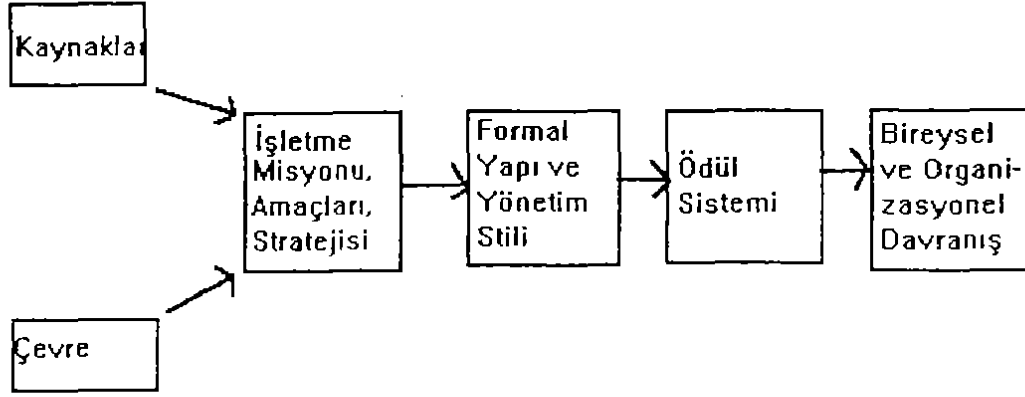
5.4.2.ÖDÜL SİSTEMLERİ İLE STRATEJİK PLANLAMA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Stratejik planlama yapıldıktan sonra, planları uygulayabilmek için, ihtiyaç duyduğu insan kaynağı tipine, davranışına ve organizasyonel iklim üzerinde yoğunlaşılır. Bu bölümün konusu olan bir sonraki adım arzulanan performansı motive edecek, doğru profildeki işgörenleri işletmeye çekecek, organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesinde desteleyici bir fonksiyon görecektir iklim ve yapı yaratabilecek ödül sistemleri geliştirmektir.

Ödül sistemleri ile stratejileri ilişkilendirmek başlıca iki nedenden dolayı önemlidir. Bunlardan birincisi organizasyonel performansın ve etkinliğin bu yolla artacağı düşünülmesi, ikincisi ise bu ilişkilendirme vasıtasıyla yöneticilerin uzun vadeli düşünmeye zorlanabileceği fikridir³¹. Ödül sistemleri ile stratejik planlama arasındaki ilişki sonraki sayfadaki gibi şematize edilebilir³².

³¹ John E. Butler, Ph.D., Gerald R. Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D., a.g.e., s.124

³² Charles J. Fombrun, Noel M.Tichy, Mary Anne Devanna, a.g.e., s.129



Genellikle, yeni bir iş alanına geçmek farklı bir davranış biçimi ve dolayısı ile farklı bir ödül sistemi gerektirir. Eski ödül sistemini yeni iş alanında uygulamaya koymak çoğu zaman yeterli olmayabilir, hatta yeni iş alanında başarısız olmaya bile yol açabilir. Diğer taraftan, yeni iş alanı için yeni ödül sistemi geliştirmek, eski iş alanında da işletme için de karşılaştırma yapılmasını mümkün kıldığı için problem yaratabilir. Kısacası, işletmeler yeni iş sektörlerine girmeden önce farklı ödül sistemlerini incelemeli, uygulama aşamasına bu ince eleme döneminden sonra geçmelidirler.

5.4.3.ÖDÜLLENDİRMEDE DİZAYN SEÇENEKLERİ

Ödül sistemlerini dizayn etmenin ve yönetmenin sonsuz sayıda yolu vardır. İşletmenin çalışanlarına vereceği ödüller görünür ve

görünür olmayan ödüller olarak iki gruba ayrılabilirse de burada incelenecek olan ödeme, yükselme, statü sembollerini vb. kapsayan görünür ödüllerdir.

Tüm organizasyonel sistemlerin bir süreç boyutu olduğu gibi yapısal bir boyutu da vardır. Ödül sistemlerinin yapısal boyutu, formel mekanizmaları, prosedürleri ve uygulamaları içerir. İşin süreç yönü ise, sistemin iletişim ve karar süreci kısımları ile ilgilidir. Burada önemli olan nokta, sistemin, işleyişi ve ödüllendirmeyi nasıl yaptığı hususlarında ne derece bilgi vermeye açık olduğu ile ilgilidir. İkinci önemli nokta sistemin dizaynı ve yönetiminde katılıma ne kadar izin verildiği ile ilgilidir. Birçok organizasyonda, tercih sonucu olmaksızın ödüllendirme yönetimi çok gizli bir şekilde yapılır.

5.4.4.ÖDÜL KRİTERLERİ

Parasal ve parasal olmayan ödüller işgörenlerin yaptıkları işlerin tipine göre belirlenir. Bir çok organizasyonda kullanılan standart politika, kişinin değil işin değerlendirilmesi üzerine kurulu, buna göre ödül düzeyinin belirlendiği bir uygulama ile somuta ulaşmıştır. Bu yaklaşım işin değerinin saptanabileceği, işi yapan kişinin ise organizasyon nezdinde ancak işi ölçüsünde değerli olabileceği varsayımı üzerine kuruludur. Bu varsayım işletmelere iş değerlendirme yoluyla diğer organizasyonların benzer işlere ne kadar ödediklerini anlamalarına olanak sağladığı için geçerlidir. Personel kazanımlarına objektif bir temel sağlaması, organizasyonun personel masraflarının rayından çıkmasını önlemesi bu sistemin avantajları arasında sayılabilir.

İş temelli ödemelere alternatif olarak işletmelerde uygulanagelen alternatif bir ödeme şekli de çalışanlara sahip oldukları yeteneklere göre yapılan ödemelerdir. Bu uygulama çok farklı ödeme oranları işleme sokabilir.

Hangi organizasyonel durumlara iş temelli ödeme hangilerine yetkinlik temelli ödeme uygulanabileceğine dair kurallar yoktur. Genellikle, yekincilik-yetenek temelli uygulamalar öğrenmeye, büyümeye ve gelişmeye açık esnek, sabit bir işgücü barındırmak isteyen organizasyonlara uygun düşer. Yeni başlatılan işlerde veya en büyük ihtiyacın ustalık geliştirme olduğu organizasyonlarda kullanılabilir. Yeniliğine ve ortaya çıkabilecek potansiyel operasyonel problemlerine karşın yetkinlik temelli sistemin yavaş

büyüyen çevrelerdeki organizasyonlarca gittikçe artan oranlarda kullanılacağı tahmin edilmektedir.

- Performansa Göre Ödeme

Ödül sistemlerinin dizaynında verilmesi gereken en önemli kararlardan biri sistemin performansa göre temellendirilip temellendirilmeyeceğidir. Ancak böyle bir karar verildikten sonradır ki sistemin diğer parçaları tüm resmi oluşturmak üzere yerlerine oturtulabilirler. Performansa göre ödemenin alternatifi üstlük astlık ilişkilerini temel alarak yapılan ödeme (ödüllendirme) dir.Yapılan araştırmalarda, organizasyonun ödemeleri performansa dayandırarak yapmasındansa diğer başka kriterleri ödemelerine temel almasının daha iyi olabileceği ortaya çıkmıştır. Buna gerekçe olarak da arzulanan performansı spesifik etmenin, gerçekleşen performansın arzulanan performans olup olmadığı gibi hususların açığa çıkarılmasının zorluğu ileri sürülmektedir.

Ödemeleri performansla ilişkilendirmenin binlerce yolu olabilir.İşte organizasyonların ödül sistemi dizaynında vereceği en stratejik karar, bu ilişkilendirme işlemini nasıl yapacağıdır. Bir çok ödül çeşidi vardır. Ayrıca ödüllerin verilmiş sıklığı da işletme tarafından değişken olarak kullanılabilir. Performans bireysel olarak ölçülebilir, her işgören kendi şahsi performansı üzerinden ödülünü alır. Performans grup bazında da ölçülebilir veya tüm organizasyon bazında da .İlkinde ödülleri grup performansına göre verirken, ikincisinde verilen ödüllerde organizasyon performansı temel alınır.

Bazı davranışları ödüllendirip, diğerlerinin ödüllendirilmemesi gösterilecek performans açısından belirleyici bir özellik kazanmaktadır. Bu yüzden neyin ödüllendirileceğine çok dikkatli karar vermeli ve bu kararında organizasyonun stratejik kararlarıyla uyum içinde olmasına özen gösterilmelidir.

- Pazardaki Konum

Organizasyonun pazardaki rakip organizasyonlara kıyasla verdiği ödül miktarı da davranışları etkiler. Organizasyonlar, ödül

düzeylerinin diğer şirketlerinin ödül düzeylerine göre nasıl olması gerektiği konusunda ayrıntılı politikalar geliştirirler. Örneğin, bazı şirketler bu konuda lider olmanın önemli olduğunu düşünür ve ödül düzeylerini tüm rakiplerinininkinden daha yüksek tutarlar. Bazılarıysa ödül düzeylerinde lider olma amacını gütmeyebilirler. Ödül sistemlerinin dizaynında verilecek yapısal kararlar, işletmeye işgören çekebilme ve daha sonra bunları organizasyonda tutabilmek açısından son derece önemlidir.

Eğer işgücü dönüşümü organizasyona pahalıya mal oluyorsa ve yapılan iş ve iş stratejileri yüksek nitelikleri işgörelere ihtiyaç duyuyorsa ödüller organizasyonun başarıya ulaşmasında kullanılan en popüler araçlardan biri haline getirilebilir. Ancak, organizasyondaki işler çok vasıflı işgören gerektirmiyorsa, ayrılanın yerine pazardan yeni birini temin etmek zor değilse yüksek düzeyde ödül vermek gereksiz hale gelir. Ayrıca işletme bünyesinde tüm işlere aynı düzeyde ödül vermek zorunda değildir. Organizasyon kendisi için hayati önem taşıyan nitelikleri belirleyebilir ve bunlara özel ödül uygulayabilir, diğerlerine ise ortalama veya ortalama altı ödüller önerebilir.

5.4.5.ÖDÜL SİSTEMLERİNİN TUTARLILIĞI

Ödül sistemlerinin organizasyonu bugün hangi boyutlarda etkilediği yüzde yüz ortaya koyulamamışsa da yapılan araştırmalarla

- organizasyona çekilenlerle, organizasyonda çalışmakta olanları
 - işgören motivasyon düzeyini
 - organizasyonun genel iklimini
 - yapısını
 - operasyonel maliyetlerini
- etkilediği belirlenmiştir.

Ödül sisteminin organizasyon üzerindeki etkilerini belirlemenin amacı, bu etkilerin operasyonel verimliliği artıracak şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Ödül sistemlerinin çoğu kısa vadeli kazançlara yönelik davranışlara yöneliktir. Bu tip sistemler zaman içinde değişen operasyonel ihtiyaçlara paralel olarak gösterilmesi gereken davranışları ödüllendirirler. Ödül sistemlerinde uzun vade de başarıyı getirecek davranışları teşvik edecek değişiklikler yapıldığında stratejik planların ve kararların uygulanmasına ödül sistemleri aracılığı ile katkıda bulunulabilir.

5.4.6.ÖDÜL SİSTEMİ İLE STRATEJİLERİ İLİŞKİLENDİRMENİN ÖNEMİ

Literatürde ödül sistemi ile strateji ilişkilendirme gerekliliğinin altını çizen iki neden göze çarpar. İlk neden bu ikili arasında kurulacak ilişkinin organizasyon performansını ve etkinliğini artıracığı, ikincisi ise bu ikili arasında kurulacak ilişkinin yöneticileri uzun vadeli düşüncelere sevk edeceğidir. Eğer ödüller uzun vade başarısına endekslenirse, buna uygun davranışlar gündeme gelecek ve uzun vade operasyonlarına yönelik çalışmalar yapılabilecektir.

5.4.7.ÖDÜL SİSTEMLERİ İLE STRATEJİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KURULMASI

Literatürde, ödül sistemleri ile strateji arasında uyum sağlanması yalnızca ödül sistemlerinin Organizasyon Hayat Dönemi ve Çeşitlendirme stratejileri ile ilişkileri çerçevesinde incelenmiştir.

- Organizasyon Hayat Devri

Organizasyonel hayat devri modelinin ödül sistemlerine uygulanması üst düzey yöneticiler seviyesinde yoğunlaşmış, daha sonra tüm işgörenlerin parasal kazançlarını içine alacak şekilde genişletilmiştir. Her organizasyonel hayat döneminde farklı ödüllerin verilmesi öngörülmüştür. Buna göre, ilk dönem için parasal kazanç olarak düşük bir kök ücret üzerine yüksek primler ve düşük parasal olmayan kazançlar uygun görülmüş. Firma olgunlaşma aşamasına yakınlaştıkça ödüller yüksek kök ücret ve düşük primlere ve yüksek parasal olmayan kazanç grubuna doğru bir kayma göstermelidir. Bu yaklaşımda ödülliler her dönemin kendine özgü ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmiştir.

Literatürde bu yaklaşıma yapılan eleştiriler de mevcuttur. Bunlardan ilki, hangi tip hayat devri modelinin seçileceği konusundaki karmaşa üzerinedir. Ödül sistemler ürün hayat devri modeli ile mi, firma hayat devri ile mi yoksa pazar hayat devri modeli ile uyumlaştırılacaktır? İkinci eleştiri ise verili bir hayat dönemine birden fazla sayıda ödül sistemi uygun düşebileceği üzerine kuruludur.

- **Çeşitlendirme**

Çeşitlendirme, organizasyonları ürün portfolyolarının çeşitliliğine göre sınıflandırır. Bu sınıflandırma ile organizasyonlar pazarda tek ürün , baskın ürün, birbirine yakın ürünler, ve alakasız ürünler ile bunlara uygun olarak hazırladığı stratejiler çerçevesinde boy gösterir. Çeşitlendirme arttıkça, farklı ve birbirinden ayrı birimleri kontrol altında tutabilmeye yarayan mekanizmalara daha çok ihtiyaç duyulur. Ödül sistemleri bu tip organizasyonlarda bir kontrol mekanizması işlevi görür. Ödüllendirmenin hangi kriterler üzerinden yapılacağı çeşitlendirmenin nasıl sağlandığı ile ilgilidir.Yapılan araştırmalar, firma iç büyüme yoluyla çeşitlendiyse ödüllendirmenin organizasyondan, gruptan ve birimden alınan sonuçların bir kombinasyonu üzerine kurulmakta olduğunu, çeşitlendirme organizasyona dışarıdan eklenerek sağlandıysa sadece birim sonuçları dikkate alınarak yapıldığı ortaya çıkmıştır.

5.5.STRATEJİK GELİŞTİRME

Stratejik insan kaynakları geliştirme, işletme ve iş düzeyinde belirlenen stratejilere istinaden ihtiyaç duyulan işgören niteliklerinin saptanması ve uzak gelecekte işletme yararına kullanılmak üzere bu niteliklerin işgörelere kazandırılmasının yönetimi olarak tanımlanabilir³³.

5.5.1.GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

Geliştirme faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir³⁴:

- 1.Eğitim faaliyetleri
- 2.Hedeflenen gelişim derecesi
- 3.Değerlendirme merkezleri
- 4.Mentoring
- 5.Kariyer Planlama

³³ John E. Butler, Ph.D., Gerald R. Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D., a.g.e.'deki D.T. Hall, Human Resource Development and Organizational Effectiveness, 1984

³⁴ John E. Butler, Ph.D., Gerald R. Ferris, Ph.D., Nancy K. Napier, Ph.D., a.g.e.'deki Stumpf S.A., Hanrahan, N.M., Designing Organizational Career Management Practises to Fit Strategic Management Objectives, 1984

Bu faaliyetlerin herbirinin uygulanması için farklı uzunlukta süreler gerekir. Her faaliyetin uygulanması için gerekli olan süre aşağıdaki gibi şematize edilebilir.

KISA				UZUN
VADE				VADE
Eğitim	Değerlendirme Merkezleri	Hedeflenen Gelişim Derecesi	Mentoring	Kariyer Planlama

Eğitim faaliyetleri, kısa zamanda gerçekleştirilebilir niteliğinden dolayı kısa vadeli faaliyetler olarak sayılır. Diğer geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ise yukarıdaki sıralamada görüldüğü gibi giderek artan uzunlukta süreler gerektirmektedir.

1.EĞİTİM FAALİYETLERİ

Eğitim, organizasyon tarafından organizasyonel performansı iyileştirebilmek amacıyla işgörenlerin işle ilgili bilgi ve yetenekleri kazanabilmeleri için sarfedilen planlı çabadır. Eğitim, işgörenlerin acil öğrenme gereksinimleri üzerinde yoğunlaşır.

Eğitim programları genellikle dört durumda devreye girer.

- 1.işgörenlerin işlerini yapmakta yeterli olan işgörenlerin oranının düşük olması durumunda
- 2.seçim sürecinin başarısız sonuçlar vermesi durumunda
- 3.iş için geçerli olan iş tanımlarının yada performans standardının değişmesi durumunda
- 4.aynı işi yapan işgörenlerin çok farklı düzeylerde iş çıkarması durumunda

2.DEĞERLENDİRME MERKEZLERİ

Değerlendirme merkezleri, bir işgören veya işgören grubu tarafından bir kaç gün boyunca sürdürülen bir dizi uygulamadan

oluşan standart bir programdır. Amacı, kritik iş vakaları yaratarak, işgörenin bu kritik iş koşullarında davranışını gözlemlemek ve ölçmektir. Böylelikle işgören değerlendirilebilir ve uzun vadedeki potansiyeli görülebilir. Değerlendirme merkezi faaliyetinin sonuçları terfi edileceklerin seçiminde veya özel bir geliştirme programına tabii tutulacakların saptanmasında kullanılabilir.

3.HEDEFLENEN GELİŞİM

Hedef gelişimin amacı, iş becerilerinin gelecekteki kullanımlarının da göz önünde bulundurarak mevcut güçlü yanların daha da geliştirilmesi ve beceri geliştiriminin iyileştirilmesidir. Daha çok mevcut performansın geliştirimini amaçlayan eğitimle karşılaştırıldığında hedeflenen gelişimin daha çok geleceğe yönelik bir doğası vardır. Hedef, işgöreni gelecekteki verimliliği için hazırlamaktır. Hedeflenen gelişim hem organizasyonun hem de işgörenin değişime daha kolay adapte olmasını sağlar.

Bu amaç çerçevesinde organizasyon bir çok yol kullanabilir: sosyalizasyon, danışma, coaching, geri besleme, kendini değerlendirme vb. Organizasyonun bu tip faaliyetlerden hangisini seçeceği organizasyon gelişim programıyla ulaşmayı planladığı hedeflere göre değişkenlik gösterir.

İşletmenin geliştirme programının amaçlarına bağlı olarak farklı stratejiler kullanılır.Bunlar;

- 1.Fikir ve düşünceleri değiştirmeye yönelik bilişsel stratejiler
- 2.Doğrudan davranışları değiştirmeyi hedefleyen davranışsal stratejiler
- 3.İşgörenin mevcut çalışma ortamını değiştirmeyi amaçlayan çevresel stratejiler

4.MENTORING

Mentoring, üst ve ast arasındaki ilişki şeklinde tanımlanır. Bu ilişkide ast kendi gelişimine katkıda bulunan pozitif bir kişilik olarak öngörülür. Sözkonusu ilişkinin bir kaç evrede geliştiği yapılan gözlemler sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Bunlar

- 1.İlişkinin başlangıcı:Taraflardan herhangi biri bu ilişkiyi başlatabilir yada ilişki karşılıklı olarak başlayabilir.Taraflar bir kez buluştuktan

sonra güçlü bir çekim gelişir. Ast, üstü kendisinden çok şey öğrenilebilir, saygıdeğer ve yetkin bir kişi olarak görür. Üst de astı, bilgi ve değerlerin zamanla toplanacağı bir başlangıç noktasında kabul eder. Bu aşama genellikle altı aydan iki yıla kadar değişen bir süreye yayılır.

2.Gelişme aşaması:İki yıldan beş yıla kadar uzayabilir. Asta kendine güvencini sağlayacak karar verme fırsatları tanınır.

3.Üçüncü aşama: Doğal olarak bu evrede ayrılma devreye girer. Ayrılma coğrafi transfer nedeniyle veya üstün astın kendisine artık ihtiyacı kalmadığını farketmesiyle ortaya çıkabilir.

4. Yeniden tanımlanma: Bu son aşamada uzun süre aynı kalmış olan ast ve üstün orjinal ilişkisi etkisini kaybeder ve geline aşama dolayısıyla taraflar eş düzeyde yeniden tanımlanırlar.

5.KARİYER PLANLAMA

Kariyer planlama en uzun vadeli geliştirme faaliyetidir. Bu faaliyet işgörenleri kendini değerlendirme ve hedef belirleme yoluyla yönlendirmeyi amaçlar. Kariyer planlamanın ilk hedefi işgörenin kendi ve kariyer amaçları hakkındaki farkındalığını artırmaktır. Bu işgörelere bilgi ve fırsat verilmesiyle gerçekleştirilir. Kariyer planlamada hem işgörene hem organizasyona bazı ödevler düşmektedir, her ikisinin de sorumlulukları vardır. İşgörelere kendilerini değerlendirmekten ve gelecekleri için amaç belirlemekten sorumludur. Organizasyon ise bu süreçte işgörene hem beceri değerlendirme egzersizleri hem de organizasyonel uygulamalar, politikalar, ve fırsatlar hakkında bilgi sağlamak durumundadır.

5.5.2. GELİŞTİRME FAALİYETLERİ İLE STRATEJİK PLANLAMAYI İLİŞKİLENDİRMENİN ÖNEMİ

Organizasyonun performansı, büyük ölçüde işgücüne bağlıdır. Eğer işgörelere geliştirilebilirse ve işletme planlarını destekleyecek davranışlara sevk edilebilirlerse, arzulanan performansa ulaşılacaktır.

Literatürde stratejik planlama ile insan kaynağını geliştirme arasında bağ kuran çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların hepsi aynı arzulanan sonuca ulaşırlar, ancak farklı yollar kullanırlar.

Bu çalışmalardan biri literatüre Dinamik Fonksiyon ve Dinamik Yönetici Profili adı altında kazandırılan modeldir. Buna göre, dinamik fonksiyon profili organizasyonun mevcut ve yakın gelecekteki fonksiyonlarını tanımlar. Dinamik yönetici profili ise mevcut performansı ve kariyer görünümünü saptar. Bu iki profilin kıyaslanması "yönetim açığı" adını alır. Bu açık saptandıktan sonra kapanması için gerekli önlemler alınır. Önlemler yönetim geliştirme programları, eğitim programları biçimlerini alabilir.

Başka bir çalışma,1981 yılında geliştirilen bir bütünleştirme modelidir. İlk aşamada insan kaynakları gereksinimi tahmini yapılır. Yani stratejik planların gerçekleştirilmesi gerekli olacak işgücü kantitatif ve kalitatif olarak öngörülmeğe çalışılır. İkinci aşamada "Şu anda elimizde insan gücü olarak ne var?" sorusu sorulur. Ve değerlendirme sistemleri devreye sokulur.

Elimizde varolan kaynak ve ihtiyaç duyduğumuz kaynak belirlendikten sonra artık geliştirme sistemi çalışır duruma getirilebilir. Ve stratejik amaçlarımızın yerine getirilmesini teminen açıklar kapatılır.

5.5.3.STRATEJİK PLANLARLA GELİŞTİRME ÇABALARININ İLİŞKİLENDİRİLMESİNİN YARARLARI

Stratejik planlarla insan kaynağını geliştirme fonksiyonunun ilişkilendirilmesi maliyetlerde azalmaya yol açar. Friedman ve Le Vito'ya göre yönetim geliştirme faaliyetlerini ciddiye almamak organizasyonlara çok pahalıya patlayan bir hata olabilir; elde bulunan işgücü niteliğinin yetersiz kalması ile dışarıdan alım yapılmak zorunda kalınabilir. Bu da firmamızın başka bir firmanın geliştirme programına ödeme yapmasıyla eş anlama gelir.

Stratejik planlarla geliştirme programlarını ilişkilendirme başka bir açıdan daha maliyet azalmasına katkıda bulunabilir. Bilindiği gibi geliştirme programları işletmeye pahalıya mal olan aktivitelerdir. Eğer geliştirme programlarıyla stratejiler arasında net bağlantılar kurulmazsa, işletmeye katkıda bulunmayacak veya

yetersiz kalacak geliştirme programlarıyla hem para hem de zaman kaybedilir. Ancak iki süreç arasında kurulacak dikkatli bağlantı hem firmaya hem de işgörene faydalı olacaktır.

Yararlar arasında sayılabilecek diğer bir görüş ise geliştirme ile strateji arasındaki ilişkinin kurulmuş olduğu durumlarda işgörenlerin firmadaki geleceklerinin farkında olmalarını sağlamasıdır. Örneğin genç yöneticilere işletmenin kendileriyle ilgili planlarını aktarması, firmadaki yerlerini ifade edecek olan böyle bir yaklaşım yine işgücü dönüşümünü ve bundan kaynaklanan maliyetleri azaltacaktır. Ayrıca niye geliştirme programına tabii tutulduğunu bilen çalışanlar daha üretken olacaktır.

5.5.4.GELİŞTİRMEYİ ETKİLEYEN PERSONEL POLİTİKALARI

- İçeriden Terfi

Geliştirmeyi etkileyen en önemli personel politikası boşalan veya yeni açılan pozisyonların işletme içinden işgörenler ile doldurulması ve bunun için gerekli geliştirme faaliyetlerine işletmece verilen önemdir. Böyle bir politika, geliştirme programlarını teşvik eder. İçerden terfi politikası olmayan diğer bir deyişle boşalan pozisyonları dışarıdan yapılan alımlarla doldurmaya özen gösteren firmalar için geliştirme kritik niteliğini yitirir. Ancak bu yitirme sürelidir. Çünkü değişken karakterdeki çevreyle temas halindeki firma her zaman farklı niteliklere ve bilgilere ihtiyaç duyar. Bu durumda gösterilebilecek en rasyonel davranış potansiyeli olduğunu kanıtlayan işgörenleri geliştirme yoluyla değişen dış çevrede hareket eden işletmeye yararlı hale getirmek olacaktır. Aksi durumda işgöreni küstürmek, işletme için tamiri zor bir probleme neden olabileceği gibi , yeni alımlarla işletmeye kazandırılan işgörenleri de olumsuz yönde etkileyecektir. Böyle bir ortamda pozitif bir örgüt kültürünün yeşermesi ise imkansız olacaktır. Unutmayalım ki alınan her yeni işgören bir gün koşulların değişmesi durumunda yetersiz kalabilecektir. Unutmayalım ki organizasyonel bağlılık birbirine bağlı iki ayakta oluşur.

- 1.Organizasyonun işgörene duyduğu bağlılık
- 2.İşgörenin organizasyona duyduğu bağlılık

Organizasyonun işgörenlerin sadakatini kazanabilmesinin yolu, organizasyonun da işgörene sadakat duymasından geçer.

- İstihdam Güvenliği

İstihdam güvenliği, işletmede belirli bir süreden fazla çalışan işgörenlerin gelecekteki istihdamını güvenlik altına alan bir personel politikasıdır. Tabii ki düşük performans gösteren kişilerin veya disipline aykırı hareket edenlerin işten çıkarılmayacağı anlamına gelmez. Böyle bir politikanın işletmedeki işlevi, firmada belirli bir süreden daha çok çalışan işgörenleri ekonomik durumların gerektirdiği işgören çıkarmalarından korumaktır. Bu tip bir politika, organizasyonu dikkatli plan yapmaya ve iş planlarıyla insan kaynakları planları koordinasyonlu hazırlamaya yöneltir. Eğer işe alınan bir kişiye hayat boyu çalışma garantisi verileceği, ve bunun büyük bir yatırım olduğu düşünülürse yeni alımların çok dikkatli yapılması gerektiği daha iyi anlaşılır. Yeni alımların bu kadar pahalı olduğu işletmelerde geliştirme konusuna daha büyük önem verilir.

- Çapraz Fonksiyonel Hareket

İşgörenler genellikle çalıştıkları departman, fonksiyon veya birim içinde geliştirilirler. Ancak bugün çapraz fonksiyonel hareket işgörelere daha çeşitli bilgi birikimi, bütünlüklü bir organizasyonel bakış açısı sağladığı için, gittikçe popülerleşmektedir. Bu tip rotasyonlar genellikle işletmenin üst kademelerine yükseltilmesi planlanan kişilere uygulanır. Böylelikle işletmenin tüm fonksiyonlarıyla birlikte bir bütün olarak algılanması, bu fonksiyonların dengeli, birbirini tıkamayacak bir şekilde yönetilmelerine dair bir kavrayış geliştirilmesi sağlanmaya çalışılır. Kısacası, çapraz fonksiyonel hareket ile çalışanların at gözlüklerinin kırılmasına uğraşılır.

C.KOÇ HOLDİNG BÜNYESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SETUR TURİZM VE OTOSAN OTOMOBİL A.Ş.'DE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI

1.ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMALARININ AMACI VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Koç Holding ve Holding'e bağlı Setur Turizm ve Otosan Otomobil A.Ş. 'deki stratejik insan kaynakları uygulamalarının araştırıldığı örnek olay çalışmasında amaç ülkemizin insan kaynakları konusunda en gelişmiş uygulamalara sahip büyük bir holding'ine bağlı iki firmada son on yılın yönetim anlayışı olan stratejik yönetim anlayışının insan kaynakları ile ilgili konularda ne derecede ve nasıl uygulandığını görmektir.

Çalışma kapsamına alınan firmaların seçiminde firmaların stratejik yönetim uyguluyor olmaları ön şartı aranmıştır. Bir firmanın imalat sektöründe, diğer firmanın ise hizmet sektöründe faaliyet gösteriyor olmasına özen gösterilmiş, araştırmanın bu iki örnekle zenginleştirilmesi hedeflenmiştir.

Firmalar hakkında araştırmamız kapsamına giren konularda bilgi alınabilmesi amacıyla ek 1'de sunulan soru formu hazırlanmış, her iki firmanın insan kaynakları yöneticileriyle bu soru anahtarı doğrultusunda görüşme yapılmıştır.

Soru formunun ilk kısmında firma ve içinde faaliyet gösterdiği pazar hakkında bilgi almaya yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümdeki sorularla firmanın insan kaynakları departmanı ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları anlaşılmasına çalışılmıştır.

Otosan ve Setur ünvanlı firmalarda uygulanan stratejik insan kaynakları pratiklerini daha iyi anlayabilmek amacıyla ilk önce Koç Holding'in stratejik insan kaynakları yönetimi 'ne yaklaşımı hakkında toplanan kısa ve genel nitelikteki bilgiler sunulacak, arkasından Setur ve Otosan 'a geçilecek ve bu firmalarda stratejik sürecin insan kaynakları yönetimi açısından nasıl işlediği incelenmeye çalışılacaktır.

2.KOÇ HOLDİNG VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Türkiye'nin en eski firmalarından biri olan Koç Holding insan kaynakları ile ilgili hedef ve ilkelerini şöyle ifade etmektedir:

"En önemli sermayemiz insan kaynağımızdır. Ürün ve hizmetlerimizin kalitesi çalışanlarımızın kalitesi ile başlar. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü Topluluğumuza çekmek ve istihdam etmek, insanımızın yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığından azami fayda sağlamak; verimliliklerini artırmak; gelişmelerine imkan tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak Koç Topluluğu'nun kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için seçtiğimiz yoldur."

Holding düzeyinde holding 'e bağlı firmalara eğitim amacıyla dağıtılmak üzere hazırlanan dökümanlardan birinde "İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Yaklaşım Gereği" şöyle özetlenmektedir³⁵:

"Globalleşme, açık pazar ekonomisine geçiş, teknoloji, pazar ve rekabetteki değişimler, şirket için başarıyı belirleyen unsurların hızlı ve sürekli değişimi gibi etkenler, şirketlerin çalışanlarını yönetme ile ilgili yaklaşım ve uygulamalarını statik olmaktan çıkarmış ve çalışanların stratejik olarak yönetilmesi gereken önemli bir kaynak olduğunu ortaya koymuştur

Rekabetin daha yoğun olarak yaşandığı batı pazarlarında bu yaklaşımın kaçınılmaz hale geldiği ve etkin olarak uygulayabilen şirketlerin öne geçtikleri açıkça gözlenmektedir.

Ülkemizde stratejik anlamda insan Kaynakları Yönetimi henüz yaygınlık kazanmamış olmakla birlikte, özellikle Gümrük Birliği'nin getireceği yoğun rekabetle birlikte bu konudaki faaliyetlerin büyük hız kazanacağı görülmektedir. Şirketlerin bu konudaki faaliyetleri daha ciddi olarak ele almaya başladıkları görülmektedir. Koç Topluluğu da bu konuda hızlı davranmak ve şirketlerinde insan kaynaklarını başarıyı belirlemede stratejik bir öge olarak daha iyi değerlendirmek durumundadır.

³⁵ Koç, Şirket İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesi, Organizasyon ve Metod, Mart 1996

Şirketlerin insan kaynaklarını stratejik olarak yönetmesi bir zorunluluk olmakla birlikte, bunun diğer kaynakların yönetiminden daha zor olduğu da bir gerçektir. Temelinde insan ögesi ve duyguların bulunması, gerek konulara yönelik sistematik yaklaşımların katı olarak uygulanabilmesini güçleştirmekte, gerekse yapılan hatalar sonucu, elde edilen kazançların yanında daha büyük zararlar oluşabilmektedir. Bu durum esnek, açık ve ön denemeye dönük yaklaşımların geliştirilmesini ve gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kendi içinde bütünlüğü olan bir anlayış olarak yerleşmesi için zamana ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. Bu, sistemli bir çabanın başlatılması gereğini daha da acil bir hale getirmektedir.

Sendikal ilişkilerin bulunduğu işyerlerinde, sendikal ilişkilerle ilgili stratejilere de yer vermek gerekecektir. Endüstriyel ilişkiler ortamının güvene ve karşılıklı anlayışa dayalı olarak insan kaynaklarına getireceği katma değer ihmal edilemeyecek kadar önemlidir.

Nitekim özellikle KOÇ 2000 uygulamalarına dahil şirketlerde İK uygulamaları önemli stratejik konuların içinde yer almaktadır. Hemen tüm Koç Topluluğu şirketleri kendi özdeğerleme ve Şirket KOÇ 2000 Stratejik Planında İK konularına önemli ölçüde yer vermektedir."

İnsan kaynakları stratejileri hakkında aynı dökümanda şöyle deniyor.

"Şirketler açısından; şirket KOÇ 2000 Stratejik Planlama prosesinin bir parçası olarak, İnsan Kaynakları Yönetimini ilgilendiren iç ve dış faktörlerin irdeleneceği, alternatifler arasından en iyi sonucu vermesi beklenen stratejinin belirlenip planlı olarak hayata geçirileceği, uygulama sonuçları ile iç ve dış faktörlerdeki değişimlerin düzenli olarak gözden geçirileceği ve stratejilerin buna göre yenileneceği sistemli, periyodik, katılımcı, esnek bir insan kaynakları stratejik planlama süreci kaçınılmaz bir ihtiyaçtır.

İnsan kaynakları stratejilerini oluşturmak ve uygulamak uygulamalarını statik olmaktan çıkarmış ve çalışanların stratejik olarak yönetilmesi gereken önemli bir kaynak olduğunu ortaya koymuştur.

Rekabetin daha yoğun olarak yaşandığı batı pazarlarında bu yaklaşımın kaçınılmaz hale geldiği ve etkin olarak uygulayabilen şirketlerin öne geçtikleri başta Genel Müdür olmak üzere, her kademedeki şirket yöneticilerinin liderliğinde ve sorumluluğunda yürütülmelidir.

İnsan Kaynakları/Personel Bölümleri bu stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında etkin uzmanlık ve metod desteği vermeli, dünyadaki ve Türkiye'deki en iyi uygulamaları şirket sistemi içine yansıtılabilmelidir. Gelişmeleri ve iyileşmeleri takip insan kaynakları/personel bölümünün sorumluluğundadır.

Günümüzde,insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması;

- *şirket hedef ve stratejilerine odaklanmış,
- *iç ve dış müşteri kaynaklı,
- *sürekli süreç iyileştirmelerine yönelik,
- *performans yönetimi ve sürekli gelişmeyi merkez olarak alan ve bunun etrafında yalın ekip çalışmasına dayanan yapılar,
- *ekip performansına ve yeterliliklere yönelik ödüllendirme,
- *anında bilgilendirmeye ve eğitip yetiştirmeye yönelik sistemler,
- *genel ve çok yönlü yeterliliklere sahip yetkilendirilmiş ve katılımcı çalışanlar,
- *yeniden tasarlanmış süreçlere göre ekip faaliyetleri gerektiren,kendilerine ait sürecin bütününden sorumlu ekiplerle yürütülen, katmadeğer yaratan işler ,
- *vizyon ve hedefler ortaya koyan süreç sorumlusu liderler,
- *tedarikçi ve müşteri ilişkisini tüm çalışanlar için artıran roller,sorumluluklar ve ilişkiler bütünü içinde ele alınmaktadır.

Şirket Stratejik Planlama sürecine İK yöneticilerinin katılımıyla, Şirket ve Koç 2000 stratejilerine uygun insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması garantiye alınıyor.İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejilerin geliştirilmesinde ve uygulanmasında sorumluluk başta genel müdür olmak üzere tüm şirket yöneticilerine ait. İnsan kaynakları ile ilgili en üst yönetici sürecin sağlıklı işlemesinden gerekli bilgi altyapısının oluşturulmasından ve kullanıma sunulmasından, insan kaynakları

uygulamaları tasarıma dönük gerekli ekspertizin sağlanmasından sorumlu.

Strateji geliştirme ve uygulama ile yalnızca İK yöneticisinin sorumlu tutulması şirket KOÇ 2000 hedef ve stratejileri ile entegrasyonda sorun yaratacağı gibi, strateji ve uygulamaların benimsenmesinde, hayata geçirilmesinde de önemli sorunlar yaratacaktır. Birçok şirkette İK'na dönük kriterler her kademede şirket yöneticilerinin sistemli olarak tanımlanan başarı hedefleri arasında yer almaktadır. KOÇ 2000 Komitelerinin aylık toplantılarının bir bölümünü İnsan kaynakları ile ilgili konulara ayırmaları, üç ayda bir ise bu konu ile ilgili gelişmelerin gözden geçirileceği ayrı bir toplantı yapmaları önerilmektedir.

Anılan dokümanda Koç 2000'de insan kaynakları stratejilerinin niteliği ve bunların geliştirilmesinde kullanılan bilgi kaynakları şöyle özetleniyor:

1.Şirket Politikası ile ilgili Dokümantasyon

Şirket KOÇ 2000 Stratejik Planlama sürecinde geliştirilen her türlü bilgi İK stratejilerinin belirlenmesine bir girdi oluşturmaktadır. Koç Topluluğu şirketlerinde Stratejik Plan çalışmaları Koç 2000 çerçevesinde geliştirilmekte ve dokümante edilmektedir.

2.Dış Çevre Analizi:

Pazara, rakiplere, teknolojiye, sosyal ve siyasal oluşumlara, endüstri ilişkilerine dönük olarak gerçekleştirilen analiz ve çıkarımlar İK stratejilerinin oluşumu açısından büyük önem taşımakta, ana belirleyicilerinden biri olmaktadır.

3. İç Analizler:

Şirketin mevcut yapı ve uygulamaları, çalışanların profili, çalışanlarla yapılan anketler, şirket kültürüne ilişkin ölçüler İK stratejilerinin alacağı yön konusunda önemli bir bilgi oluşturmaktadır.

İç analizlere dönük en önemli kaynaklardan biri Koç 2000 çerçevesinde yıllık olarak gerçekleştirilen özdeğerleme çalışmalarıdır. Özdeğerleme aracılığı ile, diğer tüm konuların yanısıra İK yönetiminin ilgi alanına giren aşağıdaki konularla da şirketin hangi noktada olduğu detaylı olarak değerlendirilebilmektedir.

- Şirket yönetimi her seviyede etkin liderliğe sahip midir?
- Şirket politikasının, ilke ve hedeflerinin iletişimi etkin olarak yapılabilen midir?
- Çalışanların yönetimi nasıl planlanmakta, uygulanmakta ve gözden geçirilmektedir?
- Bu planlar sistematik, tutarlı uygulamalarla hayata geçirilmekte midir?
- Katılım nasıl cesaretlendirilmektedir?
- Sendikal ve endüstriyel ilişkilerin niteliği, kalitesi ne durumdadır? Karşılıklı güven, işbirliği, saygı ortamı mevcut mudur?
- İletişim etkin olarak sağlanabilmekte midir?
- Çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışa yönelik yeterliliklere sahip olmaları sağlanabilmekte midir?
- Süreç iyileştirme özendirilmekte midir?
- Çalışanlara beklentileri, memnuniyetleri ve şirket geneli ile ilgili görüşleri sorulmakta ve düzeltici önlemler alınmakta mıdır?

İK ile ilgili kriterler verilen puanlar, şirket ve İK yöneticilerinin başarı seviyelerini de göstermektedir. Şirketteki İK uygulamalarının başarısı açısından, TÜSİAD KALDER kalite ödül kriteri ile müşterek olan KOÇ 2000 Özdeğerlendirme modelinin, liderlik, İK yönetimi, çalışanların tatmini ve diğer ilgili alt kriterlerin gereklerini etkin olarak yerine getirmesi önemli bir göstergedir.

- Benchmarking Çalışmaları

Yurtiçi ve yurtdışında bulunan şirketlerin İK ile ilgili olarak elde ettikleri sonuçlar hedef koyma açısından , başarılı uygulamalar ise iyileştirme çalışmalarının planlanması açısından önemli bir bilgi kaynağı oluşturmaktadır.

Koç Topluluğu açısından Topluluk içi benchmarking de önemli bir potansiyel oluşturmaktadır. Türkiye'de de bu konudaki uygulamaların gözönüne serildiği, sorunların tartışılıp görüş alışverişlerinin yapıldığı konferanslar, seminerler ve benzer organizasyonlar giderek artmaktadır.

İnsan kaynakları uzman yetiştirme programı dolayısı ile Türkiye'de faaliyet gösteren başarılı şirketlerle yapılan İK benchmarking çalışması ayrıca Toplulukta yer alan şirketlere de sunulmaktadır.

- Çalışanların Görüşlerinin Alınması

Sistemik olsun yada olmasın, çalışanların şirket geneli, memnuniyet düzeyi ve beklentileri ile ilgili olarak dile getirdikleri görüşler İK stratejilerini önemli ölçüde yönlendirmektedir. Şirketlerin yılda bir kez iş tatmini araştırması yapmaları, sistemik olmayan (günlük ortamda iletilen görüşler yada performans görüşmelerinde dile getirilenler gibi) görüşlerin de belirli bir yaklaşımla toplanarak raporlamaya dönüştürülebilmesi önemli bir bilgi kaynağı olacaktır.

- Sendikal ilişkilerin Özellikleri

Bireysel ve Toplu iş uyuşmazlıkları, şikayetler, disiplin takipleri

- Diğer göstergeler

İşten ayrılma, devamsızlık, iş kazaları, eğitim çalışmaları, bireysel öneriler, uygulamaya alınan öneriler, iyileştirme ekiplerine katılım, verimlilik ve iletişime ilişkin veriler de uygulamaların başarısını görmek ve gelişimi izlemek açısından önemli bilgileridir.

- Koç Holding insan Kaynakları Stratejisi Örnekleri

-Şirket KOÇ 2000 Hedef ve Stratejilerinin tüm çalışanlarca paylaşımı

-Ürün geliştirmedeki teknik bilgi ve becerilerin geliştirilmesi

-Performansa dayalı ödüllendirme

-Yetki devrinin güçlendirilmesi

-İletişimin güçlendirilmesi

-Çalışma koşullarının iyileştirilmesi

3.ÖRNEK OLAY 1: SETUR TURİZM'DE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR

3.1.SETUR TURİZM VE İÇİNDE FAALİYET GÖSTERDİĞİ PAZAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Koç grubu bünyesindeki Turyat ünvanlı şemsiye firma altında faaliyet gösteren üç firmadan biri olan Setur, ilk olarak 1965 yılında gümrükten muaf mağazalar şirketi olarak kurulmuş,1977 yılında faaliyet alanına turizm konusunu da eklemiş ve yine Setur ismiyle ticari hayatına bu iki alanda devam etmiştir.

Bu örnek olay çalışmasında, Setur'un turizm sektöründeki faaliyetleri değerlendirilecektir.

Setur'un Turizm alanındaki başlıca faaliyetleri ve bu faaliyet alanlarındaki rakipleri şöyle sıralanabilir:

FAALİYET ALANI

- 1.Bilet satışı
- 2.Tur operatörlüğü
- 3.Kongre, seminer organizasyonu
- 4.Incoming

RAKİPLER

- 1.Entaş, İstanbul tur
- 2.Duru Turizm, İrem tur
- 3.VIP, Visitur
- 4.Tan-tur, Öger

Setur'un yukarıda belirtilen pazarlardaki pazar paylarına bakacak olursak sırasıyla, bilet satışında birinci durumda, tur operatörlüğünde üçüncü durumda, Incoming'de her yıl değişmekle beraber geçtiğimiz yıl 9. sırada olduğunu, Kongre seminer organizasyonunda ise rakipleri ile eşit pazar payına sahip olduğunu görürüz.

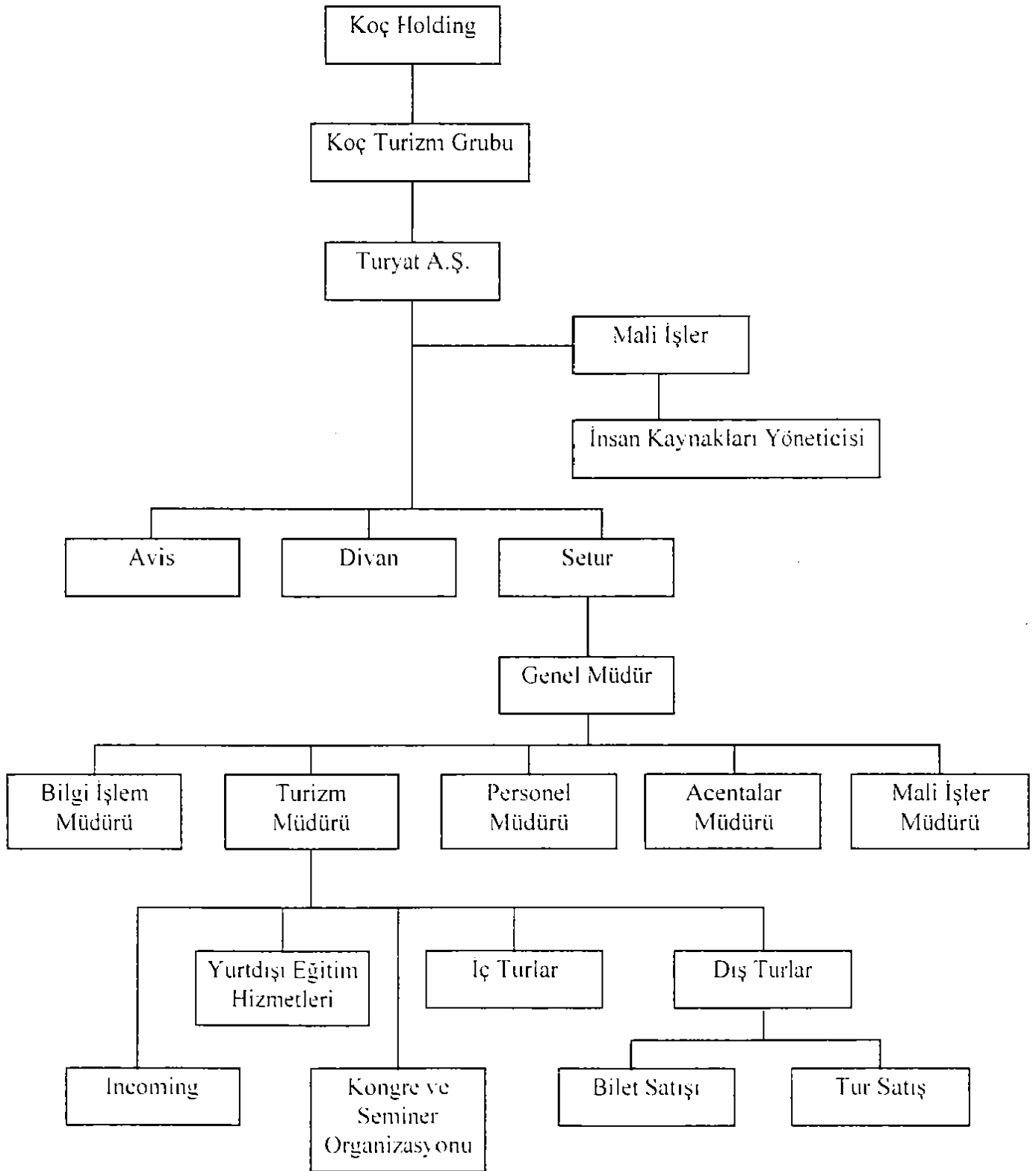
Türkiye genelinde 12 acentası ve 20'ye yakın yetkili satış acentası olan Setur'un toplam 250 çalışanı var.

Setur Turizm'in misyonu, turizmin her alanında, müşteri ve çalışanların memnuniyetini ön planda tutarak diğer Koç Turizm şirketleriyle sinerji halinde faaliyet göstermek olarak özetlenebilir.

Pazarda 3000 'e yakın seyahat acentasının bulunmakta ve bu nedenle rekabet yoğun, pazar ise çok değişken bir karaktere

sahip . Rekabetin bu denli yoğun olduğu bir ortamda, firmaların stratejik planlama olmaksızın bir adım dahi ilerlemelerinin mümkün olmadığı kuşkusuzdur. Ancak kimi firmalarda stratejik süreç daha formel kimilerinde daha enformel işliyor. Bu da pazar koşullarının firmaları belirli biçimlerde davranmaya zorladığını, stratejik yönetim anlayışının firmalarda, kendiliğinden hakim alternatifsiz tek anlayış haline geldiğini gösteriyor.

SETUR'UN ORGANİZASYON ŞEMASI



3.2.SETUR TURİZM'DE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI

Bir önceki sayfadaki organizasyon şemasından da anlaşılacağı üzere Setur ve Turyat şemsiyesi altında faaliyet gösteren diğer firmaların, personele ait özlük işleri ve insan kaynaklarına dair bir takım işleri yürütecek kendi Personel Departmanları var. Bunun yanısıra Turyat A.Ş.'ye bağlı destek birimlerden biri olarak görev yapan İnsan Kaynakları Yöneticisi de Turyat A.Ş.'ye bağlı olarak çalışan 3 firmanın insan kaynaklarına dair meselelerinin halinde yukarıda anılan personel departmanlarıyla koordinasyon halinde çalışmaktadır.

Tek başına çalışan insan kaynakları yöneticisi'nin görevi sorumluluk alanındaki firmalara insan kaynakları yönetimi konusunda danışmanlık yapmak, problemlere yönelik proje geliştirmek ve uygulama konusunda yardıma ve takipçi olmaktır. Bu durumda insan kaynakları yöneticisi yukarıda sayılan istişari nitelikteki görevleriyle öncelikle direkt olarak genel müdürlerle temas halinde olan bir pozisyonda bulunmaktadır.

Firma'daki stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda bilgi almak üzere görüştüğümüz Turyat'ın İnsan Kaynakları Yöneticisi Hakan Hızır, Boğaziçi Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü mezunu. Bir önceki sayfadaki organizasyon şemasında gösterilen Turyat A.Ş.'ye bağlı bir destek birim olarak görev yapan İnsan Kaynakları Yöneticisinin pozisyonunun hem avantajlı hem de dezavantajlı yönlerini bulabilmek mümkün. Öncelikle görevin kurmay bir görev olması pozisyonun bir dezavantajı olarak sayılabilir. Çünkü yaptırım gücü tamamen iknaya dayalı. Daha önce de belirtildiği gibi, insan kaynakları yöneticisi, direkt olarak genel müdürlerle temas halinde olan bir pozisyon. Üst yönetimle çalışma ilişkilerinin bulunması bu pozisyonun avantajlarından biri olarak kaydedilebilir. Diğer taraftan, insan kaynakları yöneticisinin çoğu zaman fiilen içinde bulunmadığı sorunlara çözüm arıyor olması, hem sorunlara içeriden bakabilmeye bir engel hem de bulunan çözümlerin çalışanlarca benimsenmesinde geciktirici bir faktör olarak karşımıza çıkıyor. Ancak, insan kaynakları yöneticisinin, Setur turizm'in kendi bünyesinde faaliyet gösteren Personel departmanı ile işbirliği içinde çalışması sayılan bu problemlerin yoğunluğunu hafifletici bir unsur olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, işletmenin tamamen içinde yer almayan ancak işletmenin insan kaynakları ile ilgili problemlerinin çözümünde görevli olan bu tip bir

birimin varlığı, "işletme körlüğü" adı verilen unsurun problem çözümlerindeki negatif etkilerini bertaraf etmede önemli bir yeri olacağı kesindir.

İnsan Kaynakları Yöneticisi Hakan Hızır, insan kaynaklarının en üst düzey toplantılarda temsil edildiğini ve sorumluluk alanı altındaki firmaların hizmet sektöründe faaliyet göstermelerinden ötürü, bu firmalarda ve Setur'da insan kaynağının diğer kaynaklarla karşılaştırıldığında ayrı bir önemi olduğunu, insan kaynaklarını rekabet avantaj haline getirme konusu üzerinde uzun zamandır emek harcadığını söylüyor.

Setur'da stratejik planlama holding ile yapılan ortak çalışmalar sonucunda son halini alıyor. Holding ile yapılan koordinasyon insan kaynakları konusunda da temel alınıyor.

3.3.SETUR TURİZM'İN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANDIĞI ARAÇLAR

Setur'da, çalışanların motivasyonunu artırmak stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde belirlenen hedeflerden biri olarak karşımıza çıkıyor. Bu hedefin gerçekleştirilmesi dört ayaklı bir stratejiye dayandırılmış: prim sistemi ve performans yönetim çalışması, eğitim ve geliştirme çalışmaları, ücretleme.

1. Prim Sistemi : çalışanların motivasyonunu artırmada kullanılan stratejilerden birincisi yeni geçilmesi planlanan prim sistemi. Prim sistemi performans temelli olarak işleyecek.

2.Performans Yönetim Çalışması : Gerek eğitim gerek ödüllendirme çalışmalarında temel alınacak göstergeleri ortaya çıkaracak performans değerlendirme çalışmalarında, Otosan Otomobil A.Ş.'de kullanılan ve ekte sunulan formlara benzer formlar kullanılıyor. Performans değerlendirme formları genel olarak çalışanın performansının zaman içerisinde nasıl bir değişim kaydettiğinin izlenebilmesine ve olumsuz performansın kaynağının anlaşılabilmesine yönelik bir düzenek üzerine inşa edilmiştir. Bu iki sistemin devreye girmesiyle Setur hem iç hem dış müşteri tatmininde başarıya ulaşacağına inanıyor.

3.Eğitim ve Geliştirme Çalışmaları : Yapılan performans yönetim çalışmalarıyla, çalışanların eğitim gereksinimleri saptanıyor ve planlanıyor. Setur Turizm'de sektöre dönük eğitimler

yoğun olarak çalışanların hizmetine sunulmuş. Eğitim faaliyetleri genel hatları ile iki türe ayrılmış:

1.Ürün Eğitimleri : Bir ürünü tanıtmak amacıyla merkezde yapılan toplantıdır.

2.Info Gezileri : Konuyla ilgili belirli tesislere yapılan yerinde incelemeyi amaçlayan toplu gezilerdir.

Koç Geliştirme, Eğitim Merkezi'nde düzenlenen sürekli eğitim programları ise bu eğitim faaliyetleri dizisini tamamlıyor.

4.Ücretleme : Ücret ayarlamalarının yılda iki kez yapıldığı Setur'da, bu yıla kadar ücretleme, yılda bir kez Koç Holding genelinde yapılan ücret araştırmasına dayandırılıyordu. Ancak, bu yıl yeni bir uygulama ile ücret araştırmasının sektör bazında yapılmakta olduğunu görüyoruz. Sektördeki firmalarda yürütülen araştırma ile çalışanların ücret tatmini hedefleniyor.

Setur'da bulunan Personel Veri bankası, eğitim ve ücret bilgileri de dahil olmak üzere personele ait tüm bilgileri kapsıyor. Bu bilgiler yeni pozisyon açılımlarında yapılacak muhtemel terfileri yönlendirebiliyor.

4.ÖRNEK OLAY 2: OTOSAN OTOMOBİL SANAYİ A.Ş.'DE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR

4.1.OTOSAN OTOMOBİL A.Ş. VE İÇİNDE FAALİYET GÖSTERDİĞİ PAZAR HAKKINDA GENEL BİLGİ

Koç Grubu bünyesindeki firmalardan biri olan Otosan Otomobil Sanayi A.Ş.'nin temelleri 1928 yılında Ford acentalığının alınmasıyla atılmış, daha sonra 1959 yılında Otosan kuruluyor, 1983'te ise Ford Otosan hisselerinin %30'unu alıyor. Bugün 1997 yılında ise Otosan yine Ford'la yeni bir anlaşmanın eşiğinde. Bu yeni işbirliği ile Ford ve Otosan %42.5'arlık paylara sahip olurken geri kalan %15 lik hisse halka açılacak. Ford ile yapılacak yeni anlaşma ile teknolojik işbirliği, daha büyük ölçek ekonomisinde yatırım, gümrük birliğine hazırlık ve Türkiye Cumhuriyetleri'e, ülkemizin güneyindeki ülkelere ve uzun vadeli olarak ise Avrupa'ya ihracat hedeflenmektedir.

Kara taşıtları üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetleri alanında faaliyet gösteren Otosan A.Ş.'nin ürünleri ve bu ürün alanlarındaki başlıca rakipleri şöyle sıralanabilir:

ÜRÜNLER	RAKİPLER
1.Otomobil	1. Tofaş, Renault, Toyotasa, Opel ve ithal araçlar
2.Kamyon	2. BMC, Chryesler, Mercedes
3.Hafif Ticari Vasıtalar	3.Hyundai, Mazda, Volkswagen

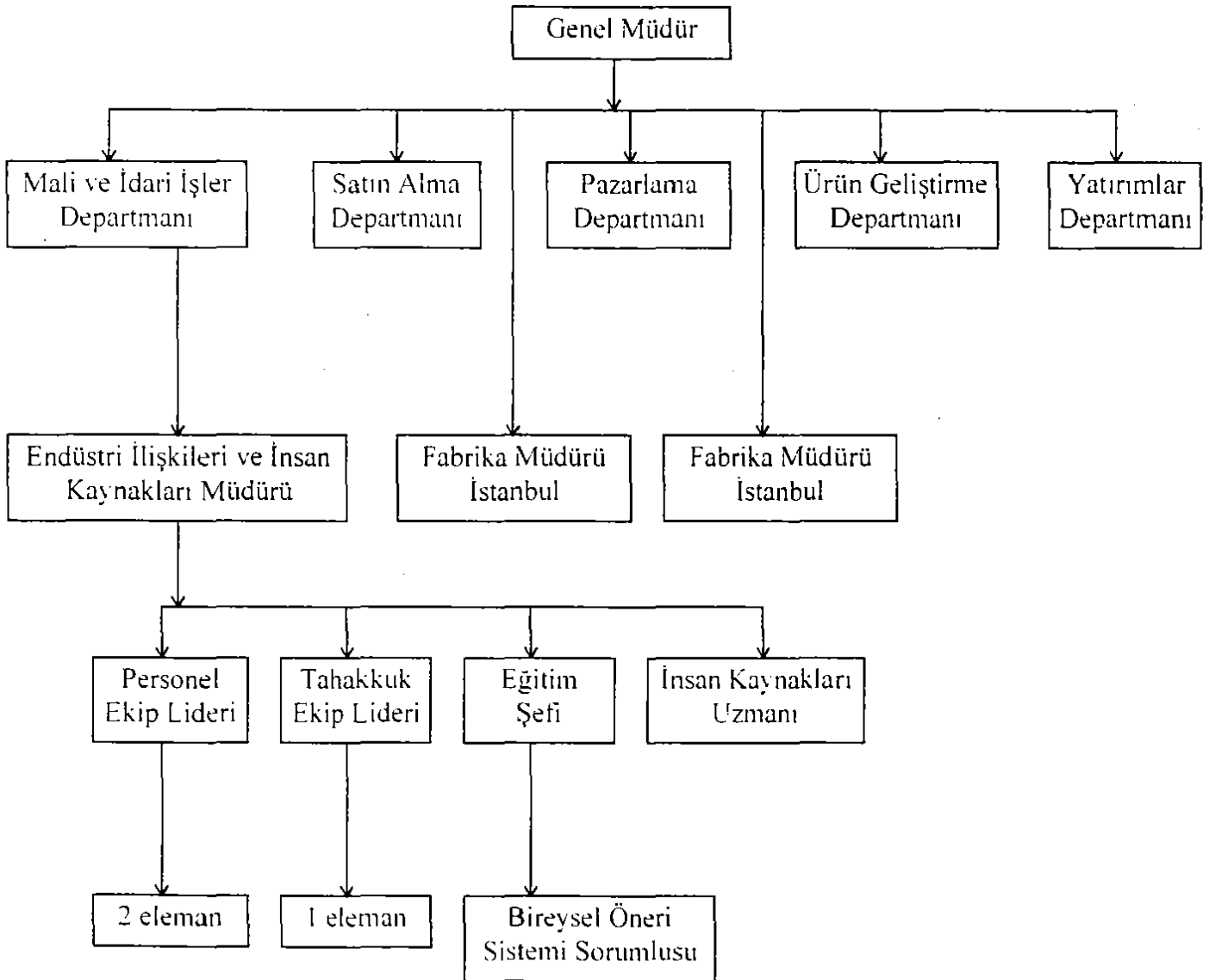
Yukarıda belirtilen ürünlere göre Otosan'ın pazar payları sırasıyla %6, %34 ve %32 'dir.

Konuyla ilgili olarak görüştüğümüz insan kaynakları uzmanı Hakan Ayer Marmara Üniversitesi İktisat Fakültesi (İngilizce Program) mezunu. Ayer, Ohio State University'de insan kaynakları konusunda master yapmış genç bir uzman. Ayer, kara taşıtları pazarını şahıs araçları ve ticari araçlar olarak iki bölümde incelemenin daha sağlıklı olacağını düşünüyor. Genel olarak

yüksek risk taşıyan bir pazar olan kara taşıtları pazarı'nın şahıs araçlar kısmı piyasadaki dalgalanmalardan anında etkileniyor. Ancak, ticari araçlar pazarı daha istikrarlı bir karaktere sahip. Yüksek yatırım isteyen bu sektör, ithalatçılara karşı sürekli savunma halinde. Son yedi yıldır yapılan ciddi yabancı yatırımlar ile gelişmekte olan dinamik bir sektör.

Otosan A.Ş.'de 540'i beyaz yakalı olmak üzere toplam 2920 işgören çalışıyor.

OTOSAN OTOMOBİL A.Ş.'NİN ORGANİZASYON ŞEMASI



4.2.OTOSAN OTOMOBİL A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI

Bir önceki sayfada sunulan şemadan da anlaşılacağı üzere Otosan Otomobil A.Ş.'de insan kaynakları departmanı işletmede mavi yakalı görenlerin sayısının yüksek olması nedeniyle Endüstri ilişkileri ile ilgili faaliyetleri kapsayacak şekilde Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Departmanı olarak dizayn edilmiş, gerek mavi yakalıların üyesi oldukları Metal-İş Konfederasyonuna bağlı sendikayla ilişkiler gerek beyaz ve mavi yakalılarla direkt ilişkiler bu departman aracılığı ile yürütülmüştür.

Personel ve Tahakkuk Ekip Liderleri daha çok personelin özlük işleri ile ilgilendirirken, Eğitim şefi ve İnsan Kaynakları Uzmanı daha çok insan kaynakları yönetimi kavramının içeriğine dahil olan işlerle ilgilenmektedirler.

Bir karşılaştırma yapılacak olursa, Setur Turizm'de insan kaynakları konusunda danışmanlık, proje geliştirimi ve uygulaması konusunda işi görenlere sahip olan insan kaynakları yöneticisi, Otosan Otomobil A.Ş.'de insan kaynakları uzmanı'na dönüşerek Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Bölüm Müdürüne bağlanmıştır. Kuşkusuz bu farklılık, şirketlerin faaliyet alanlarındaki farklılık ve buna bağlı olarak çalıştırdıkları işgören tipiyle açıklanabilir. İşgörenlerinin %80'inden fazlası mavi yakalı olan bir işletmenin endüstri ilişkilerine önem vermesi ve bu doğrultuda yapılanması Otosan Otomobil A.Ş. örneğinde açıkça görülmektedir.

Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Departmanı yönlendirme ve yönetim komitesi düzeyinde temsil ediliyor.

Otosan Otomobil A.Ş.'de stratejik planlama, çalışmanın teorik kısmındaki sistem üzerinden yapılmakta olup, genel işletme stratejilerini bunları destekleyen ve bunlara bağlı olarak oluşturulan insan kaynakları stratejileri takip etmektedir.

Otosan'ın Endüstri ilişkileri stratejisi, sağlık, işgüvenliği, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve işgörenlerin eğitimi çerçevesinde şekilleniyor.

4.3.STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILAN ARAÇLAR

Otosan Otomobil A.Ş.'de stratejik insan kaynakları yönetiminde kullanılan araçlar, performans değerlendirme çalışmaları, ücretleme, bireysel öneri sistemi ve Ford-Otosan Q1 ödülü standartları olarak sıralanabilir.

Mavi yakalılar ve beyaz yakalılar gerek ücretlemede, gerek performans değerlemede gerekse eğitim konusunda ayrı ayrı değerlendiriliyor. Örneğin ücretleme, dönem başında mavi yakalıların toplu iş sözleşmelerinde belirlenirken, beyaz yakalıların ücretleri Koç Holding genelinde yapılan bir ücret araştırmasına göre saptanıyor. Performans Değerleme mavi yakalılarda "Alan Yönetimi" adı verilen bir sistem çerçevesinde Ekip Lideri tarafından yapılıyor. Otosan Otomobil A.Ş.' de yeni devreye sokulan bir sistem olan "Alan Yönetimi"nde belirli sayıda bir işçi grubu başında bir ekip lideri bulunuyor. Ekip lideri ve işçilerden oluşan alan başka herhangi bir hiyerarşi içermiyor. Bu durumda eğer ekip lideri bir işçiyi başarılı görüyorsa, Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Departmanı işçinin kademesini artırıyor.

Ödüllendirme konusunda Otosan Otomabil A.Ş.'de OTOSAN ÖNERİ SİSTEMİ adı verilen bir araç kullanılıyor. Ayrıntıları ekte sunulan bu sistem ile işgörenler işletmede kaliteyi, hızı artıracak önerilerde bulunuyorlar, bu öneriler bir komite tarafından değerlendiriliyor. Önerilerin uygulamaya değer bulunması halinde ise öneri sahibine ödül veriliyor.

Beyaz yakalılarda işgören havuzu, gazete ilanları ve çalışanların yakınları, diğer Koç işletmelerinden eleman alımı şeklinde olurken, beyaz yakalılarda daha çok üniversite mezun dernekleri, öğrenci ofisleri, diğer Koç grubu bünyesindeki şirketlere yapılan başvurular ve çalışanların yakınlarına başvuruluyor.

Seçme-Yerleştirme Prosedürüne ilişkin dokümanlar ekte sunulmuştur.

Otosan'da da Performans değerlendirme birinci derecede stratejik yönelim sağlayan bir araç olarak karşımıza çıkıyor. Firmada Otosan'da Aylık Ücretli Başarı Değerleme Formu adı altında karşımıza çıkan performans değerlendirme çalışması iki bölümden oluşuyor. İlk bölümde aşağıdaki yöneticilik faktörlerine

ağırlıklar atanmış ve değerlendirme bu faktörler üzerinden yapılmıştır. İkinci bölümde ise kişisel nitelik, çalışma ve iş tutumu faktörleri üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Amaç, çalışanların bireysel olarak başarı düzeyinin saptanmış hedeflere göre tesbiti ile gelişme ve yükselme potansiyeli gözönünde tutularak verimliliğin artırılmasına ve eksiklerin tesbit edilerek giderilmesi ve personel politikalarının doğru olarak benimsenmesini sağlamaktır.

Değerlendirme işlemi öncelikle direkt. amir tarafından yapılmakta ve daha sonra bir üst amirin görüş ve onayına sunulmaktadır ve her yıl Aralık ayında olmak üzere yılda bir defa yapılmaktadır.

YÖNETİCİLİK FAKTÖRLERİ	AĞIRLIKLARI
1.Liderlik ve personel yönetimi	20
2.Personeli eğitime ve geliştirme	10
3.Karar verme ve kararlarda isabet	18
4.Planlama, organizasyon ve koordinasyon	17
5.Yetki-sorumluluk alma,devretme ve kontrol	17
6.Belirlenmiş amaçları ve programları gerçekleştirme	18
Toplam 100	

KİŞİSEL NİTELİK, ÇALIŞMA VE İŞ TUTUMU FAKTÖRLERİ

1.İş bilgisi	20
2.İş Kalitesi ve verimi	30
3.Kişisel davranış, devamlılık ve işe bağlılık	6
4.İnsiyatif kullanma	10
5.Problem analizi ve çözümü	10
6.İşbirliği ve çevre ile ilişkiler	8
7.Kendini Geliştirme ve öğrenme	8
8.Esneklik ve değişikliklere uyum	8
Toplam 100	

Performans değerlendirme sonuçları, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine, ödüllendirme faaliyetlerine yön vermekte ve firmada stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde başlangıç noktası olmakta, stratejik sürecin motoru görevini üstlenmektedir.

4.4.FORD-OTOSAN Q1 ÖDÜLÜ

En yüksek kalite standartları ile küresel rekabete hazırlanmak, en ileri seviyede müşteri odak sistem içinde, tüm çalışanların takım çalışması yaparak kuruluşun geleceğini güvence altına almak ve mevcut işlerin genişlemesi neticesinde sosyal gelişmeye katkıda bulunmak Q1 adı verilen ödül sisteminin amaçlarıdır.

Otosan Otomobil A.Ş.'nin hazırlıklarını yaptığı Q1 ödülü yönetimin sürekli ve tam desteği ile önderliği sayesinde sürekli kalite geliştirerek kazanılır. Sürekli kalite geliştirmenin şart olduğu Q1 sisteminde kalite hedefleri müşteriler tarafından dikte edilir. Üreticiler sorumludurlar ve kalite her zaman ilk iştir.

Q1 ödülü değerlendirme kriterleri ve ağırlıkları şöyledir:

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ AĞIRLIKLARI AĞIRLIKLARI

-Sistem kontrolü (kalite sisteminin yeterliliği)	30 PUAN
-Proses yetenek kontrolü	15 PUAN
-iç kalite göstergeleri	10 PUAN
-dış kalite göstergeleri	25 PUAN
-Yönetim desteği	20 PUAN

TOPLAM 100 PUAN

Q1 onayı alabilmek için minimum 85 puan gereklidir.

5.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmamızın araştırma bölümüne örnek olay konusu olarak seçilen firmalar ülkemizin en büyük işletmelerinden biri olan Koç Holding'e bağlıdır. Dolayısı ile bu firmalar kendine batıdaki benzerlerini örnek alan Koç Holding yönetimi sayesinde ülkemizin en gelişmiş insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirebilme şansına sahip olup ülke ortalamasını yansıtmamaktadırlar. Ancak tabii ki bu durum Koç Holding ve ona bağlı firmalarda batı düzeyinde insan kaynakları çalışmaları yapıldığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Ancak, hem stratejik yönetimin hem de insan kaynakları yönetiminin ülkemizde gelişme kaydetmesi ile birlikte batı standartlarını yakalamak Koç Holding ve bağlı firmaları için diğer firmalar için olduğundan daha kolay olabilecektir.

Pazarda rekabetin artmasıyla daha popüler bir uygulama haline dönüşecek olan stratejik yönetim faaliyeti altında uygulamaya konulabilecek bir insan kaynağı yönetme tarzı olan stratejik insan kaynakları yönetimi, bir gereksinim olarak gerek holding düzeyinde gerekse holding'e bağlı firmaların üst düzey yönetiminde hissedilmiş ve bu doğrultuda konu üzerinde düşünce üretme aşamasına geçilmiş. Holding'in de konuya atfettiği önem ile stratejik insan kaynakları yönetimine dair araçlar tasarlanmış veya ithal edilmiş ve her iki işletmede de bunlar faaliyete geçirilmiş. Bu araçların başında her iki firma için performans değerlendirme çalışmaları geliyor ve en çok bu aracın etkisine inanılıyor. Zamanla ve pazarın dayatması ile diğer stratejik insan kaynakları yönetimi araçlarının da performans değerlendirme kadar kullanılacağı hatta yeni araçların ithal edileceği veya kendi işletme kültürlerinin içinden çıkan kendilerine ait yeni araçlar yaratabilecekleri kuşkusuzdur.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde kullanılan araçların hayata geçirilmesiyle ortaya çıkan sonuçlar, zamanla bu konuya verilen önemin artmasını, daha ön planda yer almasını sağlayacaktır.

SONUÇ

Son on yılın ürünü olan stratejik yönetim anlayışı günümüzde gittikçe popülerleşmekte ve geleceğin yönetim tarzı olarak firmalara sunulmaktadır. Tüm dünyada ekonomiyi liberalleştirme yönelimlerinin yoğunlaştığı bir zamanda stratejik yönelim gerçekten de sorunlara getirdiği çözüm yaklaşımlarıyla firmaların karşı karşıya bulunduğu riskleri minimuma indirebilme, geleceği öngörme ve yönetebilme kabiliyetine sahiptir.

Stratejik yönetimin bu özellikleri insan kaynakları konusundaki uygulamalarında da kendi göstermekte ve stratejik yönetimi uygulayan firmalar, stratejik insan kaynakları yönetimini bir rekabet avantajı olarak kullanabilmekte, rakiplerine bu yolla fark atma hesapları yapabilmektedir.

Pazar ortamının yoğun rekabet halinde olduğu Batı ve Amerika'da firmalar kendilerini rakiplerinden direkt olarak insan kaynaklarını kullanarak ayrıştırma yolunu seçmekte, halkla ilişkilerde ve reklamlarında bu noktaya vurgu yapmaktadırlar.

Ülkemizde de rekabetin düzenlenmesi için devlet tarafından hazırlanan kurumlar (örnek: rekabet kurulu), geleceğin nasıl olacağına dair ipuçları vermekte, ipuçları ise oklarını stratejik yönetime ve stratejik insan kaynakları yönetime doğru yöneltmektedir. Bunun ilk örnekleri, ülkemizde rekabetin en yoğun olarak yaşandığı sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe kendini bireysel bankacılık olarak göstermekte, bu da insan kaynaklarının rekabet koşullarında nasıl kullanıldığını açıkça ortaya koymaktadır. Uygun koşulların varlığında, tüm firma stratejisi insan kaynakları üzerinde şekillenebilmektedir veya en önemli unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Tezimizin Giriş ve Yönelim kısmında yer verdiğimiz strateji-organizasyon yapısı - insan kaynakları yönetimi ilişkileri üzerinde önemle durulması gereken bir husustur. Zira, bu üç unsur arasında gerekli ilişkiler kurulmadan hazırlanan bir düzenek ne stratejik yönetimin ne de stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanabilmesine izin verecektir. Ancak, stratejilere göre yeniden düzenlenen organizasyon yapısı doğrultusunda şekillendirilen insan kaynakları departman ve yönetimi gerçek stratejik yönetime imkan tanıyabilir.

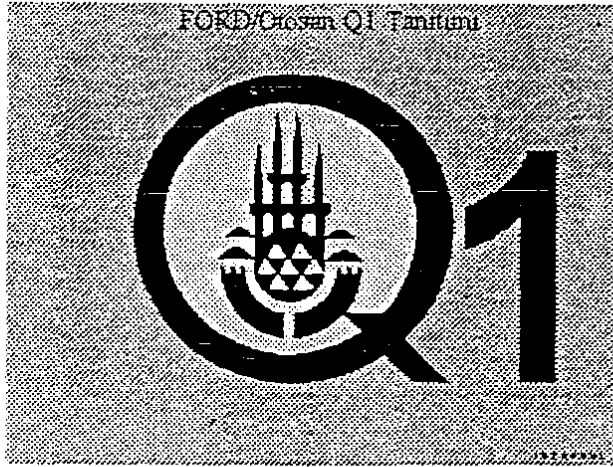
Ülkemizin akademik kuruluşlarında konuya atfedilen özel önem, yani geleceğin yöneticilerinin bu konuda gerekli bilgi birikimi ve görgüye sahip olması, uygun rekabet koşullarında stratejik insan kaynakları yönetiminin ülkemizde daha yaygılık kazanacağını haber vermektedir.

Stratejik yönetim ve buna bağılı olarak stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmede kullanılması en çok pazar koşullarının eseridir. Bu bakımdan, bu yönetim tarzının ülkemizdeki diğler firmalarla birlikte Koç Holding firmalarında da kullanılması ülkemizde rekabetin yoğunlaştırılmasıyla da doğru orantılıdır.

İşletmelerin insan kaynakları departmanlarında mevcut olan stratejik bilgi birikimi ve bilinç, hem holding ve firmaların üst düzey yöneticilerinin stratejik yönelimin gereğini daha çok benimsemesi ve bir rekabet avantajı olarak kullanılabilceğı düşüncesinin pekişmesiyle ile rahatça kullanıma sunulabilecektir.

ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI SORU FORMU

- 1.Firmanızın faaliyet alanı nedir?
- 2.Firmanızın içinde yer aldığı pazarın özellikleri nelerdir?
- 3.Firmanızın misyonu nedir?
- 4.Firmanız neden stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına başvuruyor?
- 5.Firmanızda insan kaynaklarının çeşitli fonksiyonları stratejik yönetime nasıl katkıda bulunuyor?
- 6.Stratejik insan kaynakları yönetiminde kullandığınız spesifik uygulamalar hangileridir?



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

OTOSAN'a HOŞGELDİNİZ



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

ANA KONULAR

- Q - 1 Nedir?
- Q - 1 Otosan'da Nasıl Uygulandı
- İlk Tanıtım
- Organizasyon
- Hazırlıklar
- Proses Yetenek Durumu
- Kanıt Kitabı
- Final Değerlendirme



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Q - 1 NEDİR?

FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Q1 ÖDÜLÜ

Müşterilerin istek ve beklentilerini eksiksiz karşılamak için "Sürekli Gelişme"yi hedefleyen bir Kalite Sistemine sahip olan ve bu sistemi en üst seviyede gerçekleştirmeyi başarmış olan firmalar Q1 ödülü kazanabilirler



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Niçin Q1?

- En yüksek Kalite Standartları ile küresel rekabete hazırlanmak için
- En ileri seviyede müşteri odaklı sistem içinde, tüm çalışanların Takım Çalışması yaparak
- Kuruluşun, geleceğini güvence altına almak ve mevcut işlerin genişlemesi neticesinde sosyal çevreye olumlu katkı sağlamak için

FORD/Otosan Q1 Tanıtımı Nasıl?

- Yönetimin, sürekli ve tam desteği ve önderliği sayesinde, Kalite Sürekli Geliştirilerek Ödüle hak kazanılır.
- Bütün yöneticiler için Anayasa:
- Sürekli Kalite Geliştirme şarttır.
- Kalite Hedefleri, müşteriler tarafından dikte edilirler
- Üreticiler Kalite'den sorumludur
- "Kalite" her zaman "İlk İş" tir



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Q1 Ödül Alma Prosesi

- FORD genel merkezindeki Merkezi Kalite Ofisi
- Final Değerlendirme,
- Jüri başkanı Merkezi Ofisten
- Üyeler araç mühendislik ve İmalat bölümleri ile müşteri temsilcilerinden oluşur.

FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Değerlendirme Kriterleri

- | | |
|---|-----------------|
| • Sistem Kontrolü (Kalite Sisteminin Yeterliliği) | 30 Puan |
| • Proses Yetenek Kontrolü | 15 Puan |
| • İç Kalite Göstergeleri | 10 Puan |
| • Dış Kalite Göstergeleri | 25 Puan |
| • Yönetimin Desteği | 20 Puan |
| • <u>Toplam</u> | <u>100 Puan</u> |

- Min. 85 Puan Sart



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

1.Kalite Sistemi

1. İleri Kalite Planlaması (AQP)
2. Eğitim
3. Organizasyonel hazırlık
4. Hedeflerle Yönetim
5. Değişiklik Kontrol Prosedürleri
6. Üretimin Kalite Sorumluluğu
7. Ekip Yaklaşımı
8. Ekiplerin Desteklenmesi
9. Ön İstatistik Çalışmalar
10. Ölçme Sisteminin Değerlendirilmesi

FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

1.Kalite Sistemi (Devam)

11. İPK Planlama
12. İPK Uygulama
13. Sürekli Gelişme
14. Problem Çözme Teknikleri
15. Gelen Malzeme Kontrolü
16. Yazılı Prosedürler
17. Yazılı Talimatlar
18. Ölçme Aletü ve Deney Teçhizatı
19. Tamir Prosedürleri
20. Ödül Sistemi



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

2.PROSES YETENEK ANALİZİ

- Belirli Alanlardan seçilmiş belirli sayıda Prosesin parametre / karakteristiklerinin İstatistikî olarak stabil ve yetenekli (Kontrol altında) olup olmadıkları,
- Cpk>1.0 olmalı.
- Cpk 1-1.33-1.67-2.00 olması durumuna göre puanlama.

FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

3. İÇ GÖSTERGELER

- UPAS
- FRC



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

**4. DIŞ GÖSTERGELER
(Müşteri Tatmini)**

- Garanti
- TGW
- Pazar Araştırması Sonuçları
- Bayi Tatmin Sistemi
- Müşteri Tatmin Anketi

FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

5. YÖNETİMİN DESTEĞİ

Tüm Yöneticilerin:

- Q1 prensipleri bakımından eğitimden geçirilmiş olmaları
- Bu prensipleri destekliyor
- Uyguluyor / Uyguluyor olmaları
- Kalite Geliştirme'de kişisel olarak Görev almış olmaları
- Bu konularda "Önderlik" yapma başarıları.



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

OTOSAN UYGULAMASI

- Eylül/93 J. Nasser visit
- Kasım/93 FORD'a resmi müracaat
- FORD Avrupa Fabrikalarını ziyaret:
 - Halewood
 - Dagenham
 - Saarlouis
 - Karmann
 - Southampton
- Mart/94 FORD Danışmanının ilk resmi ziyareti

FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Hazırlıklar

- Ford Fabrikalarının incelenmesi
- Ford Fabrikalarının Kanıt Kitaplarının İncelenmesi
- Q - 1 Soru Kitapçığının İncelenmesi
- Otosan'da eksik ve/veya hatalı olan Sistemlerin Tesbiti
- Eksikleri giderecek Tedbirlerin Planlanması
- Uygulama

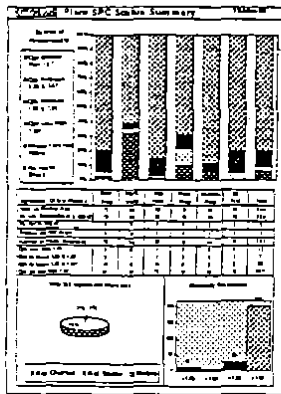


FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Organizasyon

- Şampiyonlar
- Part Time Çalışma
- Tüm Önemli Fonksiyon ve Kişilerin Organizasyonda yer alması

FORD/Otosan Q1 Tanıtımı



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

EKİP ORGANİZASYONU

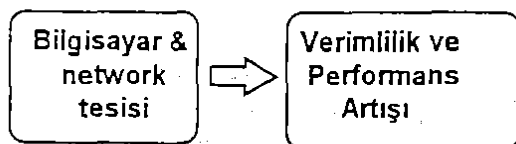
- Kalite Sorumluları
- Değişkenlik Azaltma Ekipleri
- Kalite İyileştirme Ekipleri
- Proje Ekipleri (Yeni Projeler)
- Launch Teams for New Products/Processes
- Yerleşme Ekipleri

vs.



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

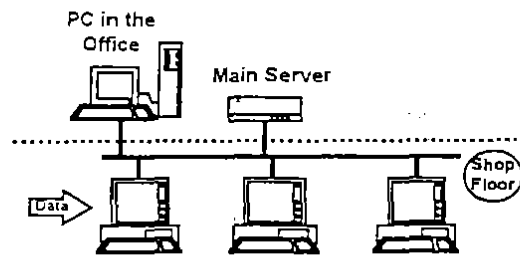
EKİPLERE SAĞLANAN İLETİŞİM İMKANLARI



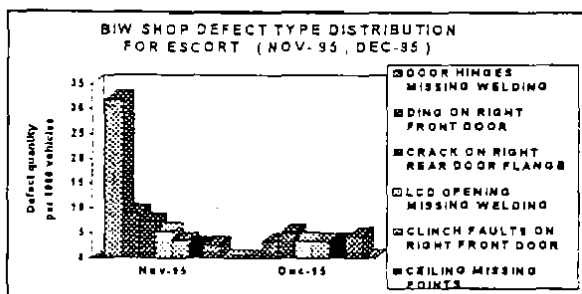
"Her 4 Kişiye 1 Bilgisayar"



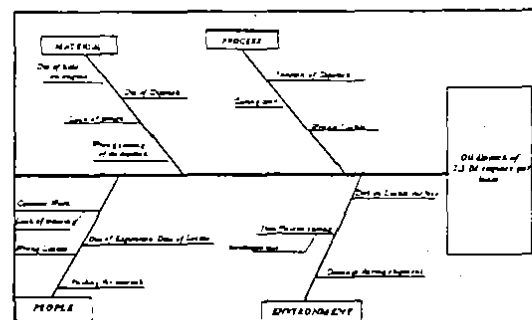
FORD/Otosan Q1 Tanıtımı



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

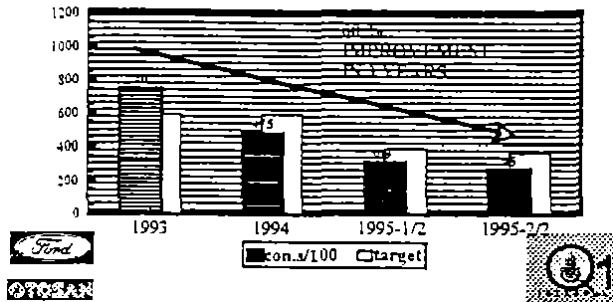


FORD/Otosan Q1 Tanıtımı



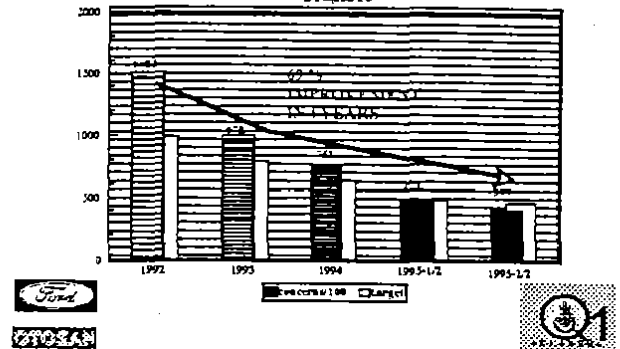
FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

UPAS Escort (1993 - 1995)



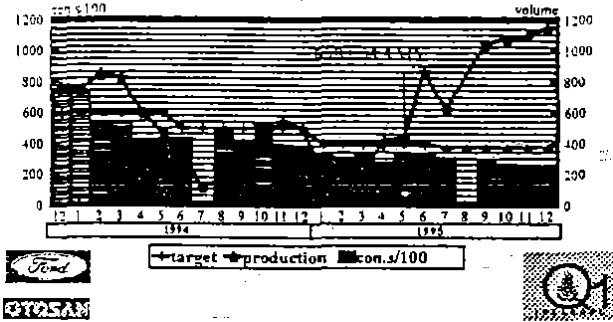
FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

UPAS Transit



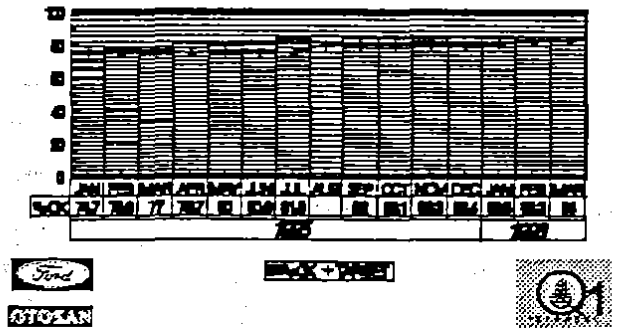
FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Monthly Trends of UPAS Concerns ESCORT (1994-1995)



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

ESCORT FRC-OVERALL



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ

- Prosedür ve Talimatlar hazırlanır
- Yönetim Tarafından Onaylanır
- Kalite Güvence Bölümü tarafından yayınlanır.
- Odit Sistemi
- Tanıtım
- Eğitim



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Kanıt Kitabı

- Yeni Anlayışa Göre Kurulan Kalite Sistemini Tanıtan Kanıt Kitabı'nın hazırlanması
- Periyodik Denetimlerle Sistemin ve Kanıt Kitabının Gözden Geçirilmesi
- Kanıt Kitabının İncelenmek Üzere Amerika Ford Kalite Merkezine Gönderilme Onayı alınması



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Final Değerlendirme

- Kanıt Kitabının Amerika'da İncelenmesi
- Final Sunuş İçin Amerika'dan Soruların Gönderilmesi
- Sorulara cevap hazırlanması
- Sunuş
- Değerlendirme
- Q - 1 Onayının alınması



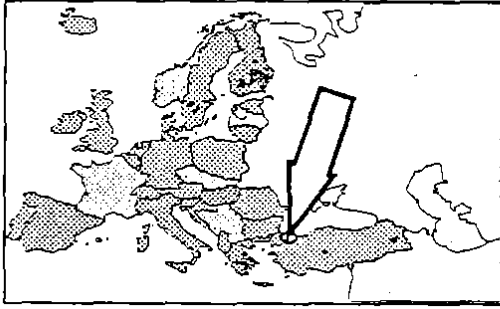
FORD/Otosan Q1 Tanıtımı

Gelecek

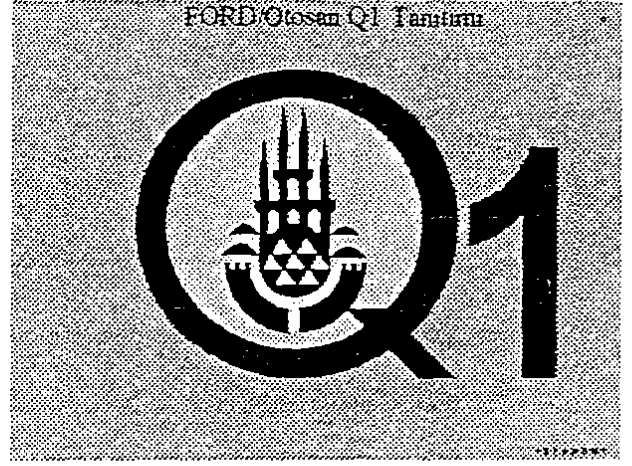
- Q1 Ofis
- ISO 9000
- Toplam Üretken Bakım
- Yeni Q 1 (QS 9000.+)



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı



FORD/Otosan Q1 Tanıtımı



amirler gerektiğinde, formların doldurulmasında yardımcı olurlar. Amirler kendi bölümlerinde çalışanları öneri vermeye teşvik etmekten sorumludur. Öneri bir grup tarafından da verilebilir. Bu takdirde grup üyelerinin ismi formda yer alır. Koordinatör bağlı müdürü ile görüşerek gerekirse öneri verilmesini teşvik için hediye, vs. kampanyası düzenleyebilir.

5) ÖNERİNİN İNCELENMESİ :

6.1 Öneriler, öneri sistemi koordinatörleri tarafından ön elemeye tabi tutulur. Öneri uygun şekilde doldurulmuş ise F11.1 formu doldurularak ilgili bölüm müdürüne incelenmesi için gönderilir. Öneri ilgili bölüm müdürüklerine gönderilir.

6.2 Önerilerin değerlendirilme ve devreye alınma sürecinin daha süratli yapılması amacıyla sorumluluk. Bölüm Müdürlerine aittir. Öneri ilgili bölüm veya uzman tarafından incelenerek İstanbul'da ve İnönü'de 10 iş günü içinde koordinatöre gönderilir.

İnceleyen bölüm veya uzman başka uzmanlardan görüş isteyebileceği gibi, önerinin ekonomik faydaları hesabedilebiliyorsa, Muhasebe bölümünden ve/veya Endüstri Mühendisliğinden net yıllık tasarrufun hesabı için destek isteyebilir. Teklif incelenirken mamulün senelik ihtiyaç adedi, üretilen birimin stoklarda kalış süresi, yatırım masrafları, bakım tamir masrafları, eski yöntemle çalışan makina ve kalıpların durumu ile hammadde stokları, tüketilecek enerji miktarları düşünülmelidir. Ölçülebilir bir fayda sağlıyor ise prodüktivite, rantabilite, malzeme ve işçilik tasarrufları gibi her türlü tasarrufun parasal değeri öneriyi inceleyen uzman tarafından hesaplanmalı ve ilgili Alan müdürüne onaylatılmalıdır. Bu incelemede herhangi bir gecikme olacaksa gecikme nedeni, süresi ve konunun gelişimi ilgili bölüm veya uzman tarafından mutlaka koordinatöre yazılı bildirilecektir.

6.3 Bölüm Müdürlerinin kabul ettikleri önerileri devreye almaları için yapılacak harcamaların üst limiti, maddi tasarruf sağlayan öneriler için en geç 1 yıl içerisinde kendini geri ödemesi veya maddi tasarruf sağlamayan özellikle işçi sağlığı ve iş güvenliği, çevre vb. konulu öneriler için önerinin niteliği dikkate alınarak, 50 milyon TL. olarak belirlenmiştir. Bu öneriler için Endüstri İlişkiler Müdürlüğü işemri açar. İlgili müdürlük işemrine gerekli bilgiyi doldurur ve Endüstri İlişkiler Müdürlüğüne gönderir. İşemri Finansman ve Bütçe Müdürlüğünde numaralandıktan ve işlendikten sonra Endüstri İlişkiler Müdürlüğü aracılığıyla işi yapacak bölüme gönderilir. Bu limitin üzerinde harcama gerektiren öneriler, Öneri Komisyonunda ele alınacaktır.

Öneri ilgili bölüm tarafından incelenip rapor koordinatöre gönderildikten sonra dosya koordinatör

tarafından tetkik edilerek gerekli tüm çalışmaların yapıldığı anlaşılırsa, kabul veya red işemleri yapılır.

7) DEĞERLENDİRME KOMİSYONU :

Öneri Komisyonu ayrıca birden fazla bölümü ilgilendiren ve kısa sürede çözümlenmemiş önerileri Endüstri İlişkiler Müdürlüğü'nün çağrısı ile toplanarak sonuçlandıracaktır.

Koordinatör tarafından komisyon toplantısına sunulan öneri dosyaları komisyonca incelenir. Komisyon öneriyi kabul veya reddeder veya tekrar incelenmek üzere iade eder. Kabul edilen öneriler, maddi olarak ölçülebilir fayda sağlayan ve maddi olarak ölçülemeyen fayda sağlayan öneriler olarak iki grupta değerlendirilip ödüllendirilir. Teklif ile ilgili değerlendirme kararı, senelik tasarruf ve ödül (form 4)deki forma işlenir ve dosyalanır. Kabul edilen önerilerin devreye alınması için 6.3 de belirtilen işemri açma yöntemi aynen uygulanır. 50 milyon TL. nin üstünde harcama gerektiren önerilerin işemrinde Fabrika müdürünün ve Yatırım ve Projeler Genel Müdür Yardımcısının imzası aranır.

8) ÖDÜLLENDİRME :

Uygulanması kabul edilen bütün öneriler, ödüle hak kazanma şartlarını sağladıkları takdirde ödüllendirilecektir. Ödül takdiri aşağıdaki öneri değerlendirme şekilleri için ayrı ayrıdır.

Maddi olarak ölçülebilir fayda sağlayan öneriler.
Maddi olarak ölçülemeyen fayda sağlayan öneriler.

Önerilerin değerlendirilmesinde 4 tablo kullanılır.

Tablo 1 Senelik tasarrufun değerlendirilmesi ile ilgilidir.

Tablo 2 Öneri sahibi ve öneri ile ilgili değerlendirme içindir.

Tablo 3 Maddi olarak ölçülemeyen fayda sağlayan tekliflerin

değerlendirilmesi ile ilgilidir.

Tablo 4 Ödül tablosu

Tablo 1 ve 4 her sene Toptan Eşya Fiyat Endekslerindeki artış oranında yükseltilir.

Maddi olarak ölçülebilir fayda sağlayan öneriler :
Senelik tasarrufa göre verilecek puan (Tablo 1) + öneri sahibi ve öneri ile ilgili değerlendirme puan (Tablo 2) toplanır. Toplanan puanın ödül listesinde karşılığı olan para ödülü sistem koordinatörünün teklifi ve Genel Müdür onayı ile belirlenecek yöntemle öneri sahibine ödenir.

Maddi olarak ölçülemeyen fayda sağlayan öneriler :
Öneri sahibi ve öneri ile ilgili değerlendirme puanı (Tablo 2) + Önerinin verim ve önemini değerlendiren puan (Tablo 3) toplanır. Toplam puanın ödül listesinde karşılığı olan para ödülü sistem

koordinatörünün teklifi ve Genel Müdür onayı ile belirlenecek yöntemle öneri sahibine ödenir. İş güvenliği ve çalışma kolaylığı sağlayan teklifler bu grupta değerlendirilir.

Grup olarak verilen önerilerde bütün grup elemanları (Tablo 2)'ye göre değerlendirilir, çıkan puanların aritmetik ortalaması alınarak bu ortalama Tablo 1 veya 3'teki puanla toplanır. Toplam puanın karşılığı bulunan ödül; grup 2 kişi ise 1.2 ile çarpılır, 2 kişiden fazla gruplarda ise 2 ile çarpılır ve gruptaki eleman sayısına bölünerek, eşit olarak dağıtılır.

9) KABUL EDİLMEMEYECEK ÖNERİLER :

- * Öneri sahibinin zaten sorumluluk alanına giren ve görev olarak gerekip de yapmamış olduğu veya yapmak zorunda olduğu
- * Çözüm önermeyen
- * Başkası tarafından yapılmış olan
- * Personel stratejisi, maaş, ücret ve özlük hakları ile ilgili
- * Şikayetler
- * Çok belirsiz ve gerçekleşmesi mümkün olmayan
- * Şirketin yatırım planında olan ve halen üzerinde çalışılmakta olan konular hakkında öneriler kabul edilmez ve ödüllendirilemez.
- * Daha önce uygulanmakta olan (şimdi kaldırılmış olan sistemler)

10) ÖNERİ SAHİBİNE KARARIN BİLDİRİLMESİ :

Öneri değerlendirme komisyonu öneri ile ilgili kararını (Form 2)'e yazar ve imzalar. Ayrıca komisyonun o günkü toplantısında ele alınan önerilerle ilgili bir tutanak hazırlar (Form 5). Kabul edilen öneriler (Form 6), edilmeyen öneriler ise (Form 7) örneklerine uygun mektuplarla fabrika müdürü tarafından imzalanarak öneri sahibine gönderilir. Red edilen (red edilmiş sebepleri ile birlikte) veya 30 toplam puana kadar ödül almaya hak kazanan ödül sahiplerinin ödül ve mektupları ilgili müdürü tarafından, 30 toplam puan üstü ödül sahiplerine ise ödül ve mektupları Fabrika Müdürü/Genel Müdür Yardımcısı ve Müdürü tarafından birlikte verilir.

Bir öneri önce red edilir, sonra 1 yıl içinde gerçekleştirilir ise bu öneri yine ödüllendirilir, öneri sahibi işten ayrılrsa bile ödülü davet edilerek kendisini verir.

Ödül vergi mevzuatına göre ödenir.

11) ÖNERİ SAHİBİNİN İTİRAZI :

Öneri sahibi kendisine bildirilen karardan 1 hafta sonrasına kadar komisyon kararına itiraz edebilir. İtiraz gerekçesi ile birlikte koordinatöre yazılı olarak yapılır, komisyonun ilk toplantısında yeniden ele alınır. Bu yeni alınacak karar kesindir.

12) KABUL EDİLEN ÖNERİLERİN UYGULANMASI :

Uygulanması kabul edilen önerilerin değerlendirme raporu koordinatör tarafından ilgili kısımlara iletilir (Form 8). Raporun bir kopyası öneri sistemi arşivine konur. Kabul edilen önerilerin uygulanıp uygulanmadığı koordinatör tarafından takip edilir. Uygulama tarihi ilgili formlara işlenir.

13) ÖNERİ SAKLAMA SÜRESİ :

Öneri değerlendirme komisyonunun aldığı karar tutanakları 5 yıl süre ile saklanır.

Bu prosedür gereği verilir kabul edilen öneri sahipleri, önerisinin bütün haklarını OTOSAN'a devretmiş olur. Konu patent alınacak bir buluş niteliği taşıyorsa öneri Komisyon kararı ile koordinatör tarafından sahibi adına Patent Genel Müdürlüğüne bildirilir. Yıl sonunda seçilecek en iyi 3 öneri konusu ile ilgili olarak yurtiçi ve yurtdışı verimlilik ve kalite ödül kuruluşlarına iletilir ve öneri sahibinin bu yarışmalara Otosan adına katılması sağlanır.

14) ÖNERİ TEŞVİKİ :

Öneri sistemi tanıtımı çalışmaları afişlerle, konuşmalarla, kampanyalarla sürdürülmeli çalışanlar bu konuda teşvik edilmelidir. Bu konuda en önemli görev koordinatöre düşmekle beraber, tüm amirler, şefler ve yöneticiler çalışan elemanlara bilgi vermeli, teklif verme konusunda teşvik ederek kaleme alınmasında yardımcı olmaları görevleridir.

Öneri sistemi ile ilgili durum raporları (Form 9) koordinatör tarafından ayda bir düzenlenerek üst yönetime duyurulacaktır.

Önerilerle ilgili bilgiler, dağıtılan ödüller, ödül kazanan kişiler fotoğraf ve grafik olarak panolarda duyurulmalı ve yayınlanmalıdır.

Hiçbir öneri sahibine hiçbir durumda bir zarar verilmemeli veya bir kusuru ortaya çıkardığı için mağdur durumda bırakılmamalı, amiri de bu kusuru görmemesi nedeniyle taciz edilmemelidir.

Ödül alan öneri sahibinin dosyasına ödül ile ilgili yazı konur.

Öneri vermeyi teşvik etmek amacıyla yıllık değerlendirme sonucu aşağıdaki özelliklere sahip çalışanlar ayrıca ödüllendirilir.

- Yıl içerisinde en çok önerisi kabul edilen kişi veya grup

Ödüller sistem koordinatörünün teklifi ile Genel Müdür'ce takdir edilir

TABLO 1

Senelik Tasarrufun Değerlendirilmesi
(Yapılan yatırımın, tasarrufla arasındaki fark, değerlendirmeye tabi olacak tasarruf olarak gözönüne alınır. Ve Ödül miktarlarındaki kusurlar bir üst değere iblağ eder.)

Senelik Tasarruf (MTL:)	Puan
20	02
30	03
40	04
50	05
60	06
70	07
80	08
90	09
100	10
110	11
120	12
130	13
140	14
150	15
160	16
170	17
180	18
190	19
200	20
220	22
240	24
260	26
280	28
300	30
330	33
350	35
370	37
400	40
440	44
460	46
480	48
500	50
550	55
560	56
600	60

Not: Tablo 1 de gösterilen 600 Milyon TL./yıl tasarrufu geçen önerilerde, tasarrufun miktarına göre Genel Müdür tarafından ödül miktarı arttırılabilir.

1. Öneri Vereninin Pozisyonu

1.1 Postabaşı, Ustabaşı, Şef (Yönetici)	1-2
1.2 Eğitim görmüş, işinde uzman eleman	3
1.3 Tecrübesiz işçi-Yardımcı eleman	4

2. Önerinin Öneri vakanın ismi ile ilaşi

2.1 Kendi işi	1
2.2 Kendi işine benzer veya yakın bir konu	2
2.3 Yabancı bir konu	3

3. Önerinin Kalitesi ve Olunluğu

3.1 Benzer bir işten ilham alınmış	1
3.2 Yeni bir çözüm için düşünce	2
3.3 Yeni düşünülmüş ve gelişti. bir öneri	3-4
3.4 Yeni düşünülmüş, olgunlaştırılmış ve tatbika hazır bir öneri	5

4. Önerinin Uygulama Safhası

4.1 Dolaylı uygulanabilir	1
4.2 Uygulanabilir ancak sınırlıdır	2-3
4.3 Tüm şirkette uygulanabilir	4

5. Önerinin Zorluk Derecesi

5.1 Öneri veren için zor değildir	1
5.2 Öneri veren için zordur	2-3
5.3 Öneri veren için çok zordur	4

TABLO 3:

Önerinin verim ve önemi, çevreye katkısı	
Orta:	1-5
İyi:	6-10
Çok iyi:	11-15
Mükemmel:	16-20

TABLO 4TOPLAM PUANÖDÜL
(MTL./net)

6-10	1
12	2
14	4
16	5
18	6
20	7
22	8
24	9
26	10
28	11
30	12
32	13
34	14
36	15
38	16
40	17
42	18
44	19
46	20
48	21
50	22
52	23
54	24
56	25
58	26
60	27
62	28
64	30
66	31
68	32
70	34
72	35
74	36
76	38
78	39
80	40

ÖNERİ FORMU NO :

Öneri parça ile ilgili ise parçanın kod numarası ve üründe nereye takıldığını belirtiniz.

İŞYERİ / KISIM :

ADI SOYADI :

İŞ NO :

GRUP ÜYELERİ :

ÖNERİNİZ NEDİR ?

Halen Uygulanmakta Olan İşlem ve Metod Nedir ?

Öneri Sonucu Beklenen Olumlu Değişiklikler : (İşçilik saatinden azalma, kaynak tasarrufu, iş güvn. vb.)

Adımın Saklı Tutulmasını istiyorum.

Evet Hayır

Öneri sistemi prosedürünü aynen kabul ediyorum.

Tarih İmza

İnceleyecek Bölüm :

NOT:

(Belirtmek istediğiniz düşüncelerinizi not bölümüne yazınız.)

ÜRETİM PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜNDEN ALINMASI GEREKEN BİLGİLER

PARÇANIN STOK MİKTARI::

TAHMİNİ DEVREDEN KALKACAĞI TARİHİ BELİRTİNİZ:

DİĞER AÇIKLAMALAR:

UZMAN:

ONAY:

ÖNERİYİ ENDÜSTRİ İLİŞKİLER MD. NE GÖNDERİNİZ

B. TESİSLE İLGİLİ ÖNERİLER İÇİN FORMU DOLDURUNUZ.

1. ÖNERİ MADDİ TASARRUFU YOKSA 1-20 ARASI BİR PUAN VERİNİZ:PUAN
(İŞ GÜVENLİĞİ, İŞÇİ SAĞLIĞI, İŞ KOLAYLAŞTIRMA, KALİTE, VERİMLİLİK)
ORTA 1-5 İYİ: 6-10 ÇOK İYİ: 11-15 MÜKEMMEL:16-20

2. ÖNERİ TESİSTE BİR DEĞİŞİKLİK GEREKTİRİYORSA EKTE BİR KROKİYLE GÖSTERİNİZ.
DİĞER AÇIKLAMALAR:

3. ÖNERİYİ GERÇEKLEŞTİRECEK MÜDÜRLÜK/ EKİP LİDERLİĞİ:.....

4. ÖNERİNİN GERÇEKLEŞMESİ İÇİN

İŞ EMRİ AÇILMALI EVET HAYIR

5. İŞÇİLİK VE MALZEME MALİYETİ

ÖNERİ UYGULAMAYA GEÇMİŞTİR

PLANLANAN BİTİŞ TARİHİ :/...../1996

C. ÖNERİ YENİ BİR DÜŞÜNCE ÜRÜNÜ İSE FORMU DOLDURUNUZ.

1. MADDİ TASARRUFU

1.a. SAĞLADIĞI YILLIK TEZGAH VE İŞÇİLİK TASARRUFU:

1.b. MALZEME VE İŞÇİLİK MALİYETİ:

1.c. VARSA SAĞLADIĞI YILLIK KAYNAK TASARRUFU:

TOPLAM TASARRUF:

2. ÖNERİNİN MADDİ TASARRUFU YOKSA 1-20 ARASI BİR PUAN VERİNİZ:PUAN
(İŞ GÜVENLİĞİ, İŞÇİ SAĞLIĞI, İŞ KOLAYLAŞTIRMA, KALİTE, VERİMLİLİK, VS.)
ORTA 1-5 İYİ: 6-10 ÇOK İYİ: 11-15 MÜKEMMEL:16-20

3. ÖNERİ TESİSTE BİR DEĞİŞİKLİK GEREKTİRİYORSA EKTE BİR KROKİYLE GÖSTERİNİZ.

4. ÖNERİYİ GERÇEKLEŞTİRECEK MÜDÜRLÜK:

5. ÖNERİNİN GERÇEKLEŞMESİ İÇİN

İŞEMRİ AÇILMALI: EVET HAYIR

6. İŞÇİLİK VE MALZEME MALİYETİ:

ÖNERİ DEĞERLENDİRME FORMU

ÖNERİ NO:

13/5/1997

SN. Öneriyi değerlendirip sonuç bildirmenizi rica ederim.

Öneri Sistemi Koordinatörü

MURAT BAŞKIN

(Her türlü tasarruf, işçilik, malzeme, ve verimlilik artışı senelik olarak hesapedilecek, maddi olarak ölçülemeyen önerinin uygulanabilirliği, kalite işgüvenliği, çevre koşullarında ve çalışma ortamındaki iyileşme belirtilmelidir.)

İNCELEME

Son gönderme tarihi 20/5/1997

ÖNERİYİ İNCELEMESİ GEREKEN BÖLÜM:

UZMAN:

ONAY:

KARAR

RED

➔ ÖNERİYİ ENDÜSTRİ İLİŞKİLER MD. NE GÖNDERİNİZ

KABUL

- A. PARÇA İPTALİ VEVEYA DEĞİŞİKLİĞİ
 B. TESİS (BAKIM, ONARIM İYİLEŞTİRME)
 C. YENİ BİR DÜŞÜNCE

KOMİSYON KARARI: KABUL

RED

KOMİSYON BAŞKANI İMZA:

A. PARÇA İPTALLERİ İÇİN

PARÇA NO:

ADET/ÜNİTE:

ÜNİTE/YIL:

BİRİM FİYATI:

ÜNİTE İŞÇİLİK VE TEZGAH TASARRUFU:

YILLIK TASARRUFU:

İPTAL EDİLEN PARÇANIN YERİNE GEÇECEK PARÇANIN:

BİRİM FİYATI:

ADET/ÜNİTE:

ÜNİTE/YIL:

ÜNİTE İŞÇİLİK VE TEZGAH MALİYETİ:

YILLIK MALİYETİ:

YILLIK KAZANÇ:

Yayın Tarihi			Hazırlayan : Yaşar Onay Tel : 290 (İstanbul)
Son Revizyon Tarihi	-		
AMAÇ : Otosan İstanbul Fabrikasına personel alımı sürecinde yapılması gereken işler ve sorumluları belirlemek	Referans Prosedür(ler)	Onay : Mehmet Barmanbek Tarih :	
	Standard : ISO 9001 -	Kontrol :	

PERSONEL ALMA PROSEDÜRÜ
HIRING PROCEDURE

I. GİRİŞ

Bu prosedür Otosan İstanbul Fabrikasına aylık ve saat ücretli personel alınması sürecinde yapılması gereken işleri ve sorumluları belirlemek amacıyla yazılmıştır.

II. ETKİLENEN BÖLÜMLER

Tüm Bölümler

III. SORUMLULUK VE YETKİ

Bu prosedürün tüm organizasyonda uygulanmasından ve uygulandığının takibinin yapılmasından Genel Müdür Yardımcısı (Mali-İdari) sorumludur.

IV. İLGİLİ DOKÜMANLAR

Aylık Ücretli Personel Yetki Talep Formu - SPREN-006-10F
Aylık Ücretli Personel İş Başvuru Formu - SPREN-006-20F
Saat Ücretli Personel İş Başvuru Formu - SPREN-006-30F
Aylık Ücretli Personel İşe Giriş Ücret Analiz Formu - SPREN-006-40F
Müracat Cevap Formu SPREN-006-50F
Personel Sicil Dosyası

V. TANIMLAR
VI. GENEL**VII. PROSEDÜR**

- k
- | | | |
|-----------------------------------|----|--|
| İlgili Bölüm Md. 15/1 | 1. | Yeni personel alımı ihtiyacının doğması.Yeni personel alımı aşağıda belirtilen durumlarda yapılır.
1. İşten personel ayrılması durumunda
2. Yeni proje veya Üretim artışı sebebiyle |
| | 2. | İhtiyaç duyulan eleman aylık ücretli elemansa 3. Adıma, saat ücretli elemansa 19. Adıma geçilir. |
| İlgili Bölüm Md. | 3. | Aylık ücretli eleman için Aylık Ücretli Eleman Yetki Talep Formu (SPREN-006-10F) doldurur.Formu ilgili Gn. Md. Yrd./Fab.Md. Onaylatır. |
| İlgili Bölüm Md. | 4. | Talep formunu (SPREN-006-10F) Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Md.lüğüne gönderir. |
| End.İlişk.ve İnsan Kaynakları Md. | 5. | Talebin bütçeye (iş programına) uygunluğunu kontrol eder, görüş ile birlikte Mali-İdari İşler Gn.Md.Yrd.nın onayına sunar, onaylanan formu (SPREN-006-10F) ilgili Md.lüğe gönderir. |
| İlgili Bölüm Md. | 6. | Talep formunu Genel Müdüre onaylatır ve Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Md.lüğüne gönderir. |
| End.İlişk.ve İnsan Kaynakları Md. | 7. | Aylık Ücretli Personel Yetki Talep formunda belirtilen özelliklerdeki personel için Müdürlükte bulunan Aylık Ücretli Personel İş Başvuru Formlarını (SPREN-006-20F) inceler, gerekiyorsa uygun nitelikte personel için gazete ilanı verir. |
| End.İlişk.ve İnsan Kaynakları Md. | 8. | İncelenen Başvuru formlarını değerlendirerek uygun nitelikteki başvuru sahiplerini ilk görüşme için Otosan'a davet eder. |

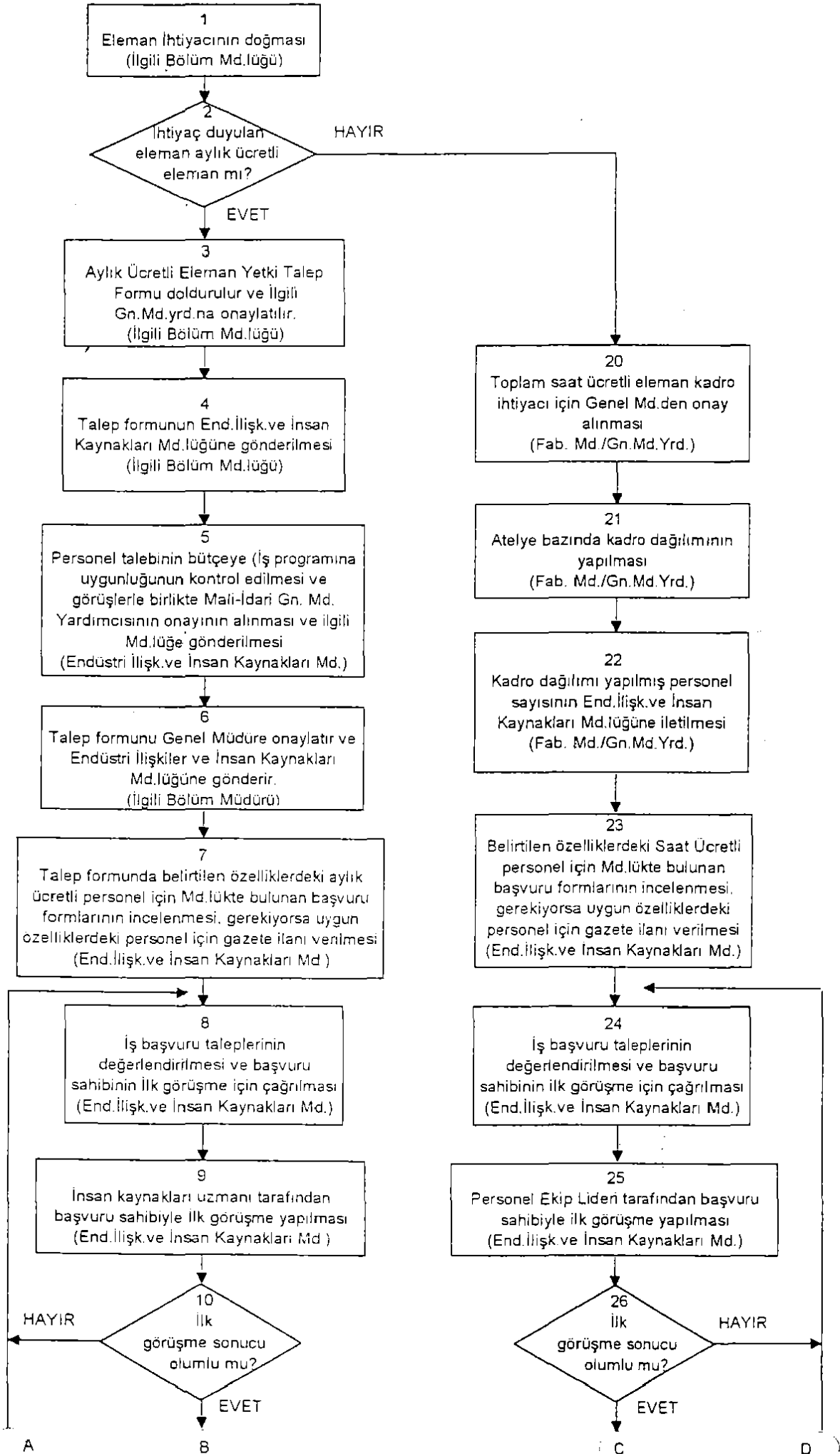
İnsan Kaynakları Uzmanı	9.	Başvuru sahibiyle ilk görüşmeyi yapar. Bu görüşmede Koç Topluluğu ve Otosan tanıtımını yapar. Otosan'ın Organizatif yapısını, ürünlerini, bağlantılı olduğu firmaları, ve çalışacağı bölümlle ilgili bölüm amaçları ve beklentilerini anlatır. Başvuru sahibinin işe ve Otosan'a uyumunu gözlemler.
End.İlişk.ve İnsan Kaynakları Md.	10.	İlk görüşme sonucu olumlu ise (Kişinin beklentileri ile Otosan beklentileri aynı doğrultuda ise) kişi, görüşme için ilgili Müdürlüğe gönderilir.(11. Adım) Eğer ilk görüşme sonunda olumlu sonuç alınamazsa başvuru sahibine Mürakat Cevap Formu'nu (SPREN-006-50F) gönderir ve 7. Adımdan başlayarak süreç tekrarlanır.
İlgili Bölüm Md.	11.	Başvuru sahibiyle ilk olarak beraber çalışacağı Ekip Lideri, ondan sonra bölüm Md. yapacağı işin niteliği ile ilgili görüşme yapar.
	12.	Başvuru sahibi iş için uygunsa 13. Adıma geçilir, değilse 7. Adımdan başlayarak süreç tekrarlanır.
İlgili Bölüm Md.	13.	Başvuru sahibi iş için uygunsa Başvuru formunu (SPREN-006-20F) onaylar ve formu bağlı bulunduğu Fabrika Md/Gn.Md.Yardımcısına onaylatarak Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Md.lüğüne gönderir.
End.İlişk.ve İnsan Kaynakları Md.	14.	İşe Giriş Ücret Analiz Formunu (SPREN-006-40F) hazırlar, ilgili müdüre ve Fabrika Md./Gn Md. Yardımcısına onaylatır.
End.İlişk.ve İnsan Kaynakları Md.	15.	Tespit edilen ücreti adaya bildirir.
	16.	Başvuru sahibi çalışma şartlarını ve ücreti kabul ediyorsa 17. Adıma geçilir, eğer çalışmayı kabul etmezse 7. Adımdan başlayarak süreç tekrarlanır.
End.İlişk.ve İnsan Kaynakları Md.	17.	Başvuru formunu Genel Müdür Yardımcısına (Mali-İdari) ve Genel Müdüre onaylatır.
Başvuru Sahibi	18.	İşe girişle ilgili evrakları hazırlar.(İşe giriş evraklarının neler olduğu ve nasıl hazırlanacağı, "İşe Giriş Evraklarının Hazırlanması Talimatı"nda (STDEN-010-00) açıklanmıştır.)
Başvuru Sahibi	19.	İlgili departmanda işbaşı yapar.
Fab.Md./Gn.Md.Yrd.	20.	Toplam saat ücretli eleman ihtiyacını belirleyerek Genel Müdürdan onay alır.
Fab.Md./Gn.Md.Yrd.	21.	Onayı alınmış saat ücretli personelin atelye bazında kadro dağılımını yapar.
Fab.Md./Gn.Md.Yrd.	22.	Kadro dağılımı yapılmış personel sayısını Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Md.lüğüne bildirir.
End.İlişk.ve İnsan Kaynakları Md.	23.	Belirtilen özelliklerdeki saat ücretli personel için Müdürlükte Bulunan Aylık Ücretli Personel İş Başvuru Formlarını (SPREN-006-30F) inceler, gerekiyorsa uygun nitelikteki personel için gazete ilanı verir.
End.İlişk.ve İnsan Kaynakları Md.	24.	İncelenen Başvuru formlarını değerlendirerek uygun nitelikteki başvuru sahiplerini ilk görüşme için Otosan'a davet eder.
Personel Ekip Lid.	25.	Başvuru sahibiyle işin niteliği ve kişinin beklentileri ile ilgili ilk görüşmeyi yapar.
Personel Ekip Lid.	26.	İlk görüşme sonucu olumlu ise başvuru sahibi ilgili atelye ekip liderine gönderilir, başvuru sahibi iş için uygun değilse 23. Adıma geçilir. Adaya sözlü olarak olumsuz cevabı verir.
Atelye Ekip Lideri	27.	Başvuru sahibiyle işin niteliği, atelye çalışma şartları ve bölüm amaçları doğrultusunda görüşme yapar.
	28.	Başvuru sahibi iş için uygunsa 29. Adıma, değilse 23. Adıma geçilir.

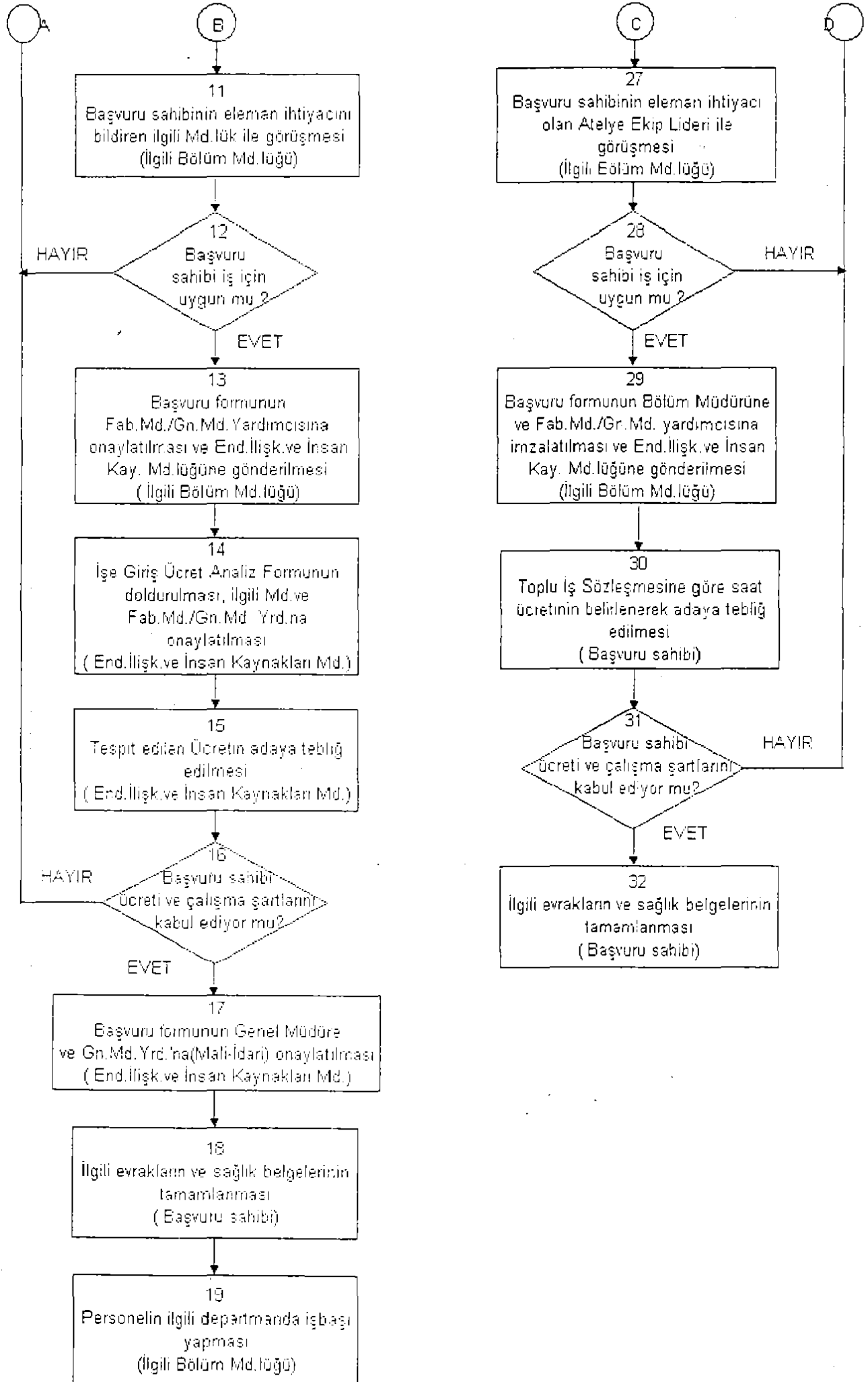
- İlgili Bölüm Müdürü 29. Başvuru formunu (SPREN-006-30F) onaylar ve Fabrika Md./Gn.Md.Yrd.'na onaylatır ve Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Md.lüğüne gönderir.
- Personel Ekip Lid. 30. Toplu İş Sözleşmesine göre brüt saat ücretini belirler ve başvuru sahibine bildirir.
31. Başvuru sahibi çalışma şartlarını ve ücreti kabul ediyorsa 32. Adıma geçilir, eğer çalışmayı kabul etmezse 23. Adımdan başlayarak süreç tekrarlanır.
- Başvuru Sahibi 32. İşe girişle ilgili evrakları hazırlar.(İşe giriş evraklarının neler olduğu ve nasıl hazırlanacağı. "İşe Giriş Evraklarının Hazırlanması Talimatı"nda (STDEN-010-00) açıklanmıştır.)

VIII. KAYITLAR

Aylık Ücretli Personel İş Başvuru Formu - SPREN-006-20F
Saat Ücretli Personel İş Başvuru Formu - SPREN-006-30F
Aylık Ücretli Personel İşe Giriş Ücret Analiz Formu - SPREN-006-40F
Müracat Cevap Formu (SPREN-006-50F)
Personel Sicil Dosyası

Yukarıda belirtilen dokümanlar Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Md.lüğü arşivinde süresiz olarak saklanır.





YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Butler, John E., Ph.D., Ferris, Gerald R., Ph.D., Napier Nancy K., Ph.D., "Strategy and Human Resources Management", South Western Publishing Co., Ohio, 1991
2. Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M., Devanna, Mary Anne, "Strategic Human Resource Management", John Wiley & Sons, Inc., 1984
3. Armstrong, Michael, "Human Resource Management, Strategy Et Action", Kogan Page, 1992
4. Fottler, Myron D. Ph.D., Hernandez Robert S. Dr. Ph.D., Joiner Charles L. Ph.D. " Strategic Management of Human Resources in Health Services Organizations", Delmar Publishers Inc.,
5. French, Wendell I. "The Personnel Management Process", Houghton Mifflin Company, 1987
6. Hall, Richard H. , "Organizations, Structure and Process", Printice-Hall, Inc. New Jersey, 1972
7. Tyson, Shaun, "Human Resource Strategy", Pitman Publishing, Great Britain, 1995
8. Pigors, Paul, Myers Charles A., Malm, F.T., "Management of Human Resources", McGraw-Hill Book Company, Newyork, 1964
9. Mc Gregor, Eugene B.; "Strategic Mngement of Human Knowlegde, Skills and Abilities", Jossey Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1991
10. Flipppo, Edwin B., "Personnel Management", McGraw-Hill Book Company, 1984
11. Koontz, Harold, Weihreich, Heinz, "Management", McGraw-Hill Book Company, 1988

12. Doğan Binali, "Endüstri işletmelerinde Büyüklüğün Yapısal Farklılaşma ve Merkezleşme Üzerindeki Etkileri", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1986
- 13.Turkish-Austrian Management Seminar (Strategic Management), İstanbul University, Faculty of Business Administration , Austrian Culture Office, İstanbul,1992
- 14.Ryans, John K., Shanklin, William L., "Strategic Planning, Concepts and Implementation", Random house Business Division, NewYork,1985
15. Dr. Uyargil, Cavide, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", Şahinkaya Matbaacılık Koll.şti., İstanbul,1994
- 16.Dr.Baransel, Atilla,"Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi", Cilt 1, Avcı-Ol Basım Yayım
17. Stevens, Tim, "Converting Ideas in to Profits", IW,June 3,1996
- 18."Staffing Strategies for the 21 th Century', LISA Today, September 1996
- 19.Chaudron, David,PH.D., "Managing Change", HRFOCUS, May 1996
- 20.Alexander, John O.;"HR Executives as Time Travellers", HRFOCUS, April 1996
- 21.Gebelein, Susan H.;"Multi-Rater Feedback Goes Strategic", HRFOCUS, January 1996
- 22.Greegard, Samuel, "Finding Time to be Strategic", Personnel Journal, October 1996
- 23."Şirket İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesi", Koç Holding, Organizasyon ve Metod, Mart 96
- 24.Dr.Koçel, Tamer, "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Şİ., İstanbul,1993