

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK AÇIDAN İNCELENMESİ

Hatice ÖZUTKU

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU

İİİC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 1999

ÖZET

İşletmeler, hedeflerine ulaşabilmek için geçmişte olduğu gibi günümüzde de çeşitli stratejiler izlemektedirler. Ancak, günümüzde işletmelerin strateji belirleme ve uygulama çalışmaları geçmişten önemli bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık, işletmelerde yer alan insan unsurunun göz ardı edilen stratejik öneminin günümüzde fark edilmiş olmasıdır.

İşletmelerin sahip oldukları insan kaynakları, yönetim literatüründe stratejik bir konu olarak artan bir ilgiyle ele alınmaktadır. Bu ilginin en büyük nedeni, insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımının işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsurlardan biri olmasıdır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rolü olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik öneminin ve katkısının incelenmesidir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde çalışmanın teorik temelleri oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde, çalışmanın kapsamında yer alan teorik yaklaşımların uygulanmasıyla ilgili bir örnek uygulama yer almaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelenerek, geçmişten günümüze kadar geçirdiği evrimci süreç ve bu sürece etki eden faktörler ele alınarak; insan kaynakları yönetiminin anlamı, hedefleri, örgüt yapısı içindeki yeri ve önemi tanımlanarak kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Daha sonra, insan kaynakları yönetiminin stratejik temeli ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, yönetsel strateji ve stratejik yönetim süreci temel alınarak insan kaynakları yönetimi ile strateji arasındaki ilişki incelenmiş ve stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe insan kaynakları yönetiminin stratejik açıdan ele alınmış biçimleri ile geliştirilen modeller açıklanmıştır.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine temel oluşturan, örgüt stratejilerinin belirlenmesi süreci incelenmiştir. Bu süreç kapsamında, örgüt vizyonunun belirlenmesi; stratejik analizlerle dış çevrenin sunduğu fırsat ve tehditlerin, işletmenin üstünlük ve zayıflıklarıyla karşılaştırılması sonucu stratejik

amaçların oluşturulması, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve strateji seçimi konuları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, literatürde stratejik olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgüt stratejileri doğrultusunda geliştirilmesi incelenmiştir. Bu kapsamda, stratejik insan kaynakları planlaması ve işe alma, stratejik performans değerlendirme, stratejik yetiştirme ve geliştirme, stratejik ödüllendirme ve ücretlendirme konuları ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde; ilk üç bölümde stratejik açıdan incelenen insan kaynakları yönetiminin teorik içeriği ile ilgili bir uygulama örneği yer almaktadır. Uygulama, Seramik Sağlık Gereçleri sektöründe faaliyet gösteren ve çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulamalarında öncü olan Eczacıbaşı Vitra'da gerçekleştirilmiştir. Uygulama kapsamında, stratejik olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi işlevlerinin Vitra'da uygulanma biçiminin incelenmesi ve söz konusu uygulamaların çalışma kapsamında yer alan teorik yaklaşımlarla karşılaştırılması sonucu ulaşılan bulgular yer almaktadır.

ABSTRACT

Organizations follow kinds of strategies to reach their objectives nowadays as they did in the past. But today determining and carrying out strategy of organizations are different from strategies which were held in the past. This difference has made the strategic importance of human resources in organizations, which have been ignored, bring to light.

Human resources that organizations have are being regarded more and more as a strategic subject in management literature. The most important reason of this interest is to be one of the considerable elements of productive and effective use of human resources which provides competitive advantages to organizations.

The work consists of four sections. In the first three parts theoretical grounds take place. In the fourth section there is a sample practice related to practicing theoretical approaches which take place in the work. The evolution process of human resources management practices was inspected to show the evolution process from past to now and factors which affect this process and the importance and meaning of human resources management and objectives were defined by drawing a conceptual draft. Then, the strategic basis of human resources management was explained.

In this scope, by considering basically managerial strategy and strategic management evolution process, relations between human resources management and strategy were inspected and developed models and human resource management as a strategic point were explained.

In the second section, the considerable ground which caused to develop human resource management strategies and evolution process of organizational strategies were examined. In this process, that organizational vision is determined was taken up. Threats and opportunities which environmental effects cause and, that objectives are formed as a result of weakness of organization and being selected strategy subjects and determined alternative strategies were examined.

In third section, accepted as strategic human resources practices in literature were examined formulation in the direction of organization strategies. In this context, strategic human resources planning and staffing, strategic performance appraisal, strategic training and development, strategic being rewarding and compensation were examined.

In fourth section, a sample practice about theoretic content of human resource management which was proved in first three sections. Practice was made in Eczacıbaşı Vitra which is the leader in the sector of health and ceramic materials, and Eczacıbaşı Vitra is very good at human resource management practices. In practising content, human resources management functions which were accepted as strategic position, as result of being compared examined from of practising in Vitra with theoretic approaches which were mentioned in content of work, found observed discoveries.



TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Tez Danışmanı : Yrd. Doç.Dr. Meral AŞIKOĞLU

Jüri Üyeleri -

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

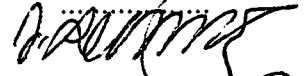
Yrd. Doç. Dr. Belkis ÖZKARA

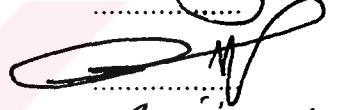
Yrd. Doç. Dr. Berni YÜKSEL

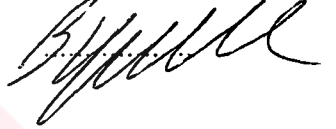
İmza











Hatice ÖZUTKU'nun " İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi ve Bir Uygulama Örneği" başlıklı tezi/...../..... tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü


Doç. Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI
M Ü D Ü R

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanması sırasında değerli görüş ve eleştirileri ile bana yol gösteren, Prof. Dr. Sayın Rıza AŞIKOĞLU'na, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Meral AŞIKOĞLU'na, Yrd. Doç. Dr. Sayın Belkıs ÖZKARA'ya; tezin uygulamasında büyük desteği olan Eczacıbaşı Vitra Personel ve Sosyal İşler Şefi Sayın Sabri TOPÇU'ya ve her zaman en büyük desteğim olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hatice ÖZUTKU



ÖZGEÇMİŞ

Hatice ÖZUTKU

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Yüksek Lisans : 1995 İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Anabilim Dalı

Lisans : 1988 Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) İşletme Yönetimi Bölümü

Lise : 1984 Afyon Ali Çetinkaya Kız Meslek Lisesi

İş/İstihdam

1998- Öğretim Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu

1995- Öğretim Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sandıklı Meslek Yüksek Okulu

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri

1988- Hacettepe Üniversitesi İİBF Mezunlar Derneği

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı : Afyon 22 Mart 1967

Cinsiyet : Bayan

Yabancı dil : İngilizce

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xviii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK YAKLAŞIM

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİM SÜRECİ.....	1
A) PERSONEL YÖNETİMİ	2
B) PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ETKEN OLAN DEĞİŞİMLER.....	6
1. İşletme Dışı Değişimlerin Etkileri.....	6
a) Teknolojik Değişimlerin Etkisi.....	6
b) Ekonomik Değişimlerin Etkisi	7
c) Demografik Değişimlerin Etkisi	8
2. İşletme İçi Değişimlerin Etkileri	9
a) Çalışma Sistemlerindeki Değişimin Etkisi.....	9
b) İşlerin Kapsamındaki Değişimin Etkisi	10
c) Yönetim ve Organizasyon Düşüncesindeki Gelişmelerin Etkisi.....	12
C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	16
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlamı.....	16
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri.....	21
3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı İçindeki Yeri ve Önemi	23

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK TEMELİ	28
A) STRATEJİ KAVRAMI VE YÖNETSEL STRATEJİ	28
B) STRATEJİK YÖNETİM	30
1. Stratejik Yönetim Kavramı	30
2. Stratejik Yönetimin Gelişimi	31
3. Stratejik Yönetim Süreci	35
a) Strateji Belirleme	35
b) Stratejilerin Uygulanması	36
c) Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi	37
4. Stratejik Yönetim Düzeyleri	38
a) Örgüt Stratejisi	38
b) İşletme Stratejisi	38
c) İşlevsel Strateji	39
C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE STRATEJİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	40
D) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK AÇIDAN TEORİK BAKIŞ	42
1. Genelleştirilmiş Bakış Açısı	43
2. Durumsal Bakış Açısı	44
3. Biçimsel Bakış Açısı	45
E) STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ AÇIKLAYICI MODELLER	47
1. Stratejik Uyum Modeli	47
2. “5 P” Modeli	55
3. İnsan Kaynakları İle Bütünleşmiş Stratejik Yönetim Modeli	56
4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	61
5. Örgütsel İnsan Kaynakları Stratejisi Modeli	65
6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci Modeli	67

İKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN
GELİŞTİRİLMESİNE TEMEL OLUŞTURAN ÖRGÜT STRATEJİLERİNİN
BELİRLENMESİ

I. ÖRGÜT VİZYONUNUN BELİRLENMESİ.....	70
II. STRATEJİK ANALİZ.....	73
A) DIŞ ÇEVRENİN ANALİZİ	73
1. Global Çevre Faktörlerinin Analizi.....	75
2. Genel Dış Çevre Faktörlerinin Analizi.....	79
a) Teknolojik Faktörlerin Analizi	79
b) Ekonomik faktörlerin Analizi.....	80
c) Politik ve Yasal Faktörlerin Analizi.....	81
d) Sosyal Faktörlerin Analizi.....	82
3. İş Çevresi Faktörlerinin Analizi	83
a) Pazara Giriş Engelleri.....	84
b) Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet	85
c) İkame Mamullerin ve Hizmetlerin Rekabet Gücü.....	86
d) Alıcıların Gücü.....	86
e) Tedarikçilerin Gücü.....	88
f) Diğer Çıkar Gruplarının Nisbi Gücü	89
B) İŞLETMENİN ANALİZİ	90
1. İşletme ve Çevre Etkileşimi Analizi.....	91
2. Kaynakların ve Yeteneklerin Analizi	93
C) STRATEJİK AMAÇLARIN OLUŞTURULMASI.....	101
III. ALTERNATİF STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	103
A) ÖRGÜT STRATEJİLERİ.....	103
1. Büyüme Stratejileri.....	103
a) İşletme İçi Büyüme Stratejileri.....	103
b) İşletme Dışı Büyüme Stratejileri.....	106

2. Durgun Büyüme veya Değişmeme Stratejileri	109
a) Durumunu Koruma ve Sanayi Dalı İle Birlikte Büyüme Stratejisi	109
b) Kar veya Harmanlama Stratejisi	110
c) Fasilalı Büyüme Stratejisi	110
3. Tasarruf Stratejileri	110
a) Etrafına Bakma Stratejisi	110
b) Tecrit Etme (Ayrırma) Stratejisi	111
c) Son Verme Stratejisi	111
d) Mahkum İşletme Stratejisi	112
4. Miles ve Snow'un Örgüt Stratejileri	112
a) Savunmacı Örgüt Stratejileri	112
b) Araştırmacı Örgüt Stratejileri	113
c) Analizci Örgüt Stratejileri	113
d) Tepkici Örgüt Stratejileri	113
5. Karma Stratejiler	114
B) REKABET STRATEJİLERİ	114
1. Maliyet Liderliği Stratejisi	116
2. Farklılaştırma Stratejisi	116
3. Odaklanma Stratejisi	118
C) ALTERNATİF STRATEJİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE STRATEJİ SEÇİMİ	120

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

I. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞE ALMA	122
A) STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	122
1. İnsan Kaynakları Planlaması İle Genel Stratejik Planlama Arasındaki İlişki ..	123
2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı	126
3. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Özellikleri	127

B) STRATEJİK İŞE ALMA	129
1. Örgüt Stratejileri İle İşe Alma Arasındaki İlişki	129
2. Stratejik İşe Almayı Açıklayıcı Yaklaşımlar	130
a) Ürün Yaşam Süreci Yaklaşımı	130
b) Portföy Karması Yaklaşımı	132
c) Miles ve Snow'un Örgütsel Stratejiler Yaklaşımı	133
d) Rekabet Stratejileri Yaklaşımı	134
e) Alternatif Örgüt Stratejileri Yaklaşımı	135
3. Stratejik İşe Alma Süreci	139
a) Seçim Ölçütünün Belirlenmesi	139
b) İşgören Bulma Yönteminin Seçimi	141
c) Örgütü Tanıtma Stratejisinin Geliştirilmesi	142
d) İşgören Seçme Tekniklerinin Seçimi	143
e) Seçme Kararının Verilmesi	145
II. STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLEME	146
A) PERFORMANS DEĞERLEMENİN ANLAMI VE STRATEJİK ÖNEMİ	146
B) STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLEME İLKELERİ	147
C) STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	148
1. Analitik ve Analitik Olmayan Performans Değerleme Yöntemleri	149
2. Geleneksel ve Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri	149
D) ÖRGÜT HEDEFLERİ VE STRATEJİLERİ İLE PERFORMANS DEĞERLEME ARASINDAKİ İLİŞKİ	152
E) PERFORMANS DEĞERLEMENİN STRATEJİK ROLLERİ	153
1. Stratejilerin Geliştirilmesinde Veri Sağlayan Bir Sistem Olarak Performans Değerleme	153
2. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Örgüt Stratejisi Doğrultusunda Bütünleştirilmesini Sağlayan Bir Araç Olarak Performans Değerleme	154
III. STRATEJİK YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME	155
A) YETİŞTİRME VE GELİŞTİRMEYE STRATEJİK YAKLAŞIM	155
B) YETİŞTİRME VE GELİŞTİRMENİN STRATEJİK ROLLERİ	159
1. Stratejik Planlama Hazırlıklarında Yetiştirme ve Geliştirmenin Rolü	159

2. Stratejik Planlamaya Katılımda Yetiştirme ve Geliştirmenin Rolü	160
3. Stratejik Planların Uygulanmasında Yetiştirme ve Geliştirmenin Rolü.....	160
C) STRATEJİK YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME SÜRECİ	161
1. Örgütün Stratejik Hedeflerinin Belirlenmesi	161
2. Örgütün Stratejik Hedeflerinin Gerçekleştirilmesine Yönelik Olarak Yetiştirme ve Geliştirme Gereksiniminin Belirlenmesi	161
3. Stratejik Hedeflerle İlişkili Olarak Yetiştirme ve Geliştirme Yöntem ve Tekniklerinin Belirlenmesi	165
a) İş Başında Yetiştirme ve Geliştirme Yöntemleri.....	166
b) İş Dışında Yetiştirme ve Geliştirme Yöntemleri	167
4. Stratejik Hedeflerle İlişkili Olarak Yetiştirme ve Geliştirme Sürecinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi.....	170
IV. STRATEJİK ÖDÜLLENDİRME	174
A) ÖDÜL YÖNETİMİ VE STRATEJİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	174
B) ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ	176
1. Parasal Temelli Ödüllendirme Sistemleri	176
a) Zamana Göre Ödeme.....	176
b) Sonuçlara Göre Ödeme.....	176
c) İşyerinin Tümünü Kapsayan Verimlilik Planları	177
d) Performansa Göre Ödeme.....	178
e) Kara Katılma	179
2. Parasal Temelli Olmayan Ödüllendirme Sistemleri.....	181
a) Yükselme	181
b) Takdir Edilme.....	181
c) Kararlara Katılma	182
C) STRATEJİK ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	184
1. Stratejilerin Başarıya Ulaşmasını Destekleme	185
2. Ödüllendirme İle İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi	185
3. Ödüllendirme Felsefesi İle Örgütün ve Çalışanların Gereksinimlerinin Uyumu	186
4. Ödüllendirme Sisteminin Esnek Bir Biçimde İşlerliği Olan Bütünleşmiş Bir Süreç Olması	188

D) ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN STRATEJİK TASARIMI	189
1. Ödül Sisteminin Tasarımını Etkileyen Yapısal Boyutlar	189
a) Ödüller İçin Temel Belirleyiciler	189
b) Performansa Uygun Ödeme.....	189
c) Pazar Pozisyonu.....	189
d) İçsel ve Dışsal Ödeme Karşılaştırması.....	190
e) Merkezi ve Merkezi Olmayan Ödül Stratejisi.....	190
f) Hiyerarşi Derecesi.....	191
g) Ödül Bileşimi	191
2. Ödül Sisteminin Tasarımını Etkileyen Süreç Boyutları	192
a) İletişim Politikası.....	192
b) Karar Verme Uygulamaları.....	193

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ECZACIBAŞI VİTRA'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİSİ

A) ARAŞTIRMANIN AMACI.....	194
B) ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	194
C) ARAŞTIRMAYA KONU OLAN İŞLETMENİN TANITIMI	195
1. İşletmenin Adı ve Çalışma Konusu	195
2. Ürünleri	195
3. Pazarları ve Müşterileri	196
4. Ürün Geliştirme	196
5. Kullanılan Teknolojiler.....	196
6. İşgücünün Genel Yapısı	197
7. Toplam Kalite Yönetimi.....	197
8. İşletmenin Örgüt Yapısı	197
D) İŞLETMENİN STRATEJİLERİNİN TANIMLANMASI.....	199
1. Strateji ve Politikaların Oluşturulmasında Temel Alınan Bilgi Kaynakları.....	199
a) Müşteriler	199
b) Tedarikçiler.....	200

c) Kuruluştaki Çalışanlar	200
d) Toplum ve Diğer Dış Kuruluşlar.....	201
e) Hissedarlar	201
f) Kıyaslama ve Karşılaştırma Çalışmaları.....	201
g) Rakiplerin Bilgileri ve Performansları	202
h) Sosyal Çevre ve Yasal Konular	202
i) Ekonomik ve Demografik Göstergeler	202
j) Yeni Teknolojiler	203
k) Gözden Geçirme ve İyileştirmeler.....	203
2. Strateji Geliştirme Süreci	203
a) Kuruluşun Vizyonunun Belirlenmesi	203
b) Stratejilerin Uygun Bilgiler Esas Alınarak, Kuruluşun Vizyonu ile Tutarlı Bir Şekilde Geliştirilmesi	205
c) Kısa ve Uzun Vadeli Baskı ve Gereksinimlerin Dengelenmesi	206
d) Paydaşların İhtiyaç ve Beklentilerinin Dengelenmesi.....	207
e) Mevcut ve Gelecek Rekabet Avantajlarının Tanımlanması.....	207
f) Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Kuruluşun Stratejisinde Yansıtılması	207
3. Stratejilerin Duyurulması	207
E) İŞLETMENİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN TANIMLANMASI.....	208
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçindeki Yeri.....	208
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Geliştirilmesi Süreci	210
F) İŞLETMENİN STRATEJİLERİNİ GERÇEKLEŞTİRMEYE YÖNELİK TEMEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	213
1. İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alma ve Kuruluşun Stratejisi İle Uyumunun Sağlanması.....	213
a) İnsan Kaynakları Planlaması ve Kuruluşun Stratejisi İle Uyumunun Sağlanması	213
b) İşe Alma Süreci.....	214
2. Performans Değerlendirme	216

3. Yetiştirme ve Geliştirme	220
4. Tanınma ve Ödüllendirme.....	222
a) Belirli Zaman Dilimlerine Bağlı Ödüller.....	222
b) Uygulamanın Gerçekleşmesine Bağlı Ödüller	223
c) Toplam Kalite Uygulama Ödülleri.....	225
5. Ücretlendirme.....	225
G) ARAŞTIRMA SONUCUNDA ULAŞILAN BULGULARIN	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	227
1. Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkiye	
İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	227
2. Genel Stratejik Planlama İle Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki	
İlişki ve İşe Alma Uygulamalarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	230
3. Stratejik Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Bulguların	
Değerlendirilmesi	232
4. Stratejik Yetiştirme ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Bulguların	
Değerlendirilmesi	233
5. Stratejik Ödüllendirme ve Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Bulguların	
Değerlendirilmesi	235
H) SONUÇ VE ÖNERİLER	237
KAYNAKÇA.....	252

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	15
Tablo 1.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinlikleri	18
Tablo 1.3 Üç Stratejik Düzeyde Önemli Olan Konular	39
Tablo 1.4 İstihdam Sistemlerinin Özellikleri	46
Tablo 1.5 İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Matrisi	52-53
Tablo 2.1 Global Çevre Faktörleri	78
Tablo 2.2 İş Çevresinde Yer Alan Çıkar Grupları ve Olası Değerleme Kriterleri	90
Tablo 2.3 İçsel Analizde Kaynakların ve Öz Yeteneklerin Değerlendirilmesi	97-98
Tablo 2.4 Rekabet Stratejilerinin Gerektirdiği Koşullar	119
Tablo 2.5 Rekabet Stratejilerinin Riskleri	120
Tablo 3.1 Ürün Yaşam Devri Aşamalarında Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler	131
Tablo 3.2 Yetiştirme ve Geliştirme Çalışmalarını Değerlendirme Stratejileri	172
Tablo 4.1 Vitra'da Uygulanan Temel Eğitim Konuları	221
Tablo 4.2 Vitra'da Uygulanan Tanınma ve Ödüllendirme Türleri	224

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçindeki Yeri	24
Şekil 1.2 Stratejik Yönetimin Teorik Bakış Açılıarı	33
Şekil 1.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin “5P” Modeli	55
Şekil 1.4 İnsan Kaynaklarıyla Bütünleşmiş Stratejik Yönetim Modeli	58
Şekil 1.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	60
Şekil 1.6 Bütünleşmiş Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli.....	63
Şekil 1.7 Örgütsel İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirleyicileri.....	66
Şekil 1.8 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci	69
Şekil 2.1 SWOT Analizi	91
Şekil 2.2 Öz Yetkinliklerin Tanımlanması.....	95
Şekil 2.3 Öz Yetenek Türleri	96
Şekil 2.4 İşletmenin Stratejik Analizinde Kaynak ve Yetenek Temelli Yaklaşım	100
Şekil 2.5 Porter’ın Rekabet Stratejileri.....	115
Şekil 3.1 Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması İle Genel Stratejik Planlama Arasındaki İlişki	125
Şekil 3.2 Stratejik İşe Alma Sürecinin Aşamaları.....	140
Şekil 3.3 Yetiştirme ve Geliştirmeye Stratejik Yaklaşım	157
Şekil 3.4 Örgüt Misyonu İle Yetiştirme ve Geliştirme Arasındaki İlişki.....	164
Şekil 3.5 Ödüllendirme Sistemi ve Strateji Arasındaki İlişki.....	175
Şekil 4.1 Eczacıbaşı Vitra Yönetim Düzeyleri	197
Şekil 4.2 Vitra Genel Organizasyon Şeması	198
Şekil 4.3 Vitra Toplam Kalite Organizasyonu	199
Şekil 4.4 Vitra Rekabetçi Yapılanma Piramiti.....	205
Şekil 4.5 Vitra Personel ve Sosyal İşler Şefliği Bölümü Organizasyon Şeması	209
Şekil 4.6 Vitra Personel ve Sosyal İşler Şefliği Bölümü Rekabetçi Yapılanma Piramiti.....	211
Şekil 4.7 Vitra İnsan Kaynakları Planının Kuruluşun Strateji ve Politikası İle Uyumunun Sağlanması	213
Şekil 4.8 Vitra ‘da İşe Alma Süreci.....	215

Şekil 4.9 Vitra’da Performans Değerlendirme Sistemi	217
Şekil 4.10 Vitra’da Eğitimi ve Gelişimi Yönetme Süreci	220
Şekil 4.11 Vitra’da Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetimi	226



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK YAKLAŞIM

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİM SÜRECİ

Örgütlerde üretimin vazgeçilmez unsuru olan insan, ilk işletmelerin kurulmasından bu yana önemli olmuştur. Ancak işletme yönetiminin insan kaynaklarına yaklaşımı zaman içinde ortaya çıkan bir takım değişimlere paralel olarak değişmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin bugünkü şekline gelmesi evrimci bir süreçten geçmesinin sonucudur. Bu evrim, insan kaynakları yönetiminin artan gerekliliğini ve insan kaynakları yönetimi anlayışının çevresel değişimlerden nasıl etkilendiğini ifade etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci üç başlık altında incelenebilir. İlk olarak işletmelerin insan kaynaklarıyla ilgili uygulamalarının endüstri devriminin başlamasıyla birlikte önem kazandığı ve bilimsel olarak inceleme konusu yapıldığı personel yönetimi anlayışının bu süreçteki yeri incelenecektir. Çünkü, personel yönetimi, günümüzde insan kaynaklarının yönetimiyle ilgili çağdaş uygulamaların dayandığı en önemli temel disiplin olarak kabul edilmektedir.

İkinci olarak, günümüz koşullarında personel yönetimi kavram ve uygulamalarının yetersiz kalarak bunun yerine insan kaynakları yönetimi kavramına yönelmeyi zorunlu kılan çağdaş değişimlerin etkileri incelenerek personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine uzanan süreç ortaya konulacaktır.

Üçüncü olarak insan kaynakları yönetiminin günümüzdeki görünümü incelenecektir.

A) PERSONEL YÖNETİMİ

Örgütlerin hedeflerine ulaşması fiziksel, finansal ve teknolojik kaynaklarla beraber insan kaynaklarının da etkin kullanımına bağlıdır. Bu etkililiği sağlamaya yönelik personel yönetimi , işletmelerde insanı konu alan bir bilim dalıdır.

Personel yönetiminin dayandığı temel felsefe bir örgütün ana amacını ve varlığını sürdürmekle ilgilidir.¹ Bu bakış açısıyla personel yönetimi, bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, örgütle bütünleştirilmesi, korunması ve ayrılmasının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi anlamını taşır.² Söz konusu işlevlerin yerine getirilmesi görevi personel yönetimi bölümünün sorumluluğu kapsamında yer almaktadır.

Personel yönetimi bölümü, örgütün üretim, pazarlama ve finansman gibi kumanda yetkisi ve sorumlulukları olan bölümlerinin insangücü sorunları ile ilgili olarak danışmanlık, hizmet ve denetim görevlerini yüklenmiştir. Örgüte yetenekli personelin alınması ve etkin bir personel politikası uygulanmasıyla bu kişilerin örgütte kalmalarının sağlanması personel yönetiminin ana amacıdır.³

Personel yönetimi, bu ana amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak personelin nasıl etkin ve verimli bir biçimde çalıştırılacağı ve personelin yaptığı işten doyum sağlayabilmesi için, neler yapması gerektiğinin yol ve yöntemlerini temel bazı işlevleri yerine getirerek ortaya koyar.

Personel yönetiminin temel işlevleri işgücü planlaması, iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri, personel bulma ve seçme, personeli işe alıştırma, personel eğitimi, iş ve işgören değerlendirilmesi, ücret yönetimi, iş değiştirme ve işten çıkarma, sağlık ve güvenlik, sendikal ilişkiler, halkla ilişkiler, çalışma koşullarının düzenlenmesi olarak ifade edilebilir.⁴

İşletmeler için büyük önem taşıyan personel yönetimi anlayışı ve işlevleri zaman içinde değişmiştir. Üretim amacıyla işyerleri kurulmaya başlandığından ve oralarda birden

¹ Doğan CANMAN, **Çağdaş Personel Yönetimi**, (TODAİE Yayını, No.260, Ankara, 1995), s.5.

² Selçuk YALÇIN, **Personel Yönetimi**, (Dördüncü Basım, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No.,246,İstanbul, 1991). s.8.

³ Ferhat ŞENATALAR, **Personel Yönetimi**, (Kazancı Hukuk Yayınları, No.,46, 1985), s.28.

⁴ Ramazan GEYLAN, **Personel Yönetimi**, (Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir,1996),s.10.

çok işgören çalışmaya koyulduktan bu yana personel konuları ilkel nitelikte bile olsa ilgi çekmeye başlamıştır.

Örgütlerde personel yönetimine ilgi batı ülkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişim göstermiştir. Endüstri devriminin başlamasıyla işletme için üretim konusunun ön planda tutulduğu, insan unsurunun ise geri planda yer aldığı dikkat çeker. Bu dönemde fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilmiştir. İşgörenin denetimi ve ücretle ilgili konular ön plana çıkarak işgörenler sorunlarına ilgi gösterilmemiştir. Öte yandan işgörenin güdülenmesinde yalnızca parasal unsurlar göz önünde bulundurulurken “ekonomik varlık olarak insan” görüşü benimsenmiştir. İşgörenin duyguları, moral düzeyi, sosyal durumu gibi faktörler işletme yönetimi tarafından önemsenmemiştir. Bu dönemde üretim sürecini gerçekleştiren işgören kesimi ile yönetim arasında net bir ayrımın yapıldığı bir örgütsel işleyiş dikkat çeker.⁵

Endüstrileşmenin ilk aşamasında sadece yönetsel rolleri nedeni ile örgütlerde var olan personel bölümleri temel olarak çalışanlarla ilgili verilerin toplanması ve ihtiyaç duyulduğu zaman bu bilgilerin gerekli kişilere sunulması ile ilgilenmiştir.⁶ Endüstrileşme sürecinin ilerlemeye başlamasıyla birlikte çalışma koşullarında ve işgücünün yapısında önemli değişiklikler olmuştur. Teknolojideki hızlı değişimler örgütleri büyütmüş, sendikalar çoğalmış ve çalışanlarla ilgili devlet müdahaleleri sonucu işletmelerde personel bölümlerinin üretime yönelik katı yapısı değişerek yasal ve yönetsel düzenlemelere yöneldiği görülmüştür.⁷ Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarına doğru ise ilgi yönü başka alanlara, özellikle insan ilişkileri alanına kaymaya başlamıştır.⁸Yapılan bir çok araştırma ve deney dizisi personel yönetiminde insan davranışlarının önemini vurgulamıştır.

Özellikle Western elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında yapılan araştırmalarla birlikte oldukça yaygınlaşan sosyolojik araştırmalar, psikolojinin kişiyi temel alan

⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel Yönetimi*, (Yedinci Basım, Bursa, 1994), s.22.

⁶ Cavide UYARGİL ve Dünder GÖNEN, “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, (Kasım 1997), s.22.

⁷ Robert L.MATHIS and John H. JACKSON, *Personnel/Human Resource Management*, (Sixth Edition, West Publishing Company, U.S.A,1994), s.8.

⁸ Celalettin SERİNKAN, “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi,” *Verimlilik Dergisi*, Sayı 4, (1996), s.23.

kavramlarını da kullanarak örgütsel işgücüyle ilgili sorunları ve sosyal açıdan karşılıklı etkileşim kavramlarının önemini araştırmaya başlayarak II. Dünya Savaşından sonra birçok bilim adamı ve uygulamacının işgücü ve personel sorunları üzerine odaklanmasına neden olmuştur.⁹

Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", Douglas Mc Gregor'un "X ve Y" Teorisi, Chris Argyris'in "Olgun ve Olgun olmayan Kişi" yaklaşımları ve bu konudaki diğer akademisyenlerin yaptığı çalışmalar bir iş ortamındaki bireye yönelik bir çok varsayımda değişime neden olmuştur.¹⁰

Maslow, insan ihtiyaçları hiyerarşisinin en üst düzeyinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını tanımlayarak, insan ihtiyaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı getirmiştir. Mc Gregor Y Teorisi ile yönetimin işgörelere kendilerini geliştirmeleri ve gizli güçlerinin ortaya çıkarılması için fırsat vermesi, engelleri ortadan kaldırması ve gelişmeyi teşvik etmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu yeni yaklaşımın farklılığını gösterebilmek üzere X Teorisi adını verdiği eski yaklaşımın varsayımlarını da ortaya koyarak iki yaklaşımı karşılaştırıp Y Teorisini savunmuştur. Argyris, örgüt tasarımının bütünleşmeye yönelik olarak planlanması gerektiğini ve örgütteki kişilerin kendi amaçları ve tanımlanan bu amaçlara ulaştıracak yollar üzerinde yüksek derecede bir oto kontrole sahip olduklarını hissetmeleri gerektiğini belirtmiştir. Yine davranışsal okula önemli etkisi olan Frederek Herzberg, örgütsel etkililiğin iş zenginleştirme ile artacağını savunmuştur. Bu tür geliştirmelerle işin kendisinin bir motivasyon kaynağı olacağını, işgörelerin kendilerini işlerinde esnek ve özgür hissettikleri takdirde daha iyi performans gösterebileceklerini belirtmiştir.¹¹

Davranışsal akım personel yönetiminin insana yönelik bakış açısının değişmesinde önemli iki katkıda bulunmuştur. Birinci katkısı, işgörelerin işletmeyle bütünleşmesinin ve işgören katılımının önemini vurgulamasıdır. İkinci katkısı, motivasyonu arttırmak ve performansı iyileştirmek için çalışma yaşamının kalitesini sürekli ve bilinçli olarak

⁹ Thomas MAHONEY and John DECKOP, "Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol.,12,No.,2, (1986), s.224.

¹⁰ Clifford EHRLICH, "Human Resource Management: A Changing Script for A Changing World," *Human Resource Management*, Vol.,36 No.,1,(Spring 1997), s.85.

¹¹ Michael ARMSTRONG, *Human Resource Management*, (Kogan Page, London,1988), s.3.

geliştirme ihtiyacının temel bir değer olarak yönetim tarafından kabul edilmesi düşüncesine ışık tutmasıdır.

Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarına doğru personel yönetimiyle ilgili bir çalışma alanı olan endüstriyel ilişkiler, personel yönetiminin kavramsal çatısının gelişiminde rol oynamıştır. Endüstriyel ilişkiler kavramı personel yönetimi, iş gücü ilişkileri ve iş gücü piyasası analizleri ile psikoloji, sosyoloji ve iş gücü ekonomisiyle ilgili araştırmaları kapsamına almıştır.

Gerçekleştirilen bir çok çalışma personel yönetiminin, işgücü ekonomisinin, endüstriyel psikolojinin ve endüstriyel sosyolojinin daha uzmanlaşmış alanlarına yönelik olmuştur. Personel yönetimi bir çalışma ve uygulama alanı olarak parçalara ayrılarak, endüstriyel ilişkilerden daha dar kapsamlı bir yönetim işlevi ve iş uygulamalarının bir yansıması olarak tanımlanmıştır. Böylece personel yönetimi kişisel geliştirme ve işgören moraline yönelik yoğun ilgiyle beraber insan ve iş yerindeki ilişkiler üzerine odaklanmaya başlamıştır.¹²

Personel yönetimi işlevinin geleneksel yapısı basit kayıt tutma, işe alma, işten çıkarma, ücret belirleme çalışmalarıyla başlayıp daha sonraları verimliliğin ve çalışma mutluluğunun sağlanabilmesi amacıyla insan davranışlarına gösterilen ilgiyle yön değiştirmiş ve bu gelişme sendikal ilişkilerle bütünleşmiştir.¹³

Yukarıda ana hatları ile incelenen personel yönetimi anlayışının ortaya çıkması ve gelişerek geleneksel yapısının değişmesi, içinde bulunduğumuz yüzyılın ortalarından itibaren insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak bu yeni oluşum personel yönetiminin çağdaş bir uzantısı olmakla birlikte örgüt dışında ve örgüt içinde ortaya çıkan değişim sürecinin bir sonucudur. Bu nedenle çalışmanın temel unsurlarından biri olan insan kaynakları yönetimi ile ilgili açıklamalara geçmeden önce personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişe neden olan ve insan kaynakları yönetiminin kavramsal yapısının oluşumuna ve gelişimine katkıda bulunan başlıca çağdaş değişimlerin etkisi incelenecektir.

¹² MAHONEY, a.g.e., s.225.

¹³ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.24.

B) PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ETKEN OLAN DEĞİŞİMLER

İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen birtakım değişimler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda, geleneksel personel yönetimi kavramlarını yetersiz kalmasına ve insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında yaşanan değişimler, işletme içi değişimler ve işletme dışı değişimler olarak ele alınabilir.

1. İşletme Dışı Değişimlerin Etkileri

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için sürekli olarak çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Çevredeki değişimler işletmenin stratejilerinde düzenlemeler yapmasını gerektirir. Bu stratejik değişim hem örgüt yapısı, insan kaynakları ve teknolojisi gibi örgütün temel unsurları arasında hem de bunlarla örgütün dış çevresi arasında bir denge sağlanmasını gerektirir. Genel olarak birbirleri ile uyumlandırılmaları gereken ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının oluşmasına ve gelişmesine yol açan dış çevre değişimlerinin önemlileri aşağıda ifade edilmektedir.

a) Teknolojik Değişimlerin Etkisi

Teknolojik değişim kavramı büyük oranda otomasyonla ilgili tartışmalar çevresinde geliştirilmiştir. Sanayi devriminden bu yana sürekli gelişme eğiliminde olan mekanizasyon, çalışma hayatında büyük değişikliklerin ana sebebi olmuştur. Genelde teknolojik değişim alet ve ekipman, teknik bilgi, üretim ve yönetim yöntem ve teknikleri ile sosyal örgütlenmeleri içeren bir anlamda kullanılmaktadır.¹⁴

Teknolojinin son yıllarda çok hızlı değişimi, işin ve işyerinin niteliklerini değiştirerek işletmelerdeki işlerin ve o işlerin yapılması için gerekli becerilerin değişimine

¹⁴ Numan KURTULMUŞ, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, (İz Yayıncılık, İstanbul, 1996), s.127.

neden olmuştur. Yakın bir tarihe kadar bilgi ve beceri sahibi olmak başarı için yeterken ,günümüzde bunların yerini yapıcılık ve yaratıcılık almıştır. Buna paralel olarak işletmeler giderek az ama son derece nitelikli bir işgücü talebinde bulunmaktadır.¹⁵ Yeni teknolojilerin kullanımı ile nitelik ve prosedürleri itibariyle eskisinden oldukça farklılaşan yeni işlerin yapılabilmesi için kavramsal düşünebilme, zihinsel kavramları yönlendirebilme, üretim prosedürünü kavrayabilme, istatistiki sonuç çıkarabilme ve sözlü haberleşme yeteneği gibi yeni bir dizi niteliği ortaya çıkmıştır.¹⁶ Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı bu durumlar çalışanların uyumunu sağlamada insan kaynakları yöneticilerinin uzmanlığına ihtiyacı artırmıştır.

b) Ekonomik Değişimlerin Etkisi

Teknolojik gelişimin yanı sıra ekonomik değişimler de geleneksel personel yönetimi uygulamalarının yetersiz kalmasına ve insan kaynakları yönetimine geçişe yol açan etkenlerdendir. Ekonomik değişimlerin etkileri özellikle küreselleşme ve küresel rekabetin artışı yönünden önem taşımaktadır.

Dünya çapında rekabet, işletmelerin özel pazarlara daha fazla yönelmelerini gerektirmiştir. Ayrıca artan rekabet baskısı bir çok sektörde, işletmeleri daha fazla verimli olmaya yöneltmiştir . Her ne kadar teknolojik gelişmeler verimliliğin artmasına yardımcı olsa da bu teknolojilerin tasarımı, uyumlaştırılması, programlanması ve işletilmesini gerçekleştiren insan unsurunun daha yaratıcı ve yenilikçi olmasını gerektirmiştir.¹⁷ Bu nedenle insan kaynaklarının etkin kullanımı yoluyla verimliliğin artırılmasına yönelik yeni yol ve yöntemlerin bulunması gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Üst düzey yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm çalışanları daha yaratıcı, daha etkin, maliyete ve kaliteye dikkat eden kişilere dönüştürebilmenin sırları araştırılmaktadır. Ayrıca iş piyasasındaki eğilimlerde karşılaşılan, büyüyen ekonomiden küçülen ekonomiye geçiş gibi dönemsel değişiklikler işletmeleri bu değişimlere uyum sorunu ile yüz yüze getirmiştir. Örneğin, büyüme hızının yavaşlaması ve bazı piyasaların

¹⁵ Elif KARABULUT, "Personel Yönetiminden İnsan kaynakları yönetimine Geçişte Değişimin Rolü," *Anahtar*, Sayı no 122,(Şubat 1999), s.16.

¹⁶ KURTULMUŞ, a.g.e., s.137.

küçülmesi potansiyeli yüksek çalışanlara ilerleme olanaklarının sınırlanması ve uzun dönem çalışanlarına iş güvencesi sağlama olanaklarının azalması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır.¹⁸ Bu gibi sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi, değişime uyum sağlamanın bir aracı olmaktadır.

c) Demografik Değişimlerin Etkisi

Çalışanların demografik özellikleri; eğitim düzeyi, ırk, yaş, cinsiyet, işgücüne katılanların yüzdesi gibi özellikleri içermektedir. İşgücündeki demografik değişimler genellikle yavaş gerçekleşmekte ve ölçülebilmektedir. Her ne kadar demografik değişimler yavaş gerçekleşse de bu değişimlerin eğilimi personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte önemli bir etkiye sahip olmuştur.¹⁹

Değişmekte olan demografik özelliklerden biri, son yıllarda çalışan nüfus bileşimi içinde kadınların artan oranlarda çalışma yaşamına katılmaları ve çalışan kesim içerisinde daha genç, hareketli, ve eğitilmiş işgücünün sayısının artmasıdır.²⁰

Değişmekte olan diğer bir demografik özellik olarak eğitim düzeyinin yükselmesi dikkat çekicidir. Değişen koşullara uyum sağlama çabaları, yüksek nitelikli çalışanlara duyulan gereksinimi artırmıştır. Teknolojik yeniliklerin çok kısa bir sürede eskিয়েcek şekilde hızlı bir gelişme sürecinde oluşu yüksek nitelikli çalışanların sürekli kendilerini yenilemelerini de gerekli kılmıştır.

Bu amaçla bir yandan üstün niteliklere sahip çalışan talebini karşılayabilmek için genel olarak eğitimin düzeyi yükseltilip talebin dış emek piyasasından karşılanması hedeflenirken, öte yandan işletme düzeyinde işletme içi eğitimlere ağırlık verilerek işletmelerin kendi içlerinde ihtiyaçları olan çalışanları yetiştirmeleri eğilimleri de ağırlık kazanmıştır. Bunun sonucunda yüksek nitelikli çalışanlara artan talep aynı zamanda

¹⁷ William WERTHER and Keith DAVIS, *Human Resources and Personnel Management*, (Fourth Edition, Mc Graw Hill Inc., 1993), s.43.

¹⁸ BAYSAL, a.g.e., s.65.

¹⁹ MATHIS ve JACKSON, a.g.e., s.10.

²⁰ KARABULUT, a.g.e., s.16.

eğitimin kalite ve süre olarak artırılmasını sağlamıştır. Bu da işgücünün yaş görünümü açısından ileri yaş gruplarına doğru bir değişime uğraması sonucunu doğurmaktadır.²¹

İşletmelerde eğitim düzeyi yüksek çalışanların artması ve diğer demografik değişimler, çalışan nüfus içerisinde eskinin itaatkar, azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanları yerine; daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve gereksinimleri farklı bir işgücüne bırakmaktadır.²² Bu durum işletmelerde sözü edilen değişimlere karşılık vermede personel yönetimi kavram ve uygulamalarının yetersiz kalması sonucu insan kaynakları yönetimi kavram ve uygulamalarının oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuştur.

2. İşletme İçi Değişimlerin Etkileri

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve globalleşme işletmelerin çalışma sistemlerinde, işlerin kapsamında, yönetim anlayışında ve örgütlenme biçimlerinde yeni yaklaşımların ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İşletmelerin sürekli olarak değişen dış çevrelerine uyum sağlayabilmesine ve değişimi önceden görerek gerekli stratejileri geliştirebilmesine yönelik olarak ileri sürülen yeni yaklaşımlar ve uygulamalar personel yönetiminin geleneksel ilkelerinin yetersiz kalmasına yol açarak ; değişime karşılık verecek yapı, sistem ve süreçlerin geliştirilmesi için insan kaynakları kavram ve uygulamalarının ortaya çıkmasına ve gelişmesine yol açmıştır. Bu bakış açısıyla işletme içi değişimlerin insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişteki etkilerini aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

a) Çalışma Sistemlerindeki Değişimin Etkisi

Endüstri devriminden bu yana özellikle imalat yapan işletmelerde değişik çalışma sistemleri denenmiştir. Eski çalışma sistemleri Taylor'un ilkelerini esas almıştır. Bu sistemde çalışanların yaptığı işlerin içeriği sınırlıdır. İşgörenler terfi veya transfer olmadığı sürece aynı işlerinde kalmaktadırlar. Ücret, yapılan işin türüne göre belirlenmiştir ve

²¹ KURTULMUŞ, a.g.e., s.153.

²² KARABULUT, a.g.e., s. 16.

bazen bireysel performansa göre fark olabilir. Çalışan yakın gözetim altındadır ve işleri bireyseldir. Hiyerarşik düzeni pekiştirmek için statü sembolleri kullanılır ve çalışanların çok az konuda söz hakkı vardır.²³

Yeni çalışma sistemlerinde ise , görevlerin bireysel olarak gerçekleştirilmesi yerine bir çatı altında toplanarak, bir ekip yada gruba verilmesi ve ekibin, süreç içindeki görevlerin planlanması, hazırlanması, gerçekleştirilmesi ve kontrol edilmesi işlevlerini büyük oranda yerine getirmesi anlaşılmaktadır.²⁴ Yeni çalışma sistemlerinde bireylere tamamladıkları işlere göre ücret ödenir. Çok az doğrudan gözetim vardır. Bu sistemde işgörenler işletme açısından üretim sürecinde sınırlı kullanım alanı olan bir girdi yerine , çeşitli becerilere sahip geniş kapsamlı kullanım alanı olan bir girdi görevi yapmaktadır. Yeni model çalışma sisteminde statü farklılıkları en aza indirilmekte ve çalışanların katılımına ağırlık verilmektedir.²⁵ Böylece yeni çalışma sistemlerinin uygulanması geleneksel personel yönetiminin kavram ve uygulamalarının yetersizliği karşısında insan unsuruna öncelik veren insan kaynakları yönetimine yönelmeyi gerektirmiştir.

b) İşlerin Kapsamındaki Değişimin Etkisi

İmalat sektöründe çeşitli nedenlerle ortaya çıkan işgücündeki kısıtlamalar ve hizmet sektöründeki gelişmeler niteliksiz işgücünün sanayiden tasfiyesine , bilgi işçilerinin niteliksel ve niceliksel öneminin artmasına neden olmuştur. İnsan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeyi, yenilik yaratma gücü ve grup halinde çalışabilme yeteneği rekabette üstünlük sağlayan önemli özellikler olmaktadır. Çalışanların kendini geliştirme, grup halinde gelişme, sorun çözme ve süreç geliştirme alanlarında inisiyatif sahibi olmaları önem kazanmaktadır. Grup halinde çalışma ve etkileşim sonunda ortaya çıkan sinerji insan kaynaklarının işletmeye olan katkılarını artırmada önemli rol oynamaktadır.²⁶

İşgücündeki bu nitelik ve nicelik değişimleri sonucunda daha bireysel, daha üst düzeyli beceri, daha az gözetim ve kendi faaliyetleri üzerinde daha çok kontrol

²³ BAYSAL,a.g.e., s.70.

²⁴ Naim CESUR, "Yeni Düşünceler-Eski Teknolojiler, Grup Çalışması ve İmalat Hücreleri," **Verimlilik Dergisi**, Cilt 2, (1998), s.10.

²⁵ BAYSAL,a.g.e., s.71.

²⁶ İsmail TÜRKMEN, "Değişim Sürecindeki Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri," **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1, (1996), s.144.

gerektiren, çeşitliliği fazla işler oluşmaktadır. Buna ek olarak yeni teknolojilerin ortaya çıkması esnek çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinin gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Esneklik bir yandan işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet koşullarına uyumunu sağlamak, diğer yandan çalışanların sosyal ihtiyaçlarına daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak tarafları daha çok serbest bırakan bir sistemin benimsenmesi olarak ifade edilmektedir.²⁷

İşgücünde meydana gelen değişimler, ihtiyaçlarda ve hayat tarzında da değişimleri gündeme getirmiştir. Bunun sonucunda esnek çalışma biçimleri iş hayatında kullanılmaya başlamıştır. Geniş anlamda esnek çalışma kavramı standart olmayan tüm çalışma şekilleri ve çalışma sürelerini kapsamaktadır. Standart dışı çalışma özellikle dört temel noktada klasik çalışma biçiminden ayrılmaktadır.

İlk olarak hizmet ilişkisinin kurulmasında belirlenen süreler açısından farklılıklar bulunmaktadır. İkinci olarak, çalışmanın yapıldığı mekan açısından farklılık yaşanmaktadır. Üçüncü bir özellik ise klasik çalışma ilişkisinde tek işverenle kurulan iş ilişkisi standart dışı çalışmada yerini işgörenin bir çok işverenle bağlantılarını düzenleyen üçlü iş ilişkisine bırakmasıdır. Bir diğer temel ayrım noktası ise, klasik çalışma biçiminde iş hukuku ve toplu pazarlık sisteminin oluşturduğu, düzenleyici ve koruyucu katı hükümlerin , standart dışı çalışma biçiminde yerini esnek kurallara bırakmasıdır.²⁸ Bu değişik ayrım noktaları çerçevesinde değişik standart dışı çalışma biçimleri gelişmiştir. Kısmi süreli çalışma, evde çalışma, taşeronla bağlı çalışma, kendi adına çalışma başlıca esnek çalışma uygulamalarıdır.

Çalışma sistemlerinde ve işlerin yapısında ortaya çıkan yenilikler işletmede çalışanların yönetilmesinde de yeni yaklaşımları gerekli kılmıştır. Bu yeni yaklaşımları temsil etmek üzere personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi olarak değişmektedir.

²⁷ Selen DOĞAN, "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri," *Verimlilik Dergisi*, Cilt 2, (1997), s.111.

²⁸ Faruk SAPANCALI, "Yeni Bir İstihdam Biçimi," *Verimlilik Dergisi*, Cilt 1, (1998), s.53.

c) Yönetim ve Organizasyon Düşüncesindeki Gelişmelerin Etkisi

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve globalleşme yönetim ve organizasyon alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yaklaşımlar, yönetim tarzlarını ve örgütsel yapıları derinden etkilemektedir. Yaşanan hızlı değişim ve değişen koşullar karşısında esnek bir yapıya sahip olabilmek örgütler için önem kazanmaktadır.²⁹

Yönetim ve organizasyon alanında son zamanlarda yaygınlık kazanan ve insan kaynaklarına yönelik olarak personel yönetiminden farklı bir yaklaşımı gerektiren yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımları olarak; toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, personeli güçlendirme, şebeke örgüt yapıları, küçülme, basık ve yalın örgütlerdir sayılabilir.

Toplam kalite yönetimi son yıllarda en çok tartışılan yönetim yaklaşımlarından biri olarak insan kaynaklarına yönelik yeni bir bakış açısının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Sürekli iyileştirme, kendi kendini yönlendirme, güçlendirme, takım çalışması ve liderlik toplam kalite yönetiminde insan kaynaklarıyla ilgili önemli konular arasındadır. Toplam kalite yönetimi kalite bilincini sürekli olarak geliştirmek için ; iş yerine örgüte odaklanma, bireysel performans yerine grup performansını destekleme, hiyerarşi yerine eşitlik, istikrar yerine değişim, komuta ve kontrol yerine katılımcı bir yönetim tarzını benimseyerek örgüt içinde insanın önemini ön plana çıkarmıştır.³⁰

İnsan kaynakları yönetimine geçişte etken olan yönetim anlayışlarından biri de öğrenen örgüt yaklaşımıdır. Öğrenen örgüt, bir örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bu sonucu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması , çalışanlarını geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir.³¹

Örgütsel öğrenme sistem çapında bir olgudur, güdüleyici bir örgütsel kültürü gerektirir, dinamiktir ve sistem anlayışı gereği bütünleştiricidir. Öğrenen örgüt yaklaşımında personel yönetiminden insan kaynaklarına yönetimine geçişte etken olan

²⁹ Nihat ERDOĞMUŞ, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri," *Verimlilik Dergisi*, Cilt 1, (1999), s.15.

³⁰ Mauro F. GUILLEN, "Eklektizim Çağı: Günümüzde Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi," Çev. Murat ÖNDER, *Verimlilik Dergisi*, Cilt 4, (1996), s.19.

³¹ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995), s.278.

anlayış, örgüt üyelerinin öğrenmesi, öğrenerek değişmesi, değişerek gelişmesi ve bu yolla örgütün çevreye uyması ve çevreyi etkilemesidir.³²

İnsan kaynakları yönetimine geçişte etken olan yönetim anlayışlarından biri de personeli güçlendirme kavramıdır. Personeli güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.³³ Personeli güçlendirme anlayışı, personel yönetiminin yetersizliğine karşılık, insan kaynakları yönetimi bakış açısının ortaya çıkmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Yönetim ve organizasyon alanındaki yeni gelişmeler örgütsel yapıları da önemli ölçüde etkilemektedir. Hiyerarşi ve farklılaşma geleneksel örgütlerin baskın özellikleri arasındadır. Geleneksel örgütlenme anlayışı, dikey olarak yönetim kademelerinin hiyerarşik yapılanması ve yatay olarak da fonksiyonların farklılaşması üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise hiyerarşik örgüt yapıları yerine, değişen örgüt dışı ve örgüt içi koşullara uygun yeni örgüt yapıları yaygınlaşmaktadır. Son yıllarda yaygın olarak kullanılan ve birbirleri ile yakından ilişkili olan yeni örgüt yapıları; şebeke örgüt, kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve yalın organizasyondur.

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili bakış açısının gelişiminde etkili olan örgüt yapılarından olan şebeke örgüt yapılarında, işlevlerin bir birinden bağımsız farklılaşması yerine bu işlevlerin bütünleşik olmasını sağlayan takım çalışması baskın olmaktadır. Şebeke biçiminde örgütlenmede bireylerin bilgi ve yetenekleri üzerinde durulur. Hiyerarşik önemin azaldığı bu yapılarda yöneticiler amir rolü yerine, rehber rolünü üstlenir.³⁴

Kademe azaltma türü örgüt yapısında ise örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki basamakları azaltma amaçlanmaktadır. Ara basamakların mümkün olduğunca ortadan kaldırılması sonucu örgüt daha yalın hale gelerek karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki uzaklık kısalmaktadır. Böylece, örgütün çevreye uyum sağlaması kolaylaşarak sürekli öğrenme ve yenilik yapma teşvik edilmektedir.

³² Mehmet SADIK, "Örgütsel Öğrenme," *Verimlilik Dergisi*, Cilt 2, (1999), s.21.

³³ KOÇEL, a.g.c., s.272.

³⁴ ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.22.

Sıfır hiyerarşi biçiminde yapılanmada ise, örgüt yapısının farklı basamaklar yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görülmesi esastır. Bu tür örgüt yapısında söz konusu olan farklılığın mevki otoritesine dayanması yerine bilgi ve yetenek temeline dayanmasıdır.³⁵

Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve küçülme gibi kavramlarla yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer örgüt biçimi de yalın örgüt kavramıdır. Ekonomik etkililiği ve performansı artırmak örgütlerde yalınlaşma eğiliminin ana nedenleri arasındadır. Yalın yönetimin temelinde yetkilerin, kendi kendilerini yönetebilen, güçlendirilmiş birey ve takımlara devredilmesi ve bu sayede hiyerarşik yönetim basamaklarının azaltılması bulunmaktadır.³⁶

Sözü edilen bu yeni örgütlenme biçimleri, örgütlerin değişen çevresel koşullara insan kaynaklarının etkili kullanımı yoluyla uyum sağlamasına ve örgütün eylemlerine yön vermesine olanak vererek insanın örgüt içindeki önemini ön plana geçirmektedir.

³⁵ KOÇEL,a.g.e., s.274.

³⁶ KARABULUT,a.g.e., s. 17.

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

ZAMAN PERİYODU	YÖNETİMİN İLGİLENDİĞİ EN ÖNEMLİ KONU	İŞGÖRENLERE YÖNELİK YÖNETİMSEL ANLAYIŞ	PERSONEL / İNSAN KAYNAKLARI ETKİNLİKLERİ
1980 öncesi	Üretim teknolojisi	İşgörenlerin gereksinimlerine ilgisizlik	Disiplin sistemleri
1980-1910	İşgören refahı	İşgörenler emniyetli çalışma koşullarına gereksinme duyar.	Güvenlik programları, İngilizce lisan dersleri, teşvik programları.
1910-1920	İş verimliliği	İşgörenin çok kazanma gereksiniminin karşılanması daha yüksek verimlilikle mümkündür.	Hareket ve zaman çalışmaları
1920-1930	Kişisel farklılıklar	İşgörenlerin kişisel farklılıkları göz önüne alınmıştır.	Psikolojik testler işgören danışmanlığı
1930-1940	Sendikalaşma	İşgörenler yönetim karşıtı olarak görülüyor	İşgören iletişim programları sendikalaşmayı önleyici teknikler.
1940-1950	Ekonomik Güvence	İşgörenler ekonomik açıdan korunmaya gereksinme duyar.	İşgören emeklilik planları, sağlık planları
1950-1960	İnsan ilişkileri	İşgören yönetiminin kendilerine saygılı olmasına gereksinme duyar.	Ustabaşı yetiştirme programları (rol oynama, duyarlılık eğitimi)
1960-1970	İşgören katılımı	İşgörenler iş ile ilgili kararlara katılma gereksinimi duyar.	Katılma yönetim teknikleri (Amaçlara göre yönetim V.d)
1970-1980	İş itirazı	İşgörenlerin yeteneklerine uygun iş ihtiyaçlarına yönelik itirazları.	İş zenginleştirme çalışma takımları, v.d
1980-1990	İşgörenlerin işten çıkarılması	Ekonomik durgunluk uluslararası rekabet ve teknolojik değişimler nedeniyle işgörenler işlerini kaybetmeme	Geçici istihdam, yeniden eğitim, yeniden yapılanma.
1990-2000	İşgücünde değişimler	İşgörenler programlarda, politikalarda, elde ettikleri çıkarılarda daha fazla esneklik gereksinimindedir.	Stratejik insan kaynakları planlaması, işgören hakları, işgören yetiştirme ve geliştirme, esnek çıkarlar bilgisayarlaşma v.d.

Stephan J. CARROLL and Randall S. SCHULER, *Human Resource Management*, (Bureau of National Affairs, Washington, 1990),s.10.

C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlamı

Personel yönetiminin kavramları ile çağdaş yönetim anlayışının bütünleşmiş bir ifadesi olan insan kaynakları yönetimi yeni sayılabilecek bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi kavram ve uygulamaları bir takım işletme dışı ve içi değişimler sonucu personel yönetiminin evrim geçirmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu evrimci sürecin temeli, işgörenlerin örgütsel başarıya katkı sağlayan ve etkili bir şekilde yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesidir.³⁷ Ancak, insan kaynakları yönetimi kavramının kesin bir biçimde tanımlanması güçtür. Çünkü, insan kaynakları yönetimi dönüşümsel bir süreçten geçerek bugüne ulaşmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği bu dönüşüm terminoloji sorununu da beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgilenen yazarlar, bilim adamları ve uygulamacılar işletmelerde bu konuyla ilgili bölümlerin “personel yönetimi bölümleri” veya “insan kaynakları yönetimi bölümleri” olarak adlandırılması gerektiği konusunda kesin bir görüş birliğine varamamışlardır. Ancak, yapılan araştırmalar insan kaynakları yönetimi bölümü olarak adlandırmanın daha çok büyük ölçekli işletmelerde kullanıldığını, personel yönetimi bölümü adının ise daha çok küçük ölçekli işletmelerde kullanıldığını ortaya koymuştur.³⁸ Uygulamada farklı adlandırmalar olmasına karşın insan kaynakları yönetimi ortak bir yaklaşımı temsil etmektedir.

Çalışanların işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmelerini amaçlayan insan kaynakları yönetimi, örgütsel bütünleşmeyi, işgören katılımını, esnekliği ve çalışma kalitesini en üst düzeye çıkaran bir yaklaşımı ifade etmektedir.³⁹

Bu yaklaşım çerçevesinde, insan kaynakları yönetimi örgütün başarısında yaşamsal önemi olan yönetimin ve çalışanların ortak çıkarları üzerinde durarak, örgütte pozitif bir kültürün yaratılmasıyla ve tüm çalışanların örgütün amaçlarıyla ve değerleriyle bütünleşmesi ile ilgilenererek örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel

³⁷ Belkıs ÖZKARA, “Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan kaynakları yönetiminin Rolü”,(Dördüncü Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1995),s.323.

³⁸ MATHIS and JACKSON,a.g.e..s.25.

³⁹ Ken STARKEY and Alan MC-KINLAY, **Strategy And The Human Resource Management**, (Blackwell Publishers),1993. s.8.

kararları ve eylemleri içerir.⁴⁰ İnsan kaynakları yönetimi bu eylemleri yerine getirirken iki boyut içermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin birinci boyutu, eyleme yönelik olan boyutudur. Bu boyut, insan kaynakları yönetiminin taktiğe yönelik ve idari nitelikteki eylemleriyle ilgilidir. Bu kapsamdaki etkinlikler personel yönetiminin işgören seçme, yerleştirme, yetiştirme, performans değerlendirme ve ücretleme gibi işlevlerini içermektedir. İkinci boyutu ise; insan kaynakları yönetimini, rekabet avantajı elde etmenin ana kaynağı olarak değerlendiren, işletmeyi aynı alanda faaliyet gösteren diğerlerinden farklılaştırmanın bir aracı olarak ele alan stratejik yaklaşımla ilgilidir.⁴¹

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin stratejik yönelimi, insan kaynakları yönetiminin önemini artırarak, işletmenin amaç ve stratejileriyle bütünleşen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Tablo 1.2’de insan kaynakları yönetiminin sözü edilen iki boyutu görülmektedir.

⁴⁰ John STOREY, *New Perspectives On Human Resource Management*, (Routledge, New York, 1992),s.48.

⁴¹ MATHIS VE JACKSON,a.g.e.,s.26.

Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinlikleri

ALAN	ODAK	SORUMLU BİRİM	BAŞLICA ETKİNLİKLER
İnsan kaynakları yönetimi (Stratejik)	Global, uzun dönemli, yenilikçi	Tepe Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik insan kaynakları planlaması • Yasal konuların değerlendirilmesi • İşgücü yönelimleri ve konuları • Ücretlendirme planlaması ve stratejileri • İşgörenlere danışmanlık • Yetiştirme geliştirme • Performans değerlendirme
Personel etkinlikleri (işlemsel)	İdari, kısa dönemli, mevcut durumu korumayla ilgili	İşletmenin Üst Düzey Yöneticisi	<ul style="list-style-type: none"> • İşgören bulma ve seçme • İşe alıştırma • Güvenlik ve kaza kayıtlarını inceleme • İşgören şikayetlerini çözümüleme

Robert MATHIS and John JACKSON, **Personnel/Human Resource Management**, (Ten Edition, West Publishing Co.,,1997),s.6.

Tabloda görüldüğü gibi, personel yönetimi idari ve yürütsel konularla ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi ise stratejik yönelimlidir. Ancak, insan kaynakları yönetimi kapsamında yer alan her iki bakış açısının bir arada ele alınması gerekir. Bu gereklilik, günümüzde insan kaynakları yönetiminin geniş bir işlevsel alana sahip olması sonucunu doğurmuştur. Bu bakış açısından hareketle insan kaynakları yönetiminin sözü edilen iki boyutunu içerecek bir tanımlaması şu biçimde yapılabilir: İnsan kaynakları yönetimi bir örgütün insan kaynaklarına odaklanan etkinliklerin stratejik ve eylemsel yönetimidir.⁴² Bu etkinliklerin yerine getirilmesi yönetsel ve örgütsel süreçlerin tamamını içine alabilen bütünsel bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirir.

İnsan kaynakları yönetimi işletmeyi bir bütün olarak ele alarak ve belirli stratejiler oluşturarak değişimi önceden planlanmış bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu yaklaşım,

insan kaynakları yönetiminin yalnızca yönetimin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olan talebe bağlı bir işleve ağırlık vermesi yerine, sorunların önceden belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında aktif bir rol oynaması gerektiği düşüncesine ağırlık vererek işletme içinde önemli bir güç oluşturmaktadır.⁴³

İnsan kaynakları yönetimi, işletmeyi bir bütün olarak ele alırken, çevresel faktörleri de göz önünde bulunduran bir yaklaşım sergilemektedir.

Her işletme içinde yaşadığı çevre ile sürekli etkileşimde bulunur. Günümüzün bilgi çağında meydana gelen hızlı gelişmeler, yenilikler ve teknolojiler hızla uygulamaya konulmaktadır. Bu durum rekabeti artırarak işletmelerin kendilerini yenilemelerini, insan kaynaklarına daha fazla önem vermelerini gerektirmektedir.⁴⁴

İnsan kaynakları yönetiminin; işletmenin başarısında çok önemli rolü olan insan kaynaklarının etkili yönetimine, işletme ile bütünleşmesine, işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilmesine yönelik çabaları insan kaynakları yönetimi kavramını niteleyen bir takım özellikleri de ortaya çıkartır. Bu özellikler aşağıda belirtilen noktalar etrafında toplanabilir.

- İnsan kaynakları, bir örgütün sahip olduğu en önemli varlıktır ve örgütü başarıya götüren en önemli unsur insan kaynaklarının etkin yönetimidir.⁴⁵
- İnsan kaynakları yönetimi, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok geliştirilmesi gereken bir yatırım unsuru olarak kabul eder ve stratejik bir rekabet aracı olarak görür.⁴⁶
- İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejileriyle yakından ilgilidir. İnsan kaynakları yönetiminin işgören seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve diğer etkinliklerinin tamamının örgüt felsefesinin ve stratejisinin gerektirdiği bir dönüşümle birlikte birleştirilmesi gerekir.⁴⁷

⁴² a.e., s. 27.

⁴³ BAYSAL, a.g.e., s.74.

⁴⁴ Celalçtin SERİNKAN, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine", *Anahtar*, Sayı 104 (1997), s. 22.

⁴⁵ Michael ARMSTRONG, *Human Resource Management*, (First Published, Kogan Page, London 1988), s.1.

⁴⁶ Şener MUTER, *5. Ulusal Kalite Kongresi*, (Kalder, İstanbul, 1996), s. 381.

⁴⁷ John STOREY, *New Perspectives On Human Resource Management*, (Routledge, New York, 1992), s.49.

- İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların geliştirilmesine ve tatminine yönelerek çalışanlarla ilgili sorunların çözümüne ağırlık verir.
- İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ait problemlerin çözümünde pasif ve tepkisel bir yaklaşım yerine, önceden hazırlanmış bir program ile yaklaşır.
- İnsan kaynakları yönetimi, her çalışana bir birey olarak görür ve bireysel gereksinimlerini karşılayacak programlar ve hizmetler sunar.
- İnsan kaynakları yönetimi, gelecek yönelimlidir. Bu yönelim, iyi motive edilmiş, yetkin çalışanlar yetiştirerek örgütün gelecekteki hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmakla ilgilidir. Böylece, bir örgütün uzun dönemli stratejileriyle insan kaynaklarının gereksinimleri bütünleştirilir.⁴⁸
- İnsan kaynakları kültüründen kaynaklanan kurum kültürü ve değerler, örgütsel iklim ve yönetsel davranış mükemmelliğe ulaşmada büyük bir etkiye sahiptir. Bu kültür, örgütsel değerlerin güçlendirilmesi veya değiştirilmesi gerektiğinde üst yönetimden başlayarak yönetilmek zorundadır.⁴⁹
- İnsan kaynakları yönetimi oluşturulan kurum kültürü çerçevesinde çalışanları ortak hedefe yönelten, oto kontrole dayanan, şirkete bağlılığı esas olan psikolojik bağlılık anlayışını esas alır.⁵⁰
- İnsan kaynakları yönetimi açık sistem görüşünü temel alır.⁵¹
- İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin psikolojik bağlılığını sağlamayı ve işgören katılımını hedefler.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için işgören sağlanmasına, seçimine, değerlendirmeye, yetiştirmeye ve iletişime daha sistematik ve daha dikkatli bir yaklaşımı gerektirir. Böylece yönetsel ilgi işgörenin sıkı kontrolüne dayanan yönetim biçimlerden, ortak güven ve iş

⁴⁸ MATHIS and JACKSON, a.g.c.,s.8.

⁴⁹ ARMSTRONG, a.g.c., s.1.

⁵⁰ Numan KURTULMUŞ, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, (İz Yayıncılık, İstanbul, 1996), s.22.

⁵¹ SERİNKAN,a.g.e., s.30.

birliğiyle beraber yeni şartların gerektirdiği değişimlere uygun eylem biçimlerine odaklanmaktadır.⁵²

- İnsan kaynakları yönetimi bütünleşmeyle ilgilenir. Örgütün tüm üyelerinin ortak bir hedefe yönelik olarak birlikte çalışmalarını öngörür.⁵³
- İnsan kaynakları yönetimi anlayışında işten çok örgüt üzerinde odaklama, bireysel başarıdan çok grup başarısını destekleme, hiyerarşiden çok siyasal ve sosyal eşitliği sağlama, katılıktan çok değişim, kumanda ve kontrolden çok, katılıma önem verme egemendir.⁵⁴
- İnsan kaynakları yönetimi, bireyi örgüt içinde ve dışında tüm boyutlarıyla değerlendirip işe yönlentmeyi amaçlar. Bu süreçte, insana yönelik çağdaş bakış açısının, örgüt yönetimini biçimlendirmesi öncelik kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında birey, yalnızca örgüt içindeki konumuyla değil tüm varlığı ve yaşantısıyla bir durum olmaktan çok bir süreç olarak kabul edilmektedir.⁵⁵

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri

İşletmelerde personel yönetimi işlevinin önem kazanmaya başladığı endüstrileşme sürecinin ilk aşamalarından, içinde bulunduğumuz yüzyılın ortalarına kadar personel yönetiminin amaçları iş gücü temini, yetiştirme, değerleme, ücret ve maaş yönetimi gibi personelle ilgili konuları kapsamıştır. Bu işlevler personel departmanı adı altında kurulan birimlerde, personel yöneticileri tarafından yerine getirilmiştir.

Endüstrileşme sürecinin ilerleyen aşamalarında ise, personel departmanının amaçları, insan kaynakları yönetimi kavramına odaklanarak genişlemiştir. Bu gelişim sonucu insan kaynakları yönetiminin amaçları personel yönetimi işlevleriyle ilgili amaçları da kapsayarak gelişmiştir.⁵⁶

⁵² STOREY, a.g.e.,s.49.

⁵³ ARMSTRONG, a.g.e., s.1.

⁵⁴ Tahir AKGEMCİ "İnsan kaynakları yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması" *Verimlilik Dergisi*, Sayı, 4, 1997. s.5.

⁵⁵ CANMAN, a.g.e.,s, s.57.

⁵⁶ KLATT, MURDICK and SCHUSTER,a.g.e., s.25.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek.
- İnsan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.⁵⁷
- Örgütte iyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş işgörenlerin istihdam edilmesini sağlamak.
- İşgörenlerin iş tatminini ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını en üst düzeyde karşılamak.
- İşgörenlerin istekle çalışmaları için yaşam kalitesini sürekli olarak geliştirmek.⁵⁸
- İnsan kaynakları yönetimi politikalarının işgörelere iletilmesini sağlamak.
- Bireyler, gruplar, örgüt ve girişim için karşılıklı avantaj sağlayacak değişimleri yönetmek.⁵⁹
- İşgörenlerin yüksek derecede katılımını sağlamak.⁶⁰
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt stratejilerini bütünleştirmek, buna uygun bir kültürü güçlendirmek yada gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak.

⁵⁷ Margaret PALMER and Kenneth T. WINTERS, *İnsan Kaynakları*, Çev: Doğan ŞAHİNER,(Birinci Basım, Rota Yayınları, İstanbul ,1993), s.25.

⁵⁸ MATHIS and.JACKSON, a.g.e., s.25.

⁵⁹ John M.IVANCEVICH and William F.GLUECK, *Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İderesi*, Çev: Güngör ERDÜMLÜ,(Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Planlama Başkanlığı, Aralık 1990), s.3.

⁶⁰ STOREY, a.g.e.,s.11.

- Kaynakları örgütün gereksinmelerine uygun duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren uygun personel ve istihdam politikaları geliştirmek.⁶¹

İnsan kaynakları yönetimi yukarıda ifade edilen hedeflere ulaşmak için gelecek yönelimli stratejik planlama, durağanlığı önleme ve yetenek geliştirme, takım çalışmasını sağlama, doğru ve eksiksiz iletişimi geliştirme, işgörenin gereksinmelerine ilgi gösterme, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunma gibi uygulamaları kapsamına alarak genişlemiştir.⁶²

3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısını İçindeki Yeri ve Önemi

Yüksek rekabet, teknolojik yeniliklerin hızla değişmesi ve teknolojilerin uygulamaya hızla konulması, esnek üretim sistemlerinin yaygınlaşmaya başlaması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelik ve yetenekteki elemanların bulunmasındaki zorluk, insanların eğitim ve kültür düzeylerinin artması, devletin işçi işveren ilişkilerini düzenleyici kurallar koyması gibi etkenler insan kaynakları yönetimi bölümünün örgüt yapısındaki önemini arttırmıştır.⁶³

İnsan kaynakları yönetimi bölümü bir hizmet bölümüdür. Çalışanlara, yöneticilere ve örgüte destek vermek amacıyla vardır. İnsan kaynakları bölümü yöneticileri diğer bölümlere danışmanlık yetkisine sahip iken kendi bölümü içinde işlevsel yetkiye sahiptir.⁶⁴

İnsan kaynakları yönetimi bölümünün örgüt içindeki yeri, şekil 1.1.'de görüldüğü gibi zaman içinde örgütün alt düzeylerinden, üst düzeylerine doğru ilerlemiştir. Ancak, insan kaynakları yönetimi işlevinin stratejik niteliğinin artması ile işlevsel yetkiye sahip

⁶¹ CANMAN, a.g.e.,s.58.

⁶² Anette HARTENSTEIN, "Human Resource Management Practices in The Federal Government" *National Productivity Review*, Vol.7, No.1, (Winter 1987-88), s.46.

⁶³ SERİNKAN, a.g.e., s.35.

⁶⁴ William B. WERTHER and Keith DAVIS, *Human Resources and Personnel Management*, (Fourth Edition, Mc Graw Hill Inc., International Editions, 1993),s.18.

yöneticilerin insan kaynakları işlevlerindeki sorumluluklarının artması insan kaynakları konusundaki kararların merkezden uzaklaşmasına neden olmuştur.⁶⁵

Tüm düzeylerdeki yöneticiler						Stratejik insan kaynakları yönetimi
Üst düzey yönetici					İnsan kaynakları yönetimi	
Orta Düzey Yönetici				Çalışanlarla ilişkiler		
Alt Düzey Yönetici			Personel departmanı Çalışanların günlük sorunları			
Nezaratçı		Personel				
Büro elemanı	Kayıtlar					
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar

Şekil 1.1 . İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçindeki Düzeyi

Margaret PALMER and Kenneth T.WINTERS, *İnsan Kaynaklar Çev* : Doğan ŞAHİNER, (Rota Yayınları, İstanbul ,1993), s.23.

Şekilde görüldüğü gibi, önceleri personel yönetimi kapsamında yer alan, insan kaynaklarıyla ilgili etkinlikler örgütün alt düzeyinde yer alan büro elemanı tarafından personel kayıtlarının tutulması biçiminde yerine getirilirken; yukarıda ifade edilen bir takım değişimlerin etkisiyle zaman içinde örgütün üst düzeylerine ilerleyerek, günümüzdeki stratejik kapsamlı insan kaynakları yönetimi etkinliklerine ulaşmıştır.

⁶⁵ Cavide UYARGİL ve Dündar GÖNEN, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları", *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2 (KASIM 1997), s. 23.

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki yeni vurgusu; danışmanlık, endüstriyel ilişkiler veya yönetsel kontrol sistemlerindeki yetenek gereklerinin değiştirilmesi ile insan kaynakları bölümünün stratejik yönetim takımının öncü kolu olarak etkinliklerinin stratejik olarak yönetilmesi zorunluluğunu ifade eder.⁶⁶

İnsan kaynakları yönetimi bölümlerinin yeniden biçimlendiği, örgüt içinde yeni roller ve sorumluluklar üstlendiği günümüzde insan kaynakları yönetimi işlevi örgütte yer alan önemli süreçlerin her birinde önemli bir role sahiptir.

Bu rollerden ilki, örgüt stratejisinin geliştirilmesine katkıda bulunmasıdır. Günümüzde insanın öneminin işletmelerce kabullenilmesi insan kaynakları yönetiminin stratejik planların geliştirilmesindeki önemli rolünü artırmıştır. Örgütsel planlar ve stratejilerle karşılıklı olarak bağlantılı olan insan kaynakları yönetimi planları ve stratejileri tüm örgütsel etkililik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.⁶⁷

Örgütlerin etkili olabilmesi, dönüm noktası olabilen üç unsura bağlıdır. Bunlar, misyon ve strateji, örgütsel yapı ve insan kaynakları yönetimidir. Ancak, bu unsurlar arasında insan unsurunun örgütün etkili olmasındaki çabası ve yaratıcılığı anahtar konumdadır. İnsan, bir örgütün güçlü yönlerini ve zayıflıklarını artırabilir yada sınırlandırabilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi işlevi bu konuda önemli sorumluluk taşımaktadır.⁶⁸

Diğer yandan, insan kaynakları yönetimi örgütün geleceğiyle ilgili çalışmalar için bilgi sağlamada önemli bir role sahiptir. Çünkü, insan kaynakları yönetimi işlevi değişen stratejileri uygulamada, yeni yetkinliklere ulaşmada ve daha üst performans düzeyine erişmede, uygulamalarını sürekli gözden geçirerek örgütü ve onun alt birimlerini nitelendirecek tasarımlar için örgüt içinden danışmanlık rolü oynar.⁶⁹

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer rolü de örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesiyle ilgilidir. Geleneksel rekabet üstünlüğü kaynakları olan patentler, ölçek

⁶⁶ Edward E LAWLER, "Human Resource Management Meeting the New Challenges", *Personnel*, (January, 1988), s.23.

⁶⁷ Mondy WAYNE and Shane PREMAUX, *Human Resource Management*, (Prantice Hall Inc., New jersey, 1995), s.8.

⁶⁸ Susan Albers MOHRMAN and Edward E. LAWLER, "Transforming The Human Resource Function", *Human Resource Management*, Vol.36, No.1,(Spring 1997),s.165.

⁶⁹ a.e.,s.166.

ekonomileri, finansal varlıklar ve pazar düzenlemeleri günümüzde, geçmişte olduğundan daha az önemlidir. Global bir ortamda rekabet edebilmek için, yenilik, hız, uyum, kalite, düşük maliyet sahibi olmak gibi koşullar gerekmektedir. Ancak, bunlara sahip olmak da örgütleri farklı kılmamaktadır. Bunlarla beraber çalışanların öz yetenekleri ve yetkinlikleri, yeni ürünler geliştirilmesinde, dünya standardında hizmet sağlanmasında ve örgüt stratejilerinin uygulanmasında daha etkili olmaktadır.⁷⁰

İnsan kaynakları yönetimi, insan unsurunun etkili yönetimi ile örgütün rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için değişimi yönetme yetkinliğini geliştirmeye yardımcı olur. Bu yardımı, değişimin etkilerini değerlemeyi gerektiren süreçleri öğrenmeye yönelerek ve örgütün değişimlere uygun değişiklikleri doğru biçimde yapmasını sağlayarak gerçekleştirir.⁷¹

İnsan kaynakları yönetimi bölümünün, yukarıda ifade edilen rolleri yerine getirebilmesi için belirli uzmanlık yerine genel bakış açısına sahip insan kaynakları yöneticilerine gereksinimi artarken, çeşitli işlevlerde uzmanlığı olan kişilere duyulan gerek kaçınılmaz olmuştur. Böylece bölüm yöneticisinin strateji oluşturulması ve uygulanması sürecinde ona yeterli teknik desteği verebilecek insan kaynakları yönetimi uzmanlarının daha iyi yetişmiş kişilerden oluşması, işletmeler açısından önem kazanmıştır. Günümüzde ön plana çıkan uzmanlık alanları olarak endüstriyel ve örgütsel psikoloji, endüstri ilişkileri, psikolojik danışmanlık, örgütsel gelişim, toplam kalite yönetimi, örgütsel değişim ve bilgi sistemleri gibi konular başta gelmektedir.⁷²

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki önemine artmasına bağlı olarak günümüzde insan kaynakları yönetimi bölümünün görünümünü aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir bölümden, örgütle bütünleşmiş, örgüt hedeflerini tüm ekiplere taşıyabilen ve paylaşabilen bir bölüme,

⁷⁰ Brian E.BECKER, Mark A.HUSELİD, Peter S. PICKUS and Michael F.SPRATT, "HR As A Shareholder Value", *Human Resource Management*, Vol.36, No.1, (Spring 1997), s.39.

⁷¹ MOHRMAN and LAWLER, a.g.e., s.160.

⁷² UYARGİL ve GÖNEN, a.g.e., s.26.

- Dar bir alanda mevcut durumunu korumayı amaç edinen bir bölümden, örgütsel değişime etkin katkısı olan aktif bir bölüme,
- İlişkilere ve prosedürlere odaklanan bir yapıdan, bireysel gelişimi ekip performansına yansıtmaya odaklanan bir yapıya,
- Her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir örgütlenmeden, dışarıya ve değişime açık bir örgütlenmeye,
- Çalışanları ve diğer bölümleri rakip olarak gören bir yaklaşımdan, onları iç müşteri ve ortak olarak gören bir yapıya dönüşmüştür.⁷³

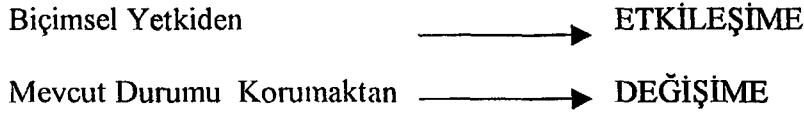
İnsan kaynakları yönetimindeki bu değişim insan kaynakları yöneticilerinin de bazı yetkinliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Yeni dönemde insan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler; sorun çözme becerisi, işletme yönetimi bilgisi, ücretlendirme tekniklerine ilişkin bilgi, stratejik ve kavramsal beceriler, kariyer planlama sistemlerine ilişkin bilgi, gelişmiş liderlik becerileri, verileri analiz edebilme ve bunlara dayalı planlama yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir.⁷⁴ İnsan kaynakları yönetimi alanında bu yetkinliklerin gelişimi ile oluşan değişimleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.⁷⁵

Hiyerarşiden	—————▶	EKİPLERE
Örgütsel Sınırlardan	—————▶	ÖRGÜTSEL BAĞLANTILARA
İçe dönük yapıdan	—————▶	DIŞA DÖNÜK YAPIYA
Kontrolden	—————▶	DESTEĞE
Analize Yönelik Olmaktan	—————▶	EYLEME DÖNÜK OLMAYA
Hatalardan Korkmaktan	—————▶	RİSK ALMAYA

⁷³ERGÜL,a.g.e., s.97.

⁷⁴ UYARGİL ve GÖNEN,a.g.e., s. 26.

⁷⁵ ERGÜL,a.g.e., s.98.



II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK TEMELİ

A) STRATEJİ KAVRAMI VE YÖNETSEL STRATEJİ

İşletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayan bir kavram olarak strateji, işletme bilimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlamıştır. Son yıllarda konu üzerinde önemle durulmasına karşın, strateji ve stratejik yönetimle ilgili kavramların tanımı üzerinde, henüz genel bir fikir birliği yoktur. İşletme yönetimiyle ilgili literatürde stratejiye yönelik olarak yapılan tanımlamaların ortak noktaları ele alınarak strateji kavramının genel bir tanımlaması şu şekilde yapılabilir.

İşletmelerde strateji kavramı, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, işletmeyle çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleşmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve gereksinim duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak biçimde dağıtılması olarak tanımlanabilir.⁷⁶ Tanımı yakından incelersek stratejiyle ilgili olarak aşağıdaki özellikleri saptayabiliriz.

Açık bir sistem olan işletmelerde strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin sürekli olarak çevreye uyumunu sağlayan ve çevrede meydana gelecek değişimlerin işletme üzerindeki etkilerini öngörerek değişimleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.⁷⁷

Strateji çevresel değişimlere odaklanırken dahili yapıdan, süreçlerden, amaçlardan ve örgütteki, işlevsel departmanların rollerinden etkilenir.⁷⁸ Çevresel değişikliklerin tamamı işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri yenilik yapmaya, çevresel değişikliklere uyum sağlamayı kolaylaştıran stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlıdır. O halde yeni bir strateji şimdiye kadar süregelen

⁷⁶ Rıdvan YURTSEVEN, "Stratejik Yönetim" . *Human Resources*, (Mart 1997), s. 40.

⁷⁷ Erol EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Der Yayınevi, İstanbul, 1997), s. 9.

⁷⁸ John SLOCUM, William CRON ve Richard HANSEN, "Business Strategy and Management of Plateaucd Employees," *Academy of Management Journal*, Vol.,28, No.,1,(1985),s.137.

davranışların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin değişmesini gerekli kılabilir. Bu ise yapı, politika ve süreçlerde yenileşme ve gelişme anlamına gelir.⁷⁹

Strateji bir örgütün uzun dönemli bakış açısıyla ilgili bir kavram olarak, örgütün sahip olduğu kaynakların örgütün temel amacına ulaştıracak şekilde düzenlenmesini sağlar.⁸⁰ Örgüt stratejisi, bir örgütün belirlediği ve açıkladığı hedeflerinin, amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için oluşturduğu planların ve politikaların modelidir.

Strateji, pazarlama, üretim, tedarik, araştırma ve geliştirme, insan kaynakları gibi ana işlevlerin genel politikasını, örgütün büyüklüğünü, biçimini, örgütsel iklimi içerir. Her işletme ne olmak veya ne yapmak istediğini gösteren farklı bir hedefe sahiptir.⁸¹

İşletmeleri hedeflerine ulaştırmada en etkili araç olan strateji, yönetiminde üç önemli role sahiptir. İlk olarak, strateji işletmenin faaliyetlerinin genişliğinin ve sınırlarının belirlenmesini sağlar. İkinci olarak, işletmenin faaliyetleri genişleyerek büyürken izlenecek yolları gösterir. Üçüncü olarak, işletmeye en iyi fırsatları sunacak kararlara yol gösterir.⁸²

İşletmeler açısından son derece önemli olan stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı yararları da ana hatları ile aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme yoluyla, işletmenin çevresel koşullarının gelecekte nasıl olacağını önceden tahmin ederek nasıl davranacağı ve hangi önlemleri alacağı konusunda işletmeye hazırlık yapma fırsatını verir.

Strateji, işletmenin kendini değerlendirmesine olanak sağlayarak, işletmenin ve onun alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, istek ve eğimlerini, önyargılarını öğrenmesine yardımcı olur. Böylece işletmenin tüm alt sistemlerinin bütünleşmesine ve ortak amaca yönelmesine yardım eder.⁸³

⁷⁹ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beta Basım Yayım, İstanbul, 1997), s.8

⁸⁰ George T. MILKOVIÇ and John W. BOUDREAU, *Personnel/Human Resource Management*, (5.Ed. Business Publications Inc, 1988), s.103.

⁸¹ Henry MINTZBERG, James Brian QUINN ve Sumatra GHOSAL, *The Strategy Process*, (Prantice Hall, Europa, 1995), s.55.

⁸² Ali Rıza ERDEM, "Stratejik İnsan Gücü Planlaması Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, (1997), s.10.

⁸³ DİNÇER, a.g.e. s.9.

B) STRATEJİK YÖNETİM

1. Stratejik Yönetim Kavramı

Son yıllarda hızla gelişen ve işletmelerde bir devrim niteliğinde olan hızlı ve köklü değişimler yönetimde farklı anlayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stratejik yönetim bu değişimlerle başa çıkabilmek için geliştirilmiş bir yönetim şeklidir.

Stratejik yönetimle ilgili olarak literatürde bir çok değişik tanım yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktasından hareketle stratejik yönetimin genel bir tanımı şu şekilde yapılabilir. Stratejik yönetim, stratejilerin belirlenmesi için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim süreçlerini, belirlenen stratejilerin uygulanması için her türlü yapısal ve davranışsal önlemlerin alınarak uygulamaya konulması sürecini ve stratejilerin uygulanmasından önce amaçlara uygunluğunun değerlemesi sürecini kapsar.⁸⁴

Stratejik yönetim, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. İşletme yönetiminin temel işlevleri olan planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdümleme ve denetim stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu işlev ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır. Sürekli değişen çevre, ister bir fırsat, ister bir tehlike olsun, bir işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Stratejik yönetimin amacı da geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenmedik durumların üstesinden gelmek ve çevresel koşulların yarattığı sorunları çözmektir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmenin rekabet üstünlüğü kazanması için uygun felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir.⁸⁵

Stratejik yönetimin aşağıda belirtildiği gibi bir takım önemli görevleri ve sorumlulukları da vardır.⁸⁶

- Kurum felsefesinin belirlenmesi,
- Örgüt hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesi,
- Örgüt stratejisinin, işlevsel stratejilerin ve bölüm stratejilerinin belirlenmesi,
- Örgütün biçimsel yapısının belirlenmesi.

⁸⁴ Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No. 234, İstanbul, 1990), s.15.

⁸⁵ DİNÇER, a.g.e., s. 18.

- Yönetim sistem ve süreçlerinin planlanması. Bu kapsamda;
 - Yönetim geliştirme
 - İletişim sistemi
 - Güdüleme sistem ve araçlarının planlanması
- Uygulama ve denetleme süreçleri,
- Kurum kültürünün oluşturulması.

Stratejik yönetimin özelliklerini de aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.⁸⁷

Odak Noktası : Uzun dönemli varlığını sürdürme ve gelişme sorunları ve yeni amaç ve stratejiler

Amaçları : Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme

Sınırlamaları : Olası kaynaklar ve çevre

Sonuçları : Büyüme gelişme ve süreklilik

Bilgi kaynağı : İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri

Veri yapısı : Çok sayıda değişik ve çok kaynaklı

Örgüt yapısı : Yenilikçi ve esnek

Liderlik : Değişimlerden etkilenir, açık

Sorun : Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı

Sorun Çözme : Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak

Zaman, Risk : Uzun vadeli, yüksek risk

2. Stratejik Yönetiminin Gelişimi

Stratejik yönetim, hem teoride ve hem de uygulamada işletmelerin diğer işletmelerle rekabetinde kendi performanslarını nasıl geliştirebilecekleriyle uğraşır.

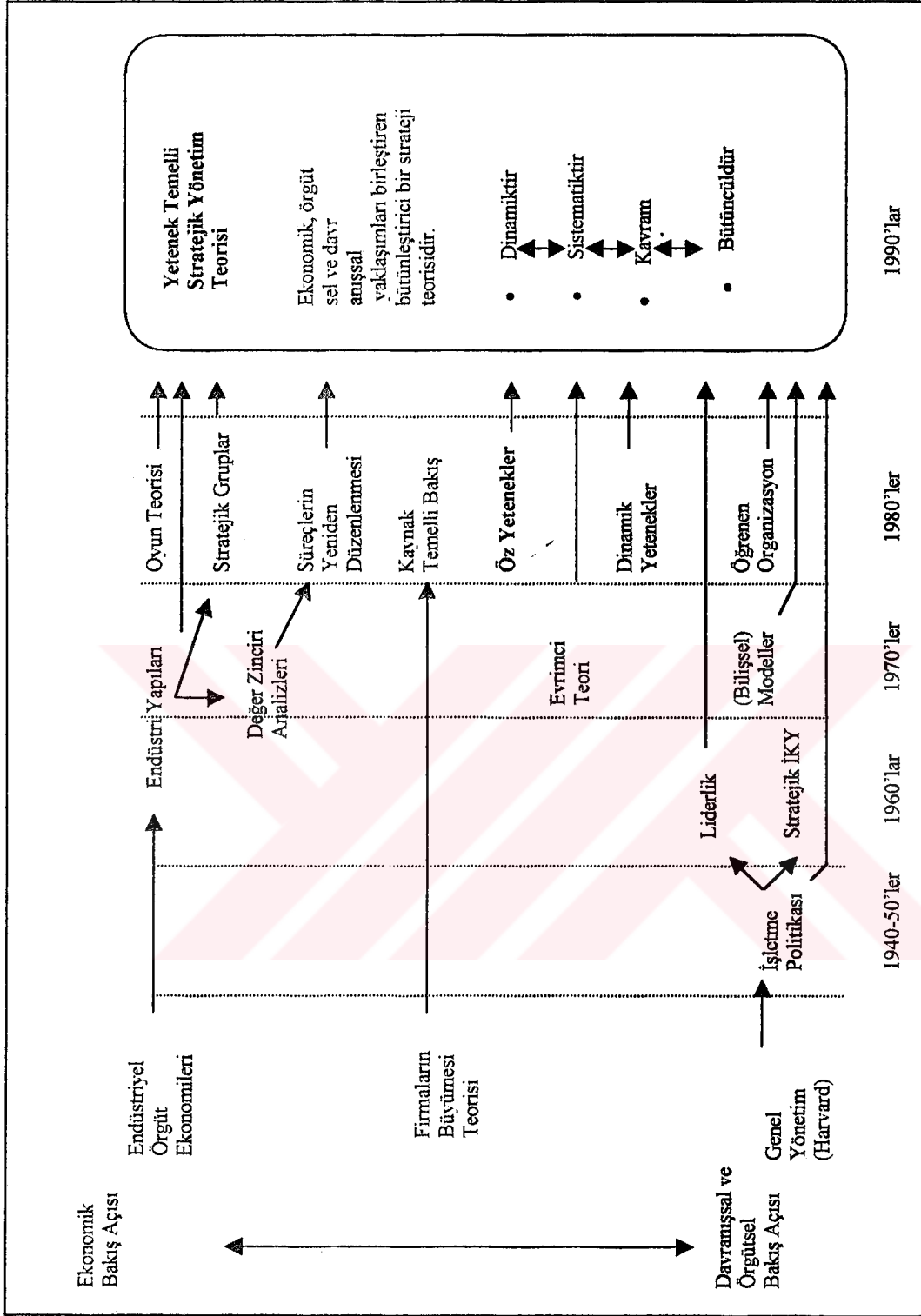
⁸⁶ Hohn DIEGTGER, "Strategic Management, Task and Challenges in the 1990 s" Long Lange Planning, Vol 24, No.1(1995), s.29.

⁸⁷ DİNÇER,a.g.e., s.19.

İşletmelerin, rekabet için yeni yöntemler ve düşünceler geliştirmesi gibi, örgütle ilgili kavramlar ve örgütün dayandığı stratejik yönetim teori ve uygulaması da benzer şekilde gelişmeci temele dayanır.⁸⁸

Stratejik yönetim alanındaki teoriler şekil 1.2’de görüldüğü gibi kavramsal olarak birbiriyle bağlı olmayan teorik bakış açısıyla geleneksel olarak iki ayrı alan içinde ele alınmıştır. Stratejik yönetimdeki en eski teorik etki bu yüzyılın ortalarında Harvard Business School’da gelişen ve yayılan “genel yönetim” düşüncesidir. 1960’larda iyi yönetimin kesin ilkeleri, vaka yönelimli araştırma ve şirket geleneğinin öğretilmesinden hareketle ortaya çıkmaya başlamıştır. Genel yönetimin ilkeleri örgütsel tasarımın geliştirilmesi ve işgören motivasyonunun sürekliliği gibi büyük ölçüde örgüt içi alanlara yönelerek yönetim araştırma ve uygulamaların temeli haline gelmiş ve işletme politikası olarak adlandırılmıştır. Örgüt içindeki insana yönelme daha sonraki liderlik ve stratejik insan kaynakları yönetimindeki birçok araştırmanın yapılması için temel oluşturarak bugünkü strateji için önemli bir adım olmuştur.

⁸⁸ Ron SANCHEZ, Aime HEENE, “Reinventing Strategic Management”, *European Management Journal*, Vol. 15, No.3, s.305.



Şekil 1.2 Stratejik Yönetimin Teorik Bakış Açıları

Ron SANCHEZ, Aime HEENE, "Reinventing Strategic Management", *European Management Journal*, Vol.15, No.3, s.305.

Buna paralel olarak (ancak teorik olarak birbiriyle bağlantısız olarak) işletme politikası kapsamında işletmelerin performansını araştırmaya yönelik içsel bakış açısının gelişimi, 1950'li ve 1960'lı yıllarda işletmelerin birbirine göre performansını karşılaştıran rekabetle ilgili dışsal bakış açısının doğmasına yol açmıştır. 1970'li yıllarda dışsal bakış açısından yola çıkan birçok araştırma yapılmıştır.⁸⁹

Endüstriyel örgüt ekonomisi olarak adlandırılan bu akımın ilgi alanı işletmelerin varlık yapılarının izlenmesine çevrilmiştir. Bu dönemde işletmelerin içsel işlevlerinin üstünlüğü, işlevler arasındaki uyumluluk ve sinerjiyi oluşturan değer zinciri analizi, işletmenin temel amacının değer ekleme (kar) olduğu görüşüne dayanır. Değer zinciri işlevlerinde rakiplerden farklılıklar rekabet avantajıdır.

1980'lerde strateji teorisyenleri değer zinciri kavramını işletmelerin seçmeleri gereken değer zincirleri ve bütünleşik rekabet stratejilerini önermek için kullanılmışlardır.⁹⁰ Yine bu yıllarda ekonomilerde oyun teorisi gelişerek yeni bir dışsal ekonomik bakış açısına yol göstermiştir. 1980'lerde birbirinden ayrı gelişen genel yönetimin içsel, örgütsel ve davranışsal bakış açısı ve endüstriyel örgüt ekonomisinin dışsal rekabet stratejisi bakış açısı hem strateji ve hem de stratejik yönetim uygulamaları içinde kutuplaşma yaratmıştır.

1980'li yıllarda, endüstriyel örgüt ve genel yönetim bakış açıları arasında yer alan yeni bazı strateji kavramları ortaya çıkmaya başlamıştır. Yeni strateji kavramları 1980'lerde bir işletmenin diğer işletmelerle rekabet etkileşimiyle yeteneklerinin ve kaynaklarının ilişkisini araştırmıştır. 1990'lı yıllarda ortaya atılan öz yetenek ve yetenek temelli stratejik yönetim kavramları, stratejik yönetimde hem teori ve hem de uygulama da yeni kavramlara temel oluşturarak stratejiye yönelik örgütsel ve davranışsal (içsel) bakış açısıyla ekonomik (dışsal) bakış açısını birleştirmiştir.

Stratejik yönetim düşüncesinin son şekli olan yetenek teorisinde işletme, varlık stokları ve akışlarının açık bir sistemi olarak ifade edilir. Bir işletmenin varlıkları üretim araçları gibi somut varlıkları ve yetenekler gibi soyut varlıkları içerir.

⁸⁹ SANCHEZ , a.g.e., s.304

⁹⁰ Michael PORTER, *Competitive Strategy*, (Free Press, New York ,1980), s.225.

Her işletme amaçlarına ulaşmasına yardım edecek bir stratejik mantık geliştirir. Bu stratejik mantık işletmenin amaçlarına ulaşmasında somut ve soyut varlıkların çeşitli biçimlerde elde edilmesinin, kullanımının ve yönetsel süreçlerinin biçimlenme şeklidir.⁹¹

Yetenek teorisi işletmelerin içsel süreçleri ve dışsal rekabet etkileşiminin dinamiklerini birleştiren kavramsal bir yapı sunar. Yetenek teori ve uygulamasının hedefi örgütsel yeteneklerin biçimlenmesinde örgütün kendi içsel rollerinin ve çevresel örgütsel değişim dinamiklerinin birlikte değerlendirilmesidir.⁹² Böylece stratejik yönetim teori ve uygulamaları gelişim sürecinde ortaya çıkan yeni kavramlar ve gelişmeler günümüzün stratejik yönetim anlayışının oluşumunu etkileyerek strateji ve stratejik yönetimin hızla değişen çevrede işletmelerin başarısındaki vazgeçilmez önemi artırmıştır.

3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, bir karar alma veya sorun çözme süreci olarak düşünüldüğünde karar alma sürecinde olduğu gibi planlama, uygulama ve değerlendirme evrelerinden oluşur. Başka deyişle stratejik yönetim süreci, işletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere başlıca üç evreden oluşmaktadır.⁹³

a) Strateji Belirleme

Strateji belirleme süreci, bir misyon geliştirmeyi, örgütün dışsal fırsatlarının ve tehlikelerin teşhis edilmesini, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin mevcut ve elde edilebilir kaynaklarla beraber değerlendirilmesini, uzun dönemli amaçların belirlenmesini, alternatif stratejilerin üretilmesini ve son olarak strateji seçimini içerir.⁹⁴

⁹¹ Ivan DIECRICKY and Karl COOL, "Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol 35,(1989), s.1506.

⁹² SANCHEZ,a.g.c., s.307.

⁹³ DİNÇER,a.g.c., s.29.

⁹⁴ Fred R.DAVID, *Strategic Management*, (Fifth Editiron, Prentice Hall Inc. New Jersey Englewood Cliffs, 1995), s.4.

Örgütün mevcut veya potansiyel kapasitesi fark edilmiş pazar ihtiyaçlarından yararlanmayı veya mümkün olduğu kadar objektif olarak tahmin edilmiş risklerin üstesinden gelmeye yardımcı olmalıdır.⁹⁵

Strateji oluşturma hangi yeni işlere girileceği, hangi işlerin bırakılacağı, kaynakların nasıl dağıtılacağı, faaliyetler ile ilgili genişleme veya çeşitlendirme yapılıp yapılmayacağı, uluslararası pazarlara girme, diğer işletmelerle işbirliği yapma vb. konulardaki kararları verir. Stratejiler uzun dönemli rekabet avantajını belirler. Stratejik kararlar örgütler üzerinde sürekli bir etkiye sahiptir.⁹⁶

Strateji belirleme sürecinin işletmeye aşağıda ifade edilen önemli birtakım yararları vardır.⁹⁷

- Örgütsel hedeflerin ve amaçların belirlenmesine yardımcı olmak,
- Temel stratejik konuların tanımlanmasına yardımcı olmak,
- Stratejik kaynakların dağıtılmasına yardımcı olmak,
- Örgütün farklı faaliyetlerini tamamlamak ve yönetime yol göstermek
- Üst yönetim kademelerine yönetici yetiştirilmesine ve yönetici eğitimine yardımcı olmak şeklinde sıralanabilir.

b) Stratejilerin Uygulanması

Bir örgütün belirlenmiş stratejilerini uygulayabilmesi için; yıllık hedeflerini oluşturması, politikalarını tasarlaması, çalışanlarını motive etmesi ve kaynaklarını tahsis etmesi gerekir. Stratejilerin uygulanması, stratejiyi destekleyici bir kültür geliştirilmesini, etkin örgütsel yapının oluşturulmasını, pazarlama çabalarının yeniden yönetilmesini, bütçelerin düzenlenmesini, bilgi sistemleri geliştirmeyi ve kullanmayı, örgütsel performansla çalışanların ücretleri arasında bağ kurmayı içerir.⁹⁸

⁹⁵ Kenneth R. ANDREWS, "The Concept of Corporate Strategy", *The Strategy Process*, Der. Henry Mintzberg, J.Brian, S.Ghoshal, (European Editiron, Prentice Hall Europe, 1995), s.56.

⁹⁶ DAVID,a.g.e.. s.5.

⁹⁷ Fermani MAVİŞ, "Stratejik Yönetim Modeli" *Eskişehir Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt VI, Sayı 1, (Haziran 1988), s.141.

⁹⁸ DAVID,a.g.e..s.5.

Stratejilerin uygulanması stratejik yönetimin eylem aşaması olarak adlandırılır. Uygulama, belirlenmiş stratejilerdeki eylemleri yerine getirmek için çalışanları ve yöneticileri harekete geçirmek anlamına gelir. Performans ölçümü, ücretleme, yönetim geliştirme gibi örgütsel süreçlerin tamamı örgütsel amaca ulaştıracak davranışlara yöneltilmelidir.⁹⁹

Stratejilerin belirlenmesi ve uygulamasında başarı elde etmek için dikkat edilmesi gereken noktaları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Stratejiler örgütün bütün kademelerinde tanınmalı ve anlaşılmalıdır.
- İşletme içi ve dış çevreyle uyumlu olmalı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine, hedef ve politikalarına, kaynaklarına bağlı kalmalıdır.
- İşletmenin risklerini ve karlılığını dengeye getirmek stratejilerin ana amacı olmalıdır.
- Stratejilere belirli süre tanınmalı ve hızla uygulamaya geçilmelidir. Gecikme olduğu takdirde rakiplere karşı strateji uygulama fırsatı verilmiş olduğundan alınan kararların stratejik önemi kaybedilecektir.¹⁰⁰

c) Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi

Kontrol aşaması, yönetim süreci içinde değerlendirme işlevinin temel unsurlarından birisidir. Temel amaçların belirlenip, stratejilerin oluşturulmasından sonra planlar hazırlanır ve uygulanır. Bunu değerlendirme aşaması izler. Uygulanan stratejilerin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçinilir. Stratejilerin kontrolü ; stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu gösterir ve örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlar.¹⁰¹

Tüm stratejiler gelecekteki değişikliklere bağlıdır çünkü dışsal ve içsel etkinler sürekli olarak değişmektedir. Stratejilerin değerlendirilmesinde aşağıda ifade edilen etkinliklerden yararlanılabilir.¹⁰²

⁹⁹ ANDREWS,a.g.e, s.57

¹⁰⁰ MAVİŞ, a.g.e, s.142.

¹⁰¹ DİNÇER, a.g.e, s.31.

¹⁰² DAVID,a.g.e., s.5.

- Bugünkü stratejiler için esas olan içsel ve dışsal faktörlerin yeniden incelenmesi,
- Performans ölçümü,
- Doğru yöndeki eylemlerin seçilmesi.

Stratejilerin değerlendirilmesi işletme için önemli bir gereksinimdir, çünkü bugünün başarısı geleceğin başarısı için garanti değildir. Başarı her zaman yeni ve farklı sorunlar yaratır, kendi halinden hoşnut olan örgütler varlığını sürdürmezler.

4. Stratejik Yönetim Düzeyleri

Örgütün hiyerarşik yapısının çeşitli basamaklarında yer alan yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Hiyerarşinin üst basamaklarına doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlamaya yönelik çabalar önem kazanmaktadır. Alt basamaklara indikçe stratejilerin uygulanması ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle her bir yönetim basamağında birbirinden farklı stratejik çaba gerekmektedir. Özellikle büyük işletmeler örgütlenme biçimlerine göre kendi içlerinde farklı düzeylerde strateji geliştirebilmektedirler. Bu nedenle stratejik yönetim düzeyleri de hiyerarşik bir şekilde üç düzeyde incelenebilir. Bunlar: örgüt düzeyi, işletme düzeyi ve işlevsel düzeydir.

a) Örgüt Stratejisi

Örgütün hangi iş alanında bulunduğu veya bulunması gerektiğinin belirlenmesi ve bununla toplum arasında nasıl bir ilişki kurulacağı ile ilgilidir. Hem tek bir iş kolunda çalışan hem de değişik iş kollarında çalışan işletmeler için örgüt stratejisi belirlenir. Çeşitli iş kollarında çalışan ve çeşitli bağımsız işletmeler halinde örgütlenen işletmelerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi örgüt stratejisi ile sağlanır.¹⁰³

b) İşletme Stratejisi

Bir örgüt içindeki işletmelerin amaçlarına ulaşmak için belirlediği stratejiler, stratejik işletme birimi stratejileridir. Bu stratejilerle işletmenin nasıl rekabet edeceği ve

¹⁰³ Zeyyat HATİPOĞLU, "Stratejik Yönetim", *Karizma*, Sayı.41,(Eylül 1987) , s.12.

rekabet avantajının neler olduğu belirlenir.¹⁰⁴ İşletme stratejisi, rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için işletme seviyesinde sırayla kaynak dağılımı ve karşılaştırmalı üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Bu strateji, örgüt stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder. Bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların uyumlaştırılması bu basamaktaki strateji ile gerçekleştirilir.¹⁰⁵

c) İşlevsel Strateji

Örgüt ve işletme stratejisini desteklemek amacı ile belirlenir. Örgütün üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi alt sistemleriyle ilgili stratejik kararları içerir. Bu düzeydeki yöneticiler, örgütün veya işletmenin hedeflerine ulaşmasında kendi işlevlerinin yardımcı olacağı bir stratejiye odaklanırlar.¹⁰⁶

Bu üç düzeydeki strateji arasında oldukça sıkı bir ilişki vardır. Bir üst düzeydeki strateji, daha alt düzeydeki strateji için bağlayıcı bir karardır, alt stratejiler ise, üst stratejileri destekler nitelikte olmalıdır. İşletmenin başarısı, bu üç düzeydeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına ve uygulanmasına bağlıdır. Üç stratejik düzeyde önemli olan noktalar tablo 1.3'de görülmektedir.

Tablo 1.3.Üç Stratejik Düzeyde Önemli Olan Konular

Stratejik Düzey	Önemli Konular
Örgüt	Ne tür iş yapmalıyız?
İş Birimleri	Nasıl rekabet etmeliyiz?
İşlevler	Örgütün ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına nasıl yardımcı olabiliriz?

George T. MILKOVICH and John W. BOUDREAU, *Personel / Human Resource Management*, (5Edt., Business Publications Inc. 1988), s.106.

¹⁰⁴ William F.GULECK, *Strategic Management and Business Policy*, (Mc Graw Hill Book Company, New York, 1980), s.11.

¹⁰⁵ DİNÇER, a.g.e.,s.11.

¹⁰⁶ MILKOVIÇ, a.g.e., s.105.

Stratejik yönetim düzeyleri ve strateji belirleme alanları işletmelerin özelliklerine göre farklılaşabilir. Küçük bir işletmede bu alanların sayısı ve yönetim basamakları daha az sayıda olabileceği gibi, daha büyük bir işletmede basamak sayısı artabilir. Dört değişik düzey söz konusu olabilir. Örgüt stratejisi, işletme stratejisi, bölge stratejisi ve işlevsel strateji.

C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE STRATEJİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler örgütlerin hedeflerine ulaşmasında insan kaynaklarına daha fazla bağlı olmalarına neden olmuştur. Örgütsel gereksinimlere dayanarak geliştirilen ve uygulanan insan kaynakları sistemleri, prosedürleri, uygulamaları, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi, insan kaynakları yönetimine uyumlanmış stratejik bir bakış açısına sahip olmakla mümkündür.¹⁰⁷

Strateji, örgütsel kaynaklardan mümkün olan en iyi biçimde yararlanmak suretiyle tüm hedeflerin ve bu hedeflere yönelik çalışmaların tanımlanmasını içerir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise örgütün amaçlarına ulaşması için yararlanılacak insan kaynakları süreçlerini ve uygulamalarını tanımlar.¹⁰⁸

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını açıklayıcı bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar konuyu farklı yönlerden incelemiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramına yönelik farklı tanımlamalar farklı varsayımlara sahiptir; farklı nedensel ilişkiler iddia eder hatta farklı amaçlar araştırır. Stratejik insan kaynakları kavramını açıklamaya yönelik önemli ortak görüşler şunlardır:

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının hareket noktası , insan kaynakları yönetiminin çevresel baskılara ve zayıflıklara karşılık, işlevsel rolünün yetersiz olduğuna

¹⁰⁷ Lloyd BAIRD and Ilan MESHOULAM, "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management" *Academy of Management Review*, Vol.13, No.1, (1988), s.116.

¹⁰⁸ Lloyd BAIRD, Ilan MESHOULAM and Ghislaine De GIVE, "Meshing Human Resources Planning With Strategic Business Planning : A Model Approach", *Personnel*, Vol.60, No.5, (1983), s.15.

ve bu yetersizliğe karşılık stratejik düzeyde önceden harekete geçen bir insan kaynakları yönetimi işlevi için yapılan çeşitli incelemelere dayanır.

Örneğin, bir çalışmada Nininger(1980),1980’li yıllarda stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgilenen örgütlerin, insan kaynakları yönetiminin çeşitli çevresel tehditlerle ilgisini saptamış ve yine bu çalışmada örgütlerin insan kaynaklarının tüm örgüt stratejisiyle ilgili rolü ve yönetimi konusunda nasıl düşünmeleri gerektiğini incelemiştir. Nininger, İnsan kaynakları planlaması ve stratejiyi birleştirmeyi başaran örgütlerin çevresel tehditlere etkin bir şekilde karşılık vereceğini ileri sürmüştür.¹⁰⁹

İnsan kaynakları yönetimin stratejik açıdan aşağıda ifade edilen dört temel unsur içerdiği ileri sürülmüştür.¹¹⁰

- İnsan kaynakları yönetimi stratejileri örgüt stratejilerine dayanır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, istihdam politikası ve işgücü stratejisine dayanan personel sistemlerinin tasarımı ve yönetimine yönelik tutarlı bir yaklaşımdır ve genellikle bir felsefe tarafından desteklenir.
- İnsan kaynakları politikaları ve faaliyetleri örgüt stratejisini destekler.
- Örgütteki insanlar rekabet avantajına ulaşmak için stratejik bir kaynak olarak görülür.

P.Miller, stratejik insan kaynakları yönetiminin rekabet avantajı yaratmaya ,yaratılan bu avantajı sürdürmeye yönelik olduğunu; bir işletmedeki tüm düzeylerdeki işgörenlerin yönetimiyle ilgilendiğini; tüm düzeylerdeki insan kaynaklarıyla ilgili kararları ve faaliyetleri içerdiğini ileri sürmüştür. Miller etkin insan kaynakları stratejisini uyum kavramı ile vurgular. Bu uyum, insan kaynakları yönetiminin örgütün stratejik eylemi ile uyumudur.¹¹¹

Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya yönelik bu görüşler ortak bir anlayışa sahiptir. Stratejik insan kaynakları yönetimi literatürünün ortak anlayışı, örgüt stratejisi ile insan kaynakları yönetimi stratejisi arasında karşılıklı etkileşim olduğudur.

¹⁰⁹ Olive LUNDY and Alan COWLING, *Strategic Human Resource Management*, (Routledge, New York, 1996), s.65.

¹¹⁰ Christopher MABEY and Graeme SALAMAN, *Strategic Human Resource Management*, s.35.

Bu etkileşimi açıklayan iki vurgu vardır. Örgüt yapısı ve işgören sistemlerinin, örgütün alt sistemlerini destekleyecek yada uyum sağlayacak şekilde düzenlenmesi ilk vurgudur. İkinci ortak vurgu, insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisiyle bütünleşmesi yoluyla emek kaynağından en üst düzeyde ekonomik faydanın sağlanmasıdır.¹¹²

Böylece, son yıllarda bir çok çalışma, tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin örgütün stratejik planlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde hazırlanmasını ve bu stratejik planların uygulanmasında destek sağlayacak insan kaynaklarının geliştirilmesi konusunda sürekli bir çabayı ifade etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının kapsamını irdelemek için bu konuda ileri sürülen teorik yaklaşımların incelenmesi yararlı olacaktır.

D) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK AÇIDAN TEORİK BAKIŞ

Son on yıl süresince insan kaynakları yönetimi alanında önemli bir değişim olmuştur. Bu değişim, insan kaynakları ile ilgili araştırmaları mikro bakış açısından, stratejik bakış açısı olarak adlandırılan makro bakış açısına taşımıştır. Stratejik insan kaynakları olarak adlandırılan bu bakış açısı, araştırmacıları insan kaynakları konusunun örgütün başarısı açısından ne kadar önemli olduğunu araştırmaya itmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimini niteleyen temel düşünce, insan kaynakları uygulamaları gerektiren özel bir strateji uygulayan örgütlerle, alternatif stratejiler uygulayan örgütlerin farklılığıdır. Bu bakış açısından hareketle, insan kaynakları uygulamaları örgüt stratejisi ile açıklanmakta ve insan kaynakları uygulamaları ile örgüt stratejisi arasında en fazla uyuma sahip örgütlerin performans düzeyinin yüksek olduğu ileri sürülmektedir.¹¹³

Stratejik insan kaynakları yönetimi alanında ileri sürülen bu görüşleri üç grupta toplamak mümkündür.

¹¹¹ Roger COOKE and Michael ARMSTRONG, "The Search For Strategic HRM", *Personnel Management*, (December 1990), s.31.

¹¹² MABEY, a.g.e., s.38.

¹¹³ John DELERY and Harold DOTY, "Modes of Teorizing In Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4,(1996), s.802.

1. Genelleştirilmiş Bakış Açısı

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe genelleştirilmiş (universalistic) bakış açısı olarak adlandırılan görüşü ileri süren teorisyen ve araştırmacılar, birçok mikro düzey insan kaynakları araştırmacıları gibi bazı insan kaynakları uygulamalarını diğer insan kaynakları uygulamalarına göre daha iyi olduğunu ve bütün örgütlerin bu insan kaynakları uygulamalarını kullanmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Delenay, Lewin ve Ichniowski,1989; Huselid,1993;1995; Osterman,1994; Pfeffer,1994; Terpstra ve Rozell,1993). Örneğin, Pfeffer'e göre kararlara katılma ve yetkilendirme, teşvik ödemesi, iş güvenliği, işte ilerleme, yetiştirme ve geliştirme üretimin ve karlılık oranının artmasını sağlar. Bunu benzer olarak Osterman'a(1994) göre ekipler, iş rotasyonu, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi yeni iş uygulamaları üretimin artmasıyla sonuçlanır. Genel olarak Pfeffer ve Osterman yüksek performanslı çalışma ve en iyi uygulama biçimi üzerinde durmuşlardır.

Genelleştirilmiş bakış açısına göre, yüksek performansın geliştirilmesi için iki aşamalı bir süreç önerilir. Sürecin birinci aşaması, önemli olan stratejik insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesini içerir. İkinci aşaması ise, örgüt performansı ile ilgili kişisel çalışmaların tanımlanmasını içerir.

Sürecin birinci aşamasında yer alan stratejik insan kaynakları uygulamaları, tüm örgütün performansını ilgilendiren teorik ve deneysel uygulamaları içerir. Ancak her insan kaynakları uygulaması stratejik olmayabilir, hangi uygulamaların stratejik olacağı konusunda yapılan teorik çalışmalara göre stratejik insan kaynakları uygulamaları olarak tanımlanabilecek yedi uygulama görülmektedir. Bunlar, kariyer fırsatları, biçimsel yetiştirme sistemleri, değerlendirme ölçütleri, kazanç paylaşımı, çalışma güvenliği, öneri sistemleri ve iş kapsamının tanımlanmasıdır.¹¹⁴

Örgüt içinde kariyer fırsatların olarak adlandırılan ilk uygulama, örgüt içindeki emek pazarının kullanımından söz eder. Bir başka deyişle örgüt, işgören gereksinimini karşılamak için örgüt içinden veya dışından işgören sağlama yoluna gidebilir. İkinci uygulama olan yetiştirme sistemleri, çalışanlara sağlanan biçimsel yetiştirmeden söz eder. Üçüncü uygulama olan çalışanı değerlendirme, davranışa veya sonuçlara

¹¹⁴ a.c.,s.806.

dayanabilir. Davranışa dayanan değerlendirmeler bireylerin işlerini etkin bir biçimde yapmaları için gerekli olan davranışlara dayanırken, sonuçlar üzerine kurulu değerlendirmeler bu davranışların sonucu üzerinde yoğunlaşır. Dördüncü uygulama olan kazanç paylaşımı, stratejik insan kaynakları sisteminin tamamlayıcı parçası olarak görülür. Beşinci olarak çalışanlara verilen iş güvenliği derecesi bir çok stratejik anlam içerir. Bu durum, üst düzey çalışanların bile işten çıkarılmalarıyla karşı karşıya olduklarını, ancak bir kısım çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla iş güvenliği hakkına sahip olduğunu ifade eder. Altıncı uygulama olan öneri sistemi, katılım konusunu ve yaratıcılığı anahtar faktör olarak ortaya çıkarmıştır. Sonuncu unsur, işin dar veya geniş olarak tanımlanma biçimidir. Geniş olarak tanımlanmış işlerde çalışanlar, yapacakları işin ne olduğunu açıkça bilirler. Dar olarak tanımlanmış işlerde, yapılacak iş sınırlandırılmıştır ve çalışanların mevkileri kendilerini ilgilendirmeyen işler konusunda etkili olmaz. İş sorumluluğu, kişisellikten çok yapılacak işin iyi bir şekilde tanımlanmasıyla sınırlandırılmıştır. Sözü edilen bu yedi strateji uygulaması örgütün performansını olumlu yönde etkilemektedir.

2. Durumsal Bakış Açısı

İkinci bir grup araştırmacı durumsal (contingency) bakış açısını ileri sürmüş ve uygulamışlardır (Butler, Ferris ve Naiper,1991; Dyer, 1985; Fombrun,1984; Golden ve Ramanujam, 1985; Gomez ve Balkin,1992; Legnick Hall,1988; Milkoviç,1988,Schuler ve Jackson,1987). Durumsal bakış açısı teorisyenlerine göre etkili olabilmek için insan kaynakları politikalarının örgütün diğer yönleri ile uyumlu olması gerekir. Örneğin, durumsal bakış açısına sahip teorisyenler kaç insan kaynakları uygulamasının farklı stratejik pozisyonlarla uyumlu olduğunu ve örgüt performansını nasıl etkilediğini kanıtlamaya çalışmışlardır.

Durumsal bakış açısına göre, örgüt stratejisi ve buna bağlı olan insan kaynakları uygulamaları farklı durumsal değişkenlere göre farklılık gösterir. Örgüt stratejisi, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe temel durumsal faktör olarak göz önüne alınmaktadır. Böylelikle, durumsal bakış açısı bir örgütün strateji seçip daha sonra

bireysel insan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejisini ve örgüt performansını nasıl etkilediğini belirlemesini gerektirir.

Örgüt stratejileri teorileri içinde Miles ve Snow'un strateji teorisi, durumsal bakış açısına son derece uygundur. Çünkü, Miles ve Snow'un örgüt stratejisi teorisi örgütsel etkililik konusunda güçlü bir tahmincidir. Bu teori, örgütün insan kaynakları politikası için bir çok anlam içerir ve stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan çalışmalar Miles ve Snow'un örgüt stratejilerinin hem durumsal teori hem de biçimsel teori olarak yorumlanabilmesine olanak vermiştir.

Durumsal bakış açısının üzerinde durduğu konulardan biri de örgüt stratejisinin başarı ile uygulanmasının çalışanların davranışlarına dayandığı görüşüdür. Bu görüşe göre, örgüt kendi stratejisi ile ilgili olan çalışan davranışlarını insan kaynakları uygulamaları ile teşvik edebilir. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejisi ile ilgili çalışan davranışlarını ortaya çıkarmasında kullanılan bir çok yol vardır. Davranış, yetenek ve motivasyonun işlevi olduğuna göre kişilerin gerekli yetenekleri ödüllendirilip, örgüt stratejisi ile uyumlu bir şekilde motive olmasını sağlayacak insan kaynakları uygulamalarının oluşturulması gerekir.¹¹⁵

3. Biçimsel Bakış Açısı

Üçüncü bir grup stratejik insan kaynakları yönetimi teorisyeni, stratejik yönetim teorisi ve örgüt teorisinden kaynaklanan biçimsel (configurational) yaklaşıma uygun tartışmalar geliştirmişlerdir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alanında çalışan biçimsel bakış açısına sahip teorisyenler, teorik olarak ortaya atılmış istihdam sistemleri geliştirmişlerdir. Bu öncü teorisyenlerin çalışmalarına dayanarak iki tür istihdam sisteminden söz edilebilir. Bunlardan ilki pazar türü (market type) olarak adlandırılan sistem, ikincisi ise dahili (internal system) sistem olarak adlandırılan istihdam biçimleridir. Genelleştirilmiş bakış açısı anlatılırken sözü edilen yedi stratejik insan kaynakları uygulamasının her biri ile bu sistemlerin ilişkisi tablo 1.4.'de görülmektedir.

Tablo 1.4 İstihdam Sistemlerinin Özellikleri

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Pazar Türü Sistem	Dahili Sistem
Dahili Kariyer Fırsatları	Yalnızca özel yeteneklere sahip kişiler örgüt dışından sağlanır. Dahili kariyer basamaklarının kullanım oranı en az düzeydedir.	Eleman gereksinimini örgüt içinden sağlar. Dahili kariyer basamakları en iyi şekilde kullanılır.
Yetiştirme (Training)	Çalışanlara biçimsel bir eğitim sunulmamıştır. Örgüt içinde çok az sosyalleştirme yer alır.	Çalışanlara geniş ölçüde biçimsel eğitim sunulur. Yüksek düzeyde sosyalleştirme eğitimi vardır.
Sonuç Odaklı Değerlendirme	Çalışanların performansı nicel çıktı veya sonuç odaklı ölçülerle ölçülür. Geri bildirim, sayı veya değer biçimindedir.	Çalışanların performansı davranış odaklı değerlerle ölçülür. Geri bildirim geliştirme amaçları içindir.
Çalışma Güvenliği	Çalışanların çalışma güvenliği çok azdır.	Deneme süresinden sonra yüksek ölçüde çalışma güvenliği vardır. İşten çıkarılanlar için yüksek tazminat ödenir.
Katılım	Çalışanlara örgüt içerisinde çok az söz hakkı verilir.	Çalışanlar için şikayet sistemi vardır. Çalışanlar karar verme konusunda katılımcıdır.
İş Tanımı	İşler açıkça tanımlanmamıştır.	İşler açıkça tanımlanmıştır.

John DELARY ve Harold DOTY , "Modes of Therizing in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Journal*, Vol., 39,No:4 1996.S.809.

Tabloda belirtilen pazar modeli sistemi çalışanların örgüt dışından sağlanması, çok az eğitim olanakları ve sonuç odaklı ölçümleri temel olarak alır. Bu sistemde, çalışanlar sonuçlara göre ölçülen bireysel performansa göre ücretlendirilir ve ödüllendirilir. Bu sistemde söz hakkının ve çalışma güvenliğinin azlığı sistemin belirgin özelliğidir.

Dahili istihdam sistemi ise, dahili bir emek pazarının varlığı ile nitelendirilir. Yüksek derecede sosyalleşme ve eğitim bir arada bulunur. Örgüt performansını çalışanın davranışı belirler. Değerlendirme geri bildirim, değerlendirmeden çok gelişmeyle ilgilidir. Yüksek ölçüde çalışma güvenliği sağlar. Çalışanlar değerli bir başvuru kaynağı olarak görülür ve söz hakları fazladır.

Biçimsel bakış açısını açıklamak için de Miles ve Snow'un örgüt stratejileri teorisi en uygun teoridir. Miles ve Snow 'un ileri sürdükleri savunucu, araştırmacı ve analizci stratejiler veya örgütler arasındaki farklılıklar bu alternatif stratejileri uygulayan örgütlerin farklı istihdam sistemleri uygulamaları gerekir.¹¹⁶

E) STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ AÇIKLAYICI MODELLER

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe insan kaynaklarının stratejik yönünü ve stratejik yönetim süreciyle bütünleşmesini değişik yönlerden inceleyen çeşitli modeller vardır. Bu modellerin başlıcaları; stratejik uyum modeli, "5 P" modeli, insan kaynaklarıyla bütünleşmiş stratejik yönetim modeli, stratejik insan kaynakları yönetimi modeli, örgütsel insan kaynakları stratejisi modeli, stratejik insan kaynakları yönetimi süreci modeli olarak adlandırılan modellerdir. Bu modelleri aşağıda gibi açıklamamak mümkündür.

1. Stratejik Uyum Modeli

İnsan kaynakları yönetimini stratejik açıdan inceleyen bir grup teorisyen stratejik uyum modeli ile stratejik insan kaynakları yönetimi literatürüne katkıda bulunmuştur. Stratejik uyum modeline göre dışsal uyum ve içsel uyum olmak üzere yönetilmesi gereken iki tür uyum vardır.

Dışsal uyum, bir örgütte yer alan birimlerin yapısının, sistemlerin ve yönetim uygulamalarının örgütün gelişim aşamalarına uygun olmasını ifade eder. İçsel uyum ise,

¹¹⁶ a.e.,s.809.

örgütü oluşturan birimlerin yapılarının, sistemlerin ve yönetim uygulamalarının bir diğer birimi desteklemesini ve tamamlamasını ifade eder.

Dışsal stratejik uyum yaklaşımına göre, büyüyen ve gelişen bir örgüt değişime gereksinim duyar. Bir örgütün büyümesine bağlı olarak nasıl değiştiğini anlamakla insan kaynakları yönetiminde nasıl bir değişim olması gerektiği anlaşılabilir.

Örgütün büyümesini ve gelişmesini açıklayan dört tür model kullanılmıştır. Bunlar, Yaşam Dönemi ve Hiyerarşik Modeller, Evrimsel Modeller, Aşama Modelleri ve Başkalaşım Modelleridir. Bu modellerin tamamı örgütsel değişim ihtiyacının nasıl ortaya çıktığını ve insan kaynakları yönetiminin nasıl karşılık vermesi gerektiğini anlamada yararlıdır.¹¹⁷

Büyüme sürekli ve pürüzsüz bir süreç değildir. Büyüme, örgütsel süreklilik için koşullardaki aralıklı ve ani değişiklikler ve bu koşullara uygun yapı tarafından belirlenir. Değişim, azar azar artan aşamalardan çok büyük değişiklikler içinde gelir.

Büyüme aşamalarının taşıdığı özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Değişim ve gelişim çevresel baskılara ve fırsatlara karşılık tahmin edilebilir bir sıra içinde olmalıdır.
- Aşamalardaki değişim insan kaynakları yönetimine kesin bir farklı yönelim getirmelidir.
- Her aşama bir önceki aşamayı birleştirmeli ve bir önceki aşamaya dayanmalıdır.
- Örgütün gereksinimlerine uygun insan kaynakları uygulamaları öngörücü olmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin etkililiği örgütün gelişme aşamaları ile uygunluğuna dayanır. Eğer örgüt büyüyor ve gelişiyorsa insan kaynakları yönetimi programları, süreçleri ve uygulamaları bu gereksinimleri karşılamak için değişmeli ve gelişmelidir.

¹¹⁷ BAIRD and MESHOULAM, a.g.e., s.116.

Bu konuda geliştirilen teoriler ve modellere göre örgütün gelişme aşamalarına uygun insan kaynakları yönetimi düzenlemeleri aşağıda belirtildiği biçimde ifade edilebilir.¹¹⁸

İşe Başlama: Yeni faaliyete başlayan bir örgütü biçimsel olmayan bir yapı, kurucu tarafından yönetim, sınırlı ürünler ve pazarlar nitelendirir. Yönetimin dikkati ücret yönetimi, işgören bulma, işe son verme gibi sınırlı ve dar kapsamlı insan kaynakları yönetimi konularına yönelmiştir. Bu aşamada, sahip yönetici kişisel dosyaları, devamsızlıkları ve benzeri konuları günün ihtiyaçlarına uygun hale getirmek ve bu tür işlevlerin sürekliliğini sağlamak için yardıma gereksinim duyar. Bu aşamada temel işgören bulma ve ücretleme programları ve diğer insan kaynakları yönetimi etkinlikleri oluşmaya başlar.

İşlevsel Büyüme: İkinci aşama teknik uzmanlaşma, dinamik büyüme, genişlemiş ürün hatları ve pazarlar ve biçimsel yapı tarafından nitelendirilir. Emir komuta yöneticileri örgütün sürekli büyümesi için doğru insanların bulunması ve yetiştirilmesi, ücretlendirilmesi gibi temel insan kaynakları etkinliklerinde uzmanlaşmış kişilerin yardımına gereksinim duyar. Bu aşamada biçimsel bir personel departmanı ortaya çıkmıştır.

Kontrol Edilmiş Büyüme : Üçüncü aşama; aşama profesyonel yönetim, kıt kaynaklar, yeni şirket ele geçirmeler ve çeşitlendirilmiş ürün hatları tarafından belirlenir.

İnsan kaynakları yönetimi için ileri analitik araçların kullanımına, teknoloji yatırımlarındaki artan karmaşıklığı azaltmak için iletişime, işgörenlerin çeşitliliğine, ölçme ve kontrole gerek vardır. Bu aşamada dikkatler verimlilik ve maliyet etkinliği ve önerilen yeni programların maliyeti üzerine yoğunlaşmıştır.

İşlevsel Bütünleşme : Dördüncü aşama; çeşitlendirme, ürün grupları veya bölümleri, proje yönetimi ve işlevler içinde bütünleşme tarafından belirlenir. Bu aşamada dikkatler, merkezleşme ve koordinasyon üzerine yoğunlaşır.

¹¹⁸ a.e. s.118.

İnsan kaynakları yöneticileri işgücü temini, ücretleme, yetiştirme gibi alt işlevlerin koordinasyonu ve bütünleştirilmesi ile ilgilenir. Bu aşamada verimliliği geliştirme, başarı planlaması, performans yönetimi gibi bütünleştirici programlar ortaya çıkar.

Stratejik Bütünleşme : Beşinci aşamada yönetimin dikkati esneklik, uyum ve farklı işletme işlevlerinin bütünleşmesi üzerine odaklanır.

İnsan kaynakları yönetimi herkesin işi olarak görülür. Yöneticiler insan kaynaklarının örgütün gelecekteki konumu için önemini bilir.¹¹⁹ İnsan kaynakları programları yalnızca kendi içinde bütünleştirilmez, bunun yanı sıra muhasebe, pazarlama ve üretim gibi diğer işlevlerle de bütünleştirilir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dışsal uyumu açısından örgütün büyüme ve gelişme modelleri aşağıda ileri sürülen bulgulara dayanır.

- Bir işletmenin insan kaynakları yönetimi faaliyetleri; işe başlama, işlevsel büyüme, kontrol edilmiş büyüme, işlevsel bütünleşme aşamalarından geçer.
- İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri,örgüt içindeki artan karmaşıklık karşısında birbirini takip eden aşamalarda ilerler. Her aşama önceki aşamalar üzerine kurulur ve bütünleşir.
- İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri, örgütün gelişim aşamalarına uygun olarak geliştiğinde son derece etkin olur.

İnsan kaynakları yönetimi bu zincirleme sıra içinde her aşamadan geçmek zorundadır. Bir aşama kısa dahi olsa insan kaynakları bilgi, prosedür ve programları bir sonraki aşama için temel yaratacaktır. Eğer bir aşama atlanmıyorsa bir sonraki aşamadaki performans etkin olmayacak ve örgüt bu aşamaya geri dönmek zorunda kalacaktır.

İçsel stratejik uyum yaklaşımına göre ise, insan kaynakları yönetiminin örgütün gelişme aşamalarına uygun olması yeterli değildir, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin bileşenleri de uygun olmalı ve bir bileşen diğerini desteklemelidir.

İçsel uyumu açıklayan bir çalışmada insan kaynakları yönetiminin altı stratejik bileşeni aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir.¹²⁰

¹¹⁹ a.e.,s.121.

¹²⁰ BAIRD, MESHOU LAM and DE GIVE,s. 15.

- **Yönetim Bilinci** : Yönetimin, işe alma, işten çıkarma ve yönetsel karar almada insan kaynaklarının bütünleştirici rolünün bilincinde olmasını ifade eder
- **İşlev Yönetimi** : İnsan kaynakları yönetimi işlevinin yapısını, insan kaynaklarının planlamasını, yerleştirilmesini ve kontrolünü içerir.
- **Programlar** : Yalın ücret yönetimi ve kayıtların tutulmasından oldukça karmaşık esnek ücretlendirme, çevresel inceleme ve uzun dönemli planlama ve programları içerir.
- **Personel Yetenekleri** : Personel uzmanları uygun yeteneklere gereksinim duyar. Temel programlar ve yalın bilgi sistemleri temel yetenekler gerektirir. Karmaşık programların eklenmesi ve büyüklüğün artması daha ileri, farklılaşmış ve uzmanlaşmış yetenekler gerektirir.
- **Bilişim Teknolojisi** : Bilişim araçları, elle kayıt tutmaktan karmaşık dağıtım sistemlerine ve yeteneklerin modellenmesine kadar uzanır. Bilişim teknolojileri biçimsel çözümleyici araçların olmayışından, ileri tahmin etme ve istatistiksel araçlara dayanan benzetimlere kadar uzanır.
- **Çevre Bilinci** : İşe başlama aşamasında yönetim bir takım baskılar nedeniyle, çevreyi sistematik olarak değerlendiremez ve tepkide bulunamaz. Örgüt, yukarıda ifade edilen beşinci aşamada içsel ve dışsal çevrenin ve kendisinin çevreye etkisinin oldukça bilincindedir.

İnsan kaynakları yönetiminin etkililiği tüm bu altı stratejik unsur aynı gelişim aşamasındayken mükemmeldir.

İçsel ve dışsal uyum karşılıklı olarak birbirini etkiler ve eş zamanlı olarak yönetilmek zorundadır. Stratejik bileşenler diğer bileşenlerle ve örgütün gelişim aşamalarıyla uyumlu olmalıdır. Tablo 1.5'de insan kaynakları yönetimi stratejik matrisi görülmektedir.

Tablo 1.5 İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Matrisi

	AŞAMA I	AŞAMA II	AŞAMA III	AŞAMA IV	AŞAMA V
BİLEŞENLER	İŞE BAŞLAMA	İŞLEVSEL BÜYÜME	KONTROLEDLİMİŞ BÜYÜME	İŞLEVSEL BÜTÜNLEŞME	STRATEJİK BÜTÜNLEŞME
Yönetim Bilinci	İşlevlerin yönetimi	İşlevler genişlemiştir, aralarında bağlantı yoktur	İşlevler bilinçli olarak parçalara ayrılmıştır	İşbirliği hakimdir	Bütünleşme söz konusudur
Personel İşlevinin Yönetimi	Personel işlevinin yönetiminde belirsizlik	Personel işlevinin yönetiminden personel yöneticisi sorumludur görevi programları yönetmez ancak yönetsel alt işlevler içinde çatışmalar vardır	Personel işlevinin yönetiminden personel yöneticisi sorumludur görevi işleri planlama, yönetime, kontrol ve denetimdir	İşlev yönetimi, planlama, uzun dönemli yönetim, komuta-kurmay ilişkileri	Örgüt yönetimi, stratejilerle uygunluk ve bütünleşme
Programların İçeriği	Temel ücret ve parasal ödül yönetimi. Personel kayıtlarını tutma	İşlevsel büyümeyle karşılık olarak ücretleme, ödüllendirme, yetiştirme gibi yeni programlar eklenmiştir. Temel programların yeniden ele alınması söz konusudur	Bütçe çalışmaları söz konusudur. Denetim programları geliştirilmiştir.	Bölüm amaçlarına odaklanma, verimlilik artırma çalışmaları, değişim yönetimi, başarı planlaması.	Uzun dönemli stratejik planlama, etkinlik ve verimliliğe yönelme.
Enformasyon Teknolojisi	İşgören profili, personel kayıtlarını tutma	İşgörenlerle ilgili kayıtların tutulmasında gelişme vardır.	İşlevlerle ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları söz konusudur.	İleriyi görme, planlama, analiz ve değerleme için bilgisayar kullanımı.	Planlama araçlarının kullanımını hakimdir. Uzun dönemli analiz ve planlama için örgütün veri temeli ile bağlantı söz konusudur.

Tablo 1.5 'in devamı

	AŞAMA I	AŞAMA II	AŞAMA III	AŞAMA IV	AŞAMA V
BİLEŞENLER	İŞE BAŞLAMA	İŞLEVSEL BÜYÜME	KONTROL EDİLMİŞ BÜYÜME	İŞLEVSEL BÜTÜNLEŞME	STRATEJİK BÜTÜNLEŞME
Personelin sahip olduğu yetenekler.	İdarecilik yetenekleri.	Yönetim yeteneklerinde uzmanlaşma.	Faaliyetlerin bütünlüştürülmesi, analiz ve planlama söz konusudur.	Personel yeteneklerinin geliştirilmesi ve katılımının artırılması söz konusudur.	İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütün hedefleri ile bütünlüştürülmesi
İç ve dış çevre bilinci	Çevre bilinci oluşmamıştır.	Çevre bilinci oluşmaya başlamıştır.	Çevredeki fırsat ve tehditlerin farkında olmak.	Planlama sürecinde çevresel değişimler göz önüne alınmaktadır.	Çevrenin örgüt üzerindeki etkisi sistemli olarak araştırılır. Örgütsel kararlarda çevresel değişimler aktif rol oynar.

Lloyd BAIRD and Ilan MESHOULAM, "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management" Academy of Management Review, Vol.13, No.1,(1988),s.124.

İnsan kaynakları yönetimi stratejik matrisi, her bir stratejik bileşenin özet olarak tanımlamasını içerir. İnsan kaynakları yönetimi stratejik matrisi kullanılarak, bir örgütün insan kaynakları yönetimi profili oluşturulabilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatürüne önemli bir katkısı olan dışsal ve içsel stratejik uyum yaklaşımının geliştirdiği insan kaynakları yönetimi stratejik matrisi modelinden, insan kaynakları yönetimine yönelik olarak şu sonuçlar çıkartılabilir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütün gereksinimlerine uygun olmalıdır. Bu model insan kaynakları yönetiminin örgütün gereksinimlerine uygun hale getirilmesine yardımcı olur.

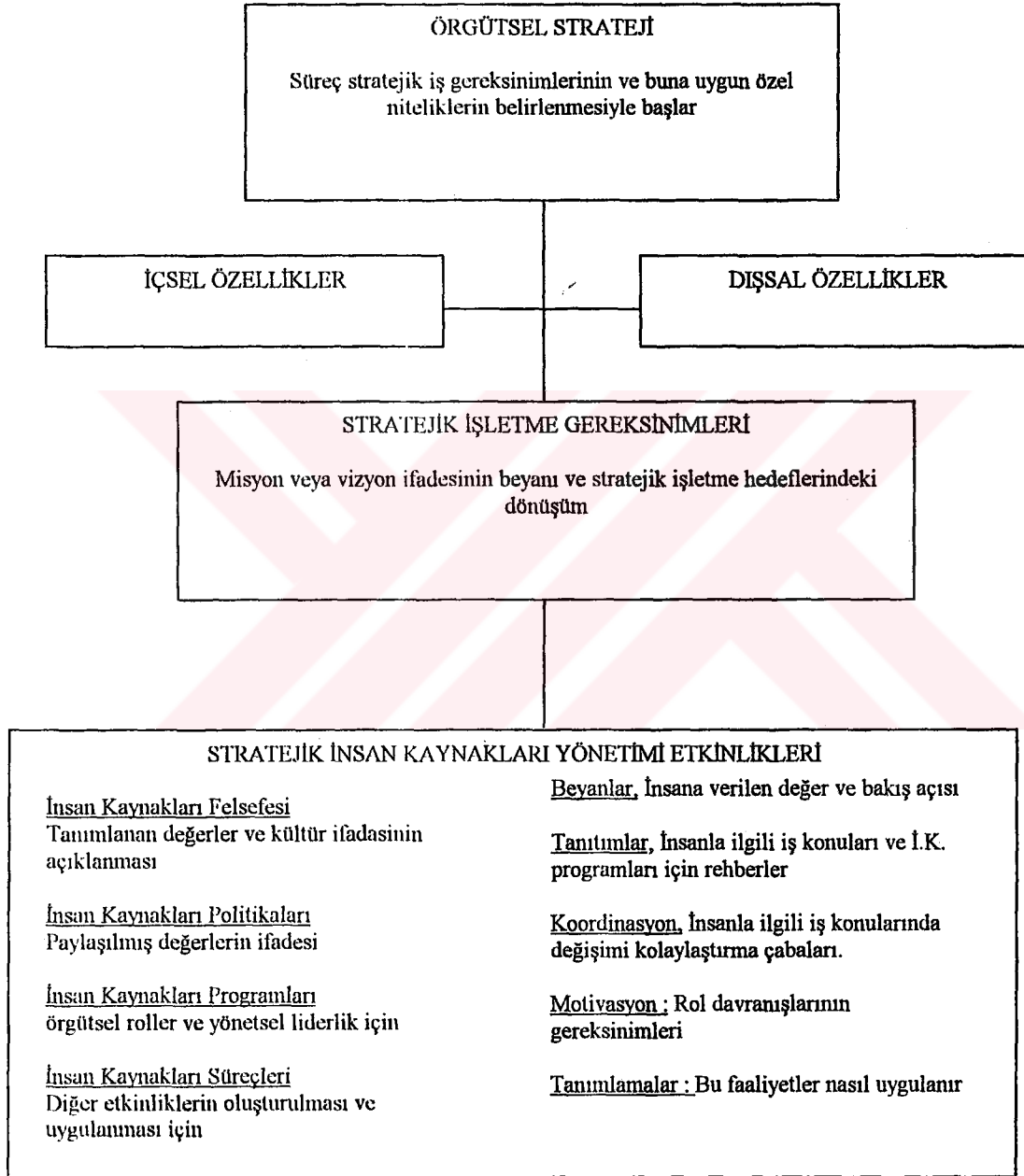
Modelin ileri sürdüğü örgütsel büyüme aşamalarına göre bir örgütün içinde bulunduğu aşama tanımlanarak bu aşamaya uygun insan kaynakları yönetimi etkinlikleri geliştirilebilir. Bu tepkisel bir strateji olarak kabul edilir. İnsan kaynakları yönetimi bu stratejide tahmin edilen gereksinimlerden çok bugünkü gereksinimlere karşılık verir. Model, aynı zamanda yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına gelecekteki gereksinimleri önceden tahmin etmek için de yardım edebilir.

Model, stratejik bir yönetime uyumlanan insan kaynakları yönetimi uzmanlarının bazı yeteneklere gereksinim duyacağını gösterir. Bu yetenekleri aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.

- Bilgi ve yönetim yetenekleri (istatistik, analiz ve araştırma)
- Planlama yetenekleri (yoğun istatistik teknikler içeren planlama metodolojisi ve planlama bilgisi).
- Yönetim yetenekleri (çeşitli iş fonksiyonları ve çevresel analiz yetenekleri).
- Bütünleştirme yetenekleri (örgütsel yönetim yeteneği, ek öncelikler oluşturmayı değerlendirme yeteneği).
- Değişim yönetimi yetenekleri (geleceği tahmin etme yeteneği, değişimleri kolaylaştırma ve örgütsel etkinlikleri geliştirme).

2. “ 5 P” Modeli

Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklayan modellerden birisi Schuler’in ileri sürdüğü “5P” modelidir. 5P ifadesi İngilizce olarak, felsefe (philosoph), politikalar (policies), programlar (programmes), uygulamalar (practices), süreçler (processes) sözcüklerinin baş harflerini ifade eder. 5P modeli Şekil 1.3’de ifade edilmektedir.



Şekil 1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin “5 P” Modeli

Olive LUNDY and A.COWLING, *Strategic Human Resource Management*, (Routledge, New York, 1996), s.77.

Model örgütün en üst basamağında örgütsel stratejinin belirlenmesi ile başlar. İçsel özellikler olarak belirtilen kültür ve işin niteliği ile dışsal özellikler olarak belirtilen ekonominin durumu ve sektördeki kritik başarı faktörleri örgüt misyonunun belirlenmesini ve örgütün gereksinimlerinin tanımlanmasını kolaylaştırır. Oluşturulan insan kaynakları yönetimi felsefesi, politikası, programları, uygulamaları ve süreçleri örgütsel strateji ile bütünleştirilir.¹²¹

3. İnsan Kaynakları İle Bütünleşmiş Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik insan kaynakları konusunda geliştirilen diğer bir çalışma stratejik yönetim süreciyle stratejik insan kaynakları yönetimi sürecini bütünleştiren bir modeldir. Ninninger, stratejik insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim süreciyle doğrudan bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Aşağıda belirtilen hususlar stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramlarının bütünleştirilmesini açıklamaktadır.¹²²

- Stratejinin belirlenmesi ve uygulanması,
- Yetenek planlaması : Süreç, stratejinin belirlenmesinden uygulanmasına kadar uzanır. Yetenek planlaması stratejinin belirlenmesi ve uygulanması arasında önemli bir yer oluşturur. Yetenek planlaması stratejik yönetimin uygulama evresini ve modelin çeşitli unsurlarını birleştirir. Yetenek planlaması; yapı, örgütsel sistemler ve süreçleri içeren içsel yetenek değerlemesi için genel bir yapı sunar.
- Örgütsel değişim, sistem ve durumsallık bakış açısına dayanır.
- Kontrol sistemi, örgütsel etkililik kriteriyle bağlantılıdır.
- İnsan kaynakları yönetimi girdileri yukarıda ifade edilen unsurların her birini içerir.

¹²¹ LUNDY and COWLING,a.g.c., s.76.

¹²² NININGER, "Human Resources and Strategic Plannig: A Vital Link," *Optimum*, Vol.11, No.4, (1980), s.38.

- İnsan kaynakları planı stratejik planın tamamlayıcı bir bölümüdür. Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci örgüt stratejisini destekleyen tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini gerektirir.

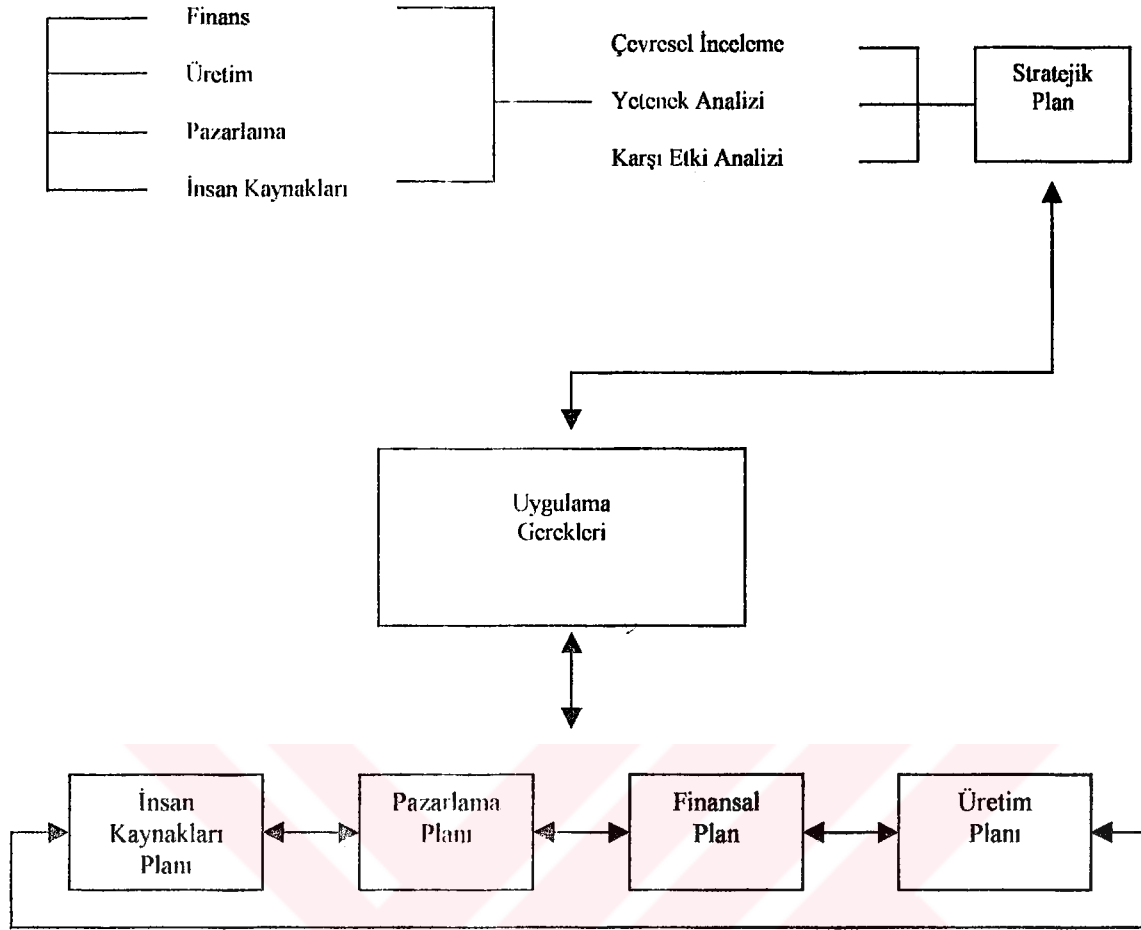
Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci rasyonel bir yaklaşıma sahiptir. Bu yaklaşımda büyük miktarda bir bilgi birikimi, akılcı kurallar, uygulamalar ve standartlar yer alır.

Şekil 1.4'de İnsan kaynakları boyutuyla bütünleşmiş stratejik yönetim yaklaşımı görülmektedir. Modelde her ne kadar işlevsel bir örgüt yapısı seçilmiş olsa da, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının ilkeleri, herhangi bir örgütsel yapı biçimine uygulanabilir.

Stratejik yönetim süreci çevresel incelemelerle başlar. Çevresel inceleme süreci her işlevsel alanla ilgili bilgi sağlar. Elde edilen bilgiler stratejik seçeneklerin değerlendirilmesinde kullanılır.

Özel bir seçeneği izlemek için örgütün her işlevsel alanında içsel güçlü yönlerinin ve zayıflıklarının değerlendirilmesi gerekir. Tüm işlevsel birimlerden elde edilen veriler, işlevler arasındaki etkinin değerlendirilmesine olanak vererek özel bir seçeneğin seçimini zorunlu kılabilir. Alternatif seçenekler iyice incelendikten sonra bir strateji seçimi yapılabilir ve seçilen strateji insan kaynakları planının temelini oluşturur. Daha sonra uygulama gerekleri için ayrıntıların düzenlenmesine geçilir.¹²³

¹²³ LUNDY and COWLING, a.g.e., s.85.



Şekil 1.4. İnsan Kaynaklarıyla Bütünleşmiş Stratejik Yönetim Modeli

Olive LUNDY and Alan COWLING, *Strategic Human Resource Management*, (Routledge, New York , 1996) ,s.4.

Stratejik yönetim sürecinden hareket edilerek şekil 1.5.'de görülen stratejik insan kaynakları yönetimi süreci geliştirilir. Şekilde de görüldüğü gibi stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde ilk aşama içsel ve dışsal değerlendirmeleri içeren bir çevresel analiz sonucu işletme stratejisinin belirlenmesidir. Emek faktörü, sosyal faktörler, eğitsel faktörler, demografik faktörler, hukuksal ve ekonomik çevresel faktörler insan kaynakları bakış açısından analiz edilmelidir. İçsel yetenek analizi, çeşitli stratejik seçeneklere ilişkin olarak, örgütün sistemlerindeki ve süreçlerindeki, çeşitli ilgili unsurları ve yapıyla ilgili yeteneklerin analizini bir araya getirir ve insan kaynakları yönetimi için belirginleştirir.

Yetenek değerlendirmesi süreci tamamlandığında örgüt yeni bir stratejik yön seçimine doğru hareket edebilir.

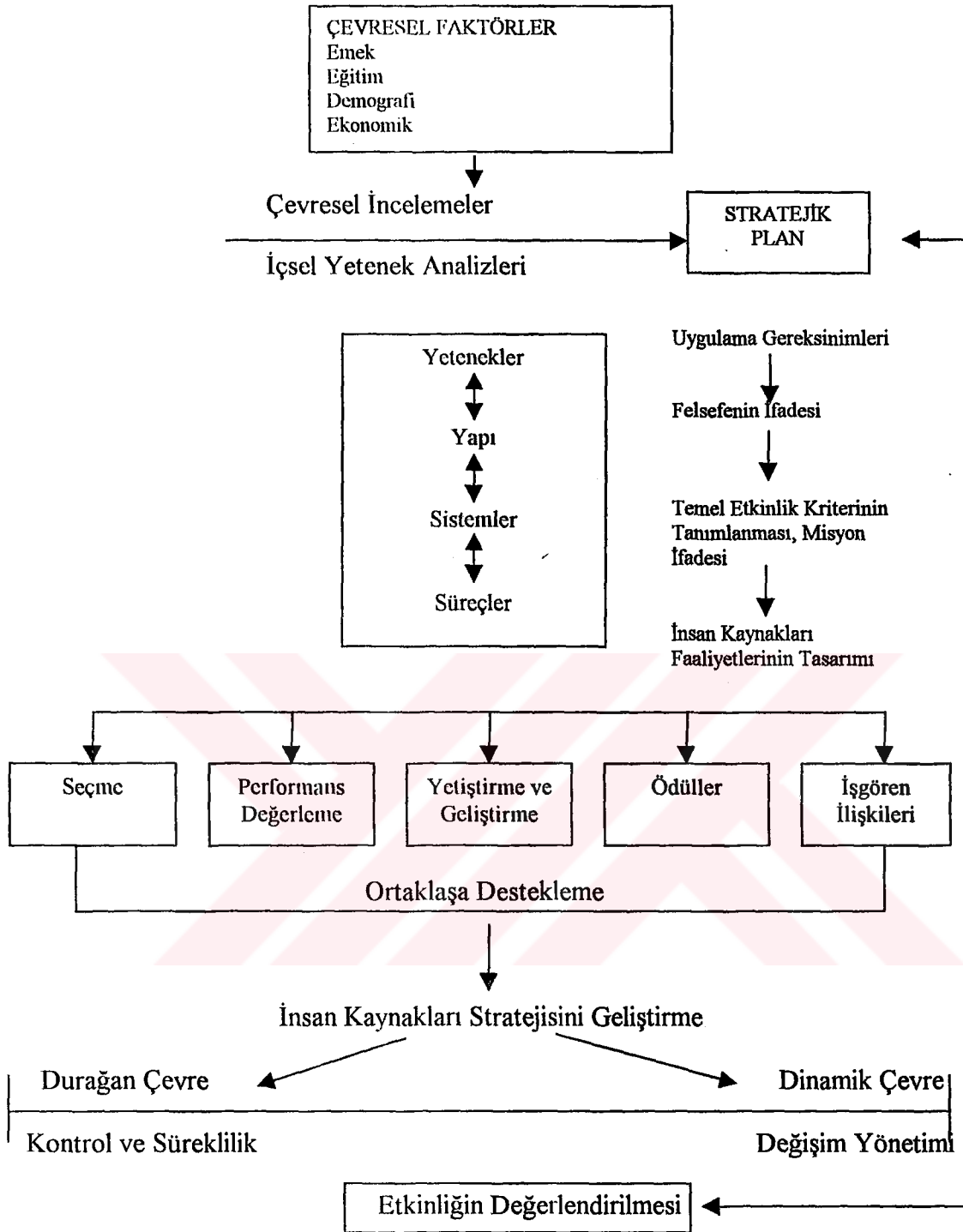
Sürecin sonraki bölümü uygulamayla ilgilidir. Uygulama planlarının geliştirilmesindeki başlıca unsur temel etkililik kriteriyle ilgilidir. Temel kriter, örgüt stratejisini gerçekleştirmede insan kaynaklarının yapabileceği katkı olarak tanımlanır. Stratejik insan kaynakları yönetimi planı uygulama için gereksinim duyulan ayrıntıların içerir. Daha sonra insan kaynakları yönetimi için misyon geliştirilir. İş tanımları örgütteki önemli konular için yararlı olur ve örgütün çeşitli bölümlerinin özel sorumlulukları ve temel görevlerinin genel bir görünümünü sunar. Özel performans kriteri örgütün her alanı ve her konumuyla ilgili olarak geliştirilebilir.

Temel etkililik kriteri ve özel kriter, örgüt stratejisini destekleyen yapı, sistemler ve süreçlerin tasarımını bütünleştirir.

Seçme, performans değerleme, yetiştirme ve geliştirme, ödüller ve işgören ilişkileri stratejiyi desteklemede yararlanan insan kaynakları yönetimi etkinlikleridir. Etkililik kriteri örgütün stratejik konumuna uygun seçimi açıkça belirtmede kullanılmalıdır.

Performans standartları, temel etkililik kriteriyle bağlantılı olmalı ve performans değerleme, yetiştirme ve geliştirme ve ödüllendirmede temel teşkil etmelidir. Etkililik kriterinin bu şekilde kullanımı çeşitli faaliyetler arasındaki bütünleşmeyi sağlar, böylece örgüt stratejisi ortaklaşa desteklenir.

Model değişim sürecini ve çevrenin durağan/dinamik olarak sınıflandırılmasını da içerir. Durağan bir çevrede küçük çaplı stratejik değişimler yapan örgütün, insan kaynakları yönetimi stratejisi kontrol edilebilir ve insan kaynakları yönetimi sistemi süreklidir. Dinamik bir çevrede yapı, sistem ve süreçler değişir ve beklenmedik olaylara karşılık verme yeteneği gerekir. Örgütsel öğrenme süreci, örgütün kendisini yenilemesini veya sürekliliğini sağlama yeteneği sağlar. Bir örgütün hem durağan hem de dinamik koşullara birlikte sahip olduğu görülebilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları her hangi bir çevrede faaliyet gösteren örgütün performansını artırmada etkindir.¹²⁴



Şekil 1.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

LUNDY and COWLING, a.g.e.,s 5.

4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Stratejik insan kaynakları konusunda geliştirilen diğer bir model, insan kaynaklarının stratejik yönetim modeli ile bütünleşmesini ileri süren, L.Baird,I. Meshoulam ve G.De Give tarafından geliştirilmiş olan stratejik insan kaynakları yönetimi modelidir.

Modelde stratejik insan kaynakları yönetimi için göz önüne alınması gereken dört önemli unsur yer almaktadır. Aşağıda açıklanan bu unsurlar çevre, örgüt kültürü, örgüt misyonu ve örgüt stratejisidir.

Çevre : Strateji, çevresel baskılara ve fırsatlara göre geliştirilir. Rakipler, elde edilebilir kaynaklar ve devlet önemli çevresel unsurlardır. İnsan kaynakları için rakipler, aynı aday grubundan nitelikli işgören çekmeye çalışan işletmelerdir.

Elde edilebilir insan kaynaklarının niceliğini, yetişmiş ve deneyim sahibi işgören grubu belirler. İnsan kaynaklarının niteliğini, işgörenlerin tutumları, yetenekleri ve motivasyon belirler. Devlet, oluşturduğu yasal düzenlemelerle ekonomik ortamı etkiler ve rekabetin niteliğini belirler.

Örgüt Kültürü : Her örgütün diğerlerinden farklı kendi kültürü vardır ve her alt birim kendi alt kültürünü geliştirebilir. Örgüt kültürü; değerlerin, ideolojilerin ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış hedeflerin toplamıdır. Kültür, örgütteki yönetim uygulamalarını ve politikalarını açığa vurur. Örneğin, eğer kültür açık ve destekleyici ise işin büyük bir kısmı takımlarda yapılabilir, bu durumda katımlı yönetim ve grup kimliği önem kazanmaya başlar. Eğer kültür otokratik ise iş uzmanlaşmış çalışanlar tarafından bireysel olarak yapılabilir, kararlar merkezleşmeye ve sıkı kontrol sistemi işlemeye başlar. Örgüt kültürü, insan kaynakları stratejisini belirlemede büyük bir etkiye sahiptir.

Örgüt Misyonu : Örgütün değerlerinin, kültürünün ve yer aldığı çevrenin bir yansıması olan örgüt misyonu stratejik planlama sürecinin çok önemli bir unsurudur.

Tepe yönetimin sahip olduğu değerler, inançlar ve felsefeler şirketin yönelimini etkiler. Örgütün sahip olduğu değerleri, inançları ve felsefeyi biçimlendirmede çevresel değişimlerin önemli bir rolü vardır.

Örgüt Stratejisi : Örgütü oluşturan tüm bölümlerin planları, belirlenmiş örgüt stratejisine dayanarak bütünleştirilir. Örgüt stratejisinin bütünleştirilmesi örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının nasıl yönetileceğini belirler. Bütünleştirilmiş örgüt stratejisi ürün tasarımında, yer ve üretim tesislerinde, ekipmanda, pazar ve insan kaynaklarının geliştirilmesinde; zamanın, enerjinin ve kapitalin nasıl harcanacağını belirleyecektir. Bu bütünleşmede insan kaynakları işlevi, örgütün değişen çevresine uyum sağlaması için oluşturulacak stratejide önemli bir paya sahiptir.¹²⁵

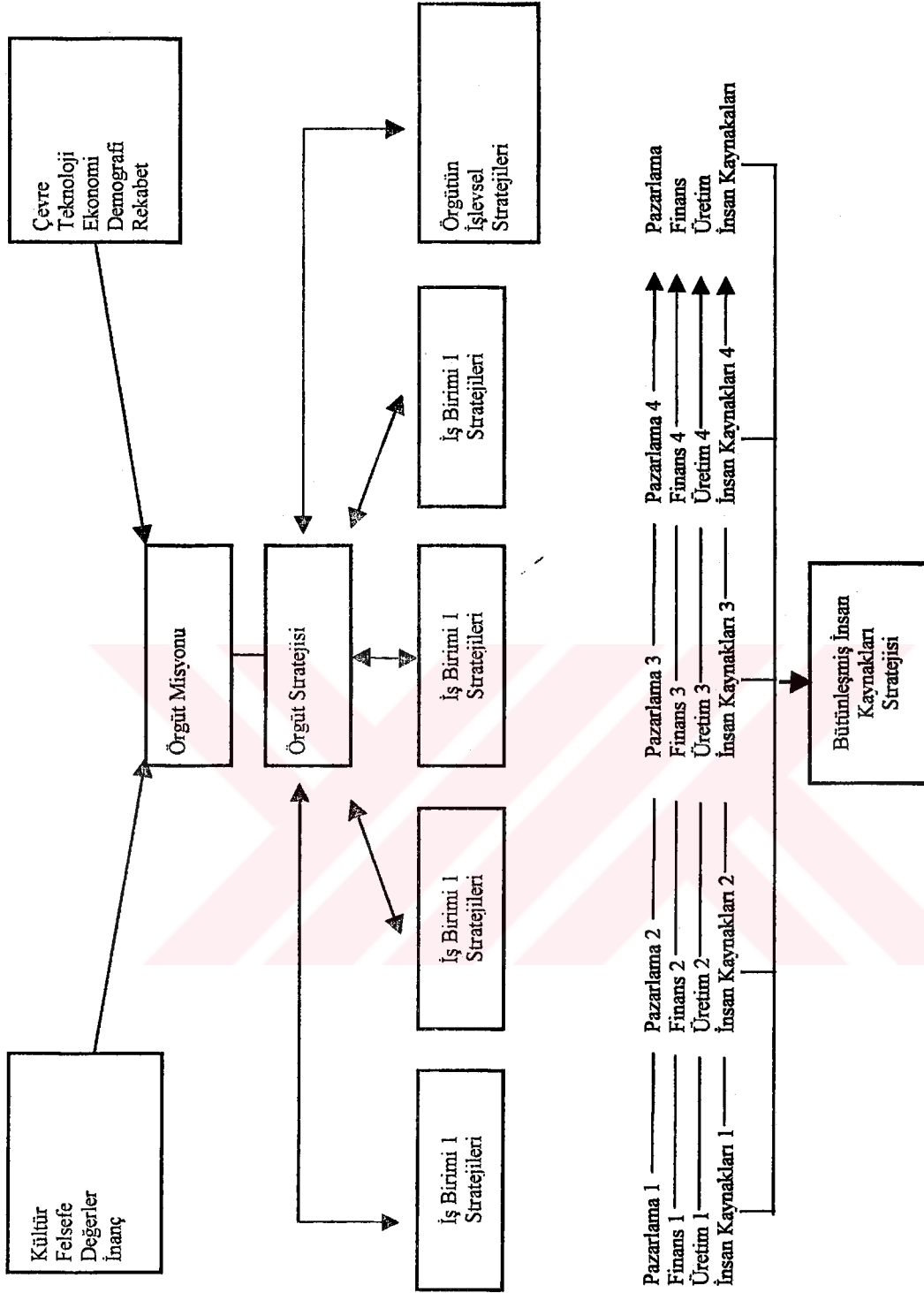
L.Baird v.d'nin geliştirdiği model örgüt stratejisinin bütünleyici bir bölümü olan insan kaynaklarının içeriği için bir yapı geliştirirken aşağıdaki varsayımlara dayanır:

- Örgütün en üst basamağından başlayarak en alt basamağına kadar indirgenmiş olan stratejik planın açıklanması ve uygulamaya geçirilmesi için bilgi gereklidir. Amaca uygun bir bilgi kaynağı hem stratejik planlama ve hem de planların uygulanması için gereklidir.
- İnsan kaynakları, örgüt stratejisindeki bütünleştirici unsurlardan ayrı bir unsur olarak dikkate alınmaz çünkü, insan kaynaklarının dahil edilmediği hiç bir örgüt stratejisi yoktur.
- Geliştirilen bir insan kaynakları stratejisi karşılıklı etkileşime sahip bir süreçtir. Ne örgüt üst düzey yöneticileri ve ne de uygulama birimleri ayrı bir insan kaynakları yönetimi stratejisi geliştiremez. Bunun yerine örgütün tüm bölümleri çevrelerini incelemeli, kendi özel kültürlerini değerlendirmeli, bir misyon geliştirmeli ve sonra karşılıklı etkileşimle bütünleşmiş bir strateji geliştirmelidir.

Şekil 1.6'de bir örgütün genel stratejisi içinde bütünleştirilmesi gereken iş birimlerinin aralarındaki ilişkiler görülmektedir. Model, özel bir organizasyon yapısına özgü değildir, kavramsal olarak her hangi bir örgütsel yapı türüne uygulanabilir.¹²⁶

¹²⁵ MESHOUAM and DE GIVE, a.g.e., s.18.

¹²⁶ a.e, s.19.



Şekil 1.6 Bütünleşmiş Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Lloyd BAIRD, İlan MESHUALAM and Ghislaine DE GIVE, "Meshing Human Resource Planning With Strategic Business Planning", *Personnel*, Vol.60, No.5, (1983), s.21.

Şekilde yer alan iş birimleri ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki aşağıdaki gibi açıklanabilir.¹²⁷

İş Birimi Stratejisi : İş birimi deyimi geneldir, bir örgütün ana ürün veya hizmetlerine ilişkindir. Bazı işletmelerdeki iş birimi bir ürün ailesi, diğerlerinde bir iş ofisi olabilir. Her iş birimi kendi finans, üretim ve insan kaynakları planlarını tutarlı bir stratejik plan içinde bütünleştirmelidir.

İş Birimi İşlevsel Stratejisi : Bir iş birimi içindeki her işlevsel (örn: pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları) birim tüm örgüt stratejisini destekleyecek şekilde kendi planını geliştirmek zorundadır. Örneğin, eğer bir iş birimi büyüyor ve gelişiyorsa her işlev bu büyümeye uygun bir strateji geliştirmek zorundadır.

Örgütün İşlevsel Stratejisi : Örgüt düzeyindeki her işlevsel alan iş birimlerinin planlarıyla bütünleşen bir stratejik plana ihtiyaç duyar. Örneğin, pazarlama işlevi kendi pazarlarındaki ürünleri içindeki farklılığı bilmeli, işletmenin genel pazarlama stratejisine bakmalı ve ürün aileleri içindeki ilişkileri anlamalıdır. Diğer taraftan, insan kaynakları işlevi kendi kaynaklarını, programlarını ve politikalarını incelemeli, ürün aileleri arasındaki ilişkileri ve diğer bölümlerle uyumu kavramalıdır.

İnsan kaynakları işlevi stratejik planlamanın hazırlanması ve uygulanması aşamalarında ürün aileleri içinde ve tüm ürün aileleri arasında en etkin olacak şekilde geliştirilmelidir.

Bütünleşmiş İnsan Kaynakları Stratejisi : Bir araya getirilen iş birimi stratejisi, iş birimi işlevsel stratejisi ve örgütün işlevsel stratejisi bütünleşmiş bir stratejik insan kaynakları planı oluşturur. Modeldeki bir unsurun diğer bir unsur üzerinde hakimiyeti yoktur. Örgüt stratejisini tamamlayıcı ve birbiriyle tutarlı bir bütünleşmenin geliştirilmesi söz konusudur. Modeldeki her unsur insan kaynakları stratejisinin geliştirilmesinde bir rol oynar çünkü bu yalnızca yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarı bir süreç değildir.

İş birimi örgütsel insan kaynakları stratejisinin belirlenmesinde önemlidir ancak tek başına etkin değildir. Çünkü tüm şirket stratejisi çevresel değişimleri ve örgüt kültürünü

¹²⁷ a.e., s.20.

yansıtmak zorundadır. Strateji belirleme hem müzakere ve bütünleşme süreci hem de karşılıklı etkileşim süreci olmalıdır.

5. Örgütsel İnsan Kaynakları Stratejisi Modeli

Stratejik insan kaynakları yönetimi alanında geliştirilen modellerden bir diğeri Lee Dyer'in geliştirdiği örgütsel insan kaynakları stratejisi modelidir. Dyer'e göre insan kaynakları yönetimini kapsayan stratejik kararlar örgütsel insan kaynakları stratejileri olarak adlandırılabilir. Strateji literatüründen hareketle, örgütsel insan kaynakları yönetimi stratejisi, örgütün genel amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan insan kaynakları yönetimi ile ilgili önemli kararların ifadesi olarak tanımlanabilir.¹²⁸

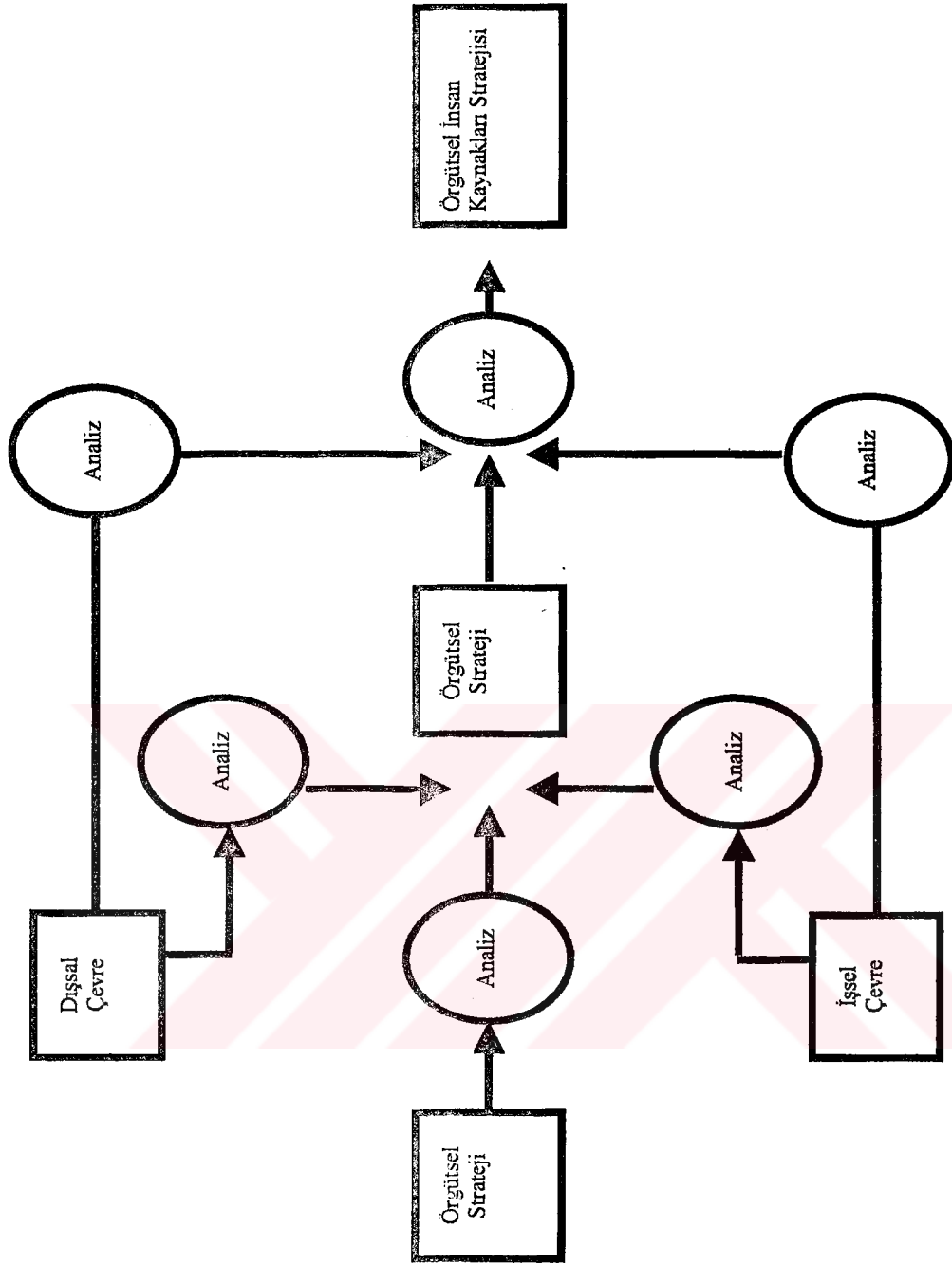
Dyer, insan kaynakları yönetimi stratejisinin çevreyle olan ilgisini ele almıştır. Stratejiyle ilgili önemli konulardan birisi bir örgütün çevresi ile uyumlu hale getirilmesidir. Örgütsel insan kaynakları yönetimi stratejisi bir durumsallık yaklaşımı görüşüne sahiptir. Çevresel değişimler insan kaynakları yönetimi stratejilerini büyük ölçüde etkileyen önemli faktörlerdir. Örgütsel insan kaynakları yönetimi modeli iki genel öneri sunmaktadır: Birinci öneri, örgüt stratejisinin insan kaynakları yönetimi stratejisini belirlemede en büyük etken olduğudur. İkinci önerisi ise, örgüt stratejisi ve insan kaynakları yönetimi stratejisinin içeriği arasındaki ilişkinin örgütün dışsal ve içsel çevrelerinin özellikleri tarafından dengelendiğidir. Şekil 1.7'de L.Dyer'in bu önerileri görülmektedir.

Modeldeki dışsal çevre unsurları dışsal emek pazarını, işçi sendikalarını ve yürürlükteki yasaları içerir. Dışsal emek pazarı, özellikle gereksinim duyulan yeteneklerin elde edilebilirliği açısından ele alınmıştır. İşçi sendikaları, özellikle verimlilik iyileştirmeleri ve işletmenin güçlü yönlerinin fark edilmesinde sendikaların tutumu açısından ele alınmıştır. Yürürlükteki yasalar, daha az ölçüde ele alınmıştır.

Modeldeki içsel çevre unsurları yönetsel değerleri, örgütsel yapıyı, mevcut insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini içerir.¹²⁹ Modelde çevresel etkiler örgüt stratejisi ve örgütsel insan kaynakları stratejisinin en büyük belirleyicisi olarak ele alınmıştır.

¹²⁸ Lee DYER, "Studying Human Resource Strategy An Approach And Agenda", *Industrial Relations*, Vol.23, No.2, (1984), s.159.

¹²⁹ a.e, s. 161.



Şekil 1.7 Örgütsel İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirleyicileri

Lee DYER, "Studying Human Resource Strategy: An Approach and a Agenda", **Industrial Relations**, Vol.23, No.2, (1984), s.160.

6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci Modeli

Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecini açıklamaya katkıda bulunan diğer bir model, M.Fottler, R.Phillps, J.Balair ve C.Duran 'ın ileri sürdükleri stratejik insan kaynakları yönetimi süreci modelidir.

İleri sürülen stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde ilk aşama örgüt stratejisinin belirlenmesidir. Örgüt stratejisi, örgütün misyonu ile dışsal ve içsel incelemeleri içeren çevresel analizler tarafından belirlenir. Dışsal değerlendirme süreci dış çevrenin tehlike ve fırsatlarını inceler, içsel değerlendirme örgütün güçlü ve zayıf yönlerini göz önüne alır. Güçlü ve zayıf yönler insan kaynaklarıyla ilgilidir.

Bir sonraki aşamada insan kaynaklarının katılımıyla birlikte olası örgüt stratejilerinin değeri ve yapılabirliği değerlendirilir. Olası işletme stratejilerinin yapılabirliği ve işletme için değeri finans, pazarlama ve diğer işlevsel alanlar kadar insan kaynakları açısından da incelenir. Strateji belirlenmeden önce, insan kaynaklarıyla ilgili güçlü ve zayıf yönler ile olası stratejiler ile insan kaynaklarının mevcut durumu ve aradaki farklılık değerlendirilmelidir.

Modeldeki olası örgüt stratejileri olarak farklılaşma, kalite liderliği, maliyet liderliği ve sınırlı bir pazar bölümüne odaklanma stratejileri ele alınmıştır.

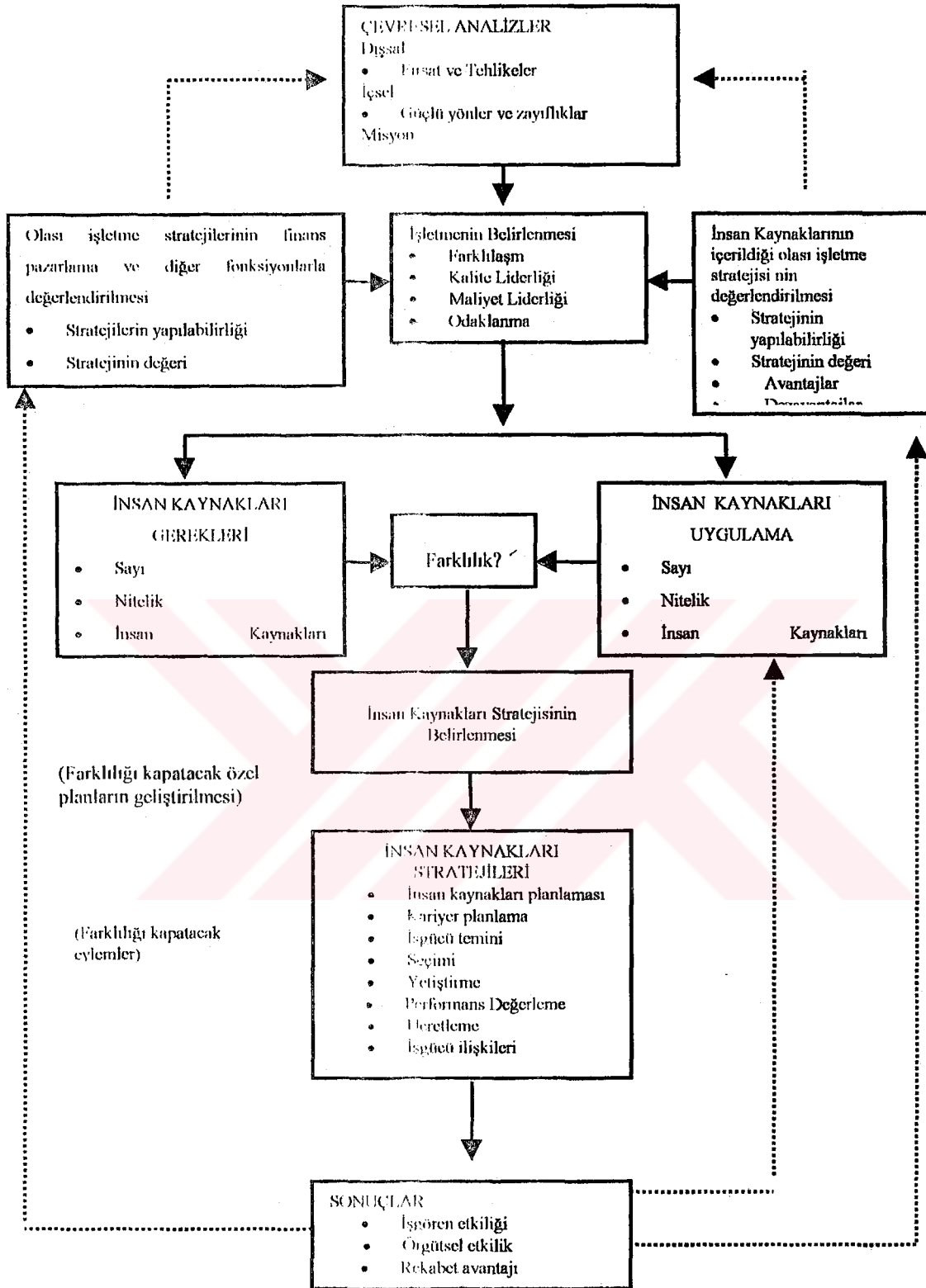
Örgüt stratejisi belirlendikten sonra, örgütün insan kaynakları eksikliklerinin durumunun belirlenmesi gerekir. Böyle bir eksikliğin olup olmadığı mevcut insan kaynakları sayısının, özelliklerinin ve uygulamalarının yeni insan kaynakları gerekleri ile karşılaştırılması sonucu belirlenir. Belirlenen eksiklik işletme stratejisini güçlendirmek için mevcut insan kaynakları uygulamalarında değişiklik yaparak yeni bir insan kaynakları stratejisinin biçimlenmesini gerektirir. Şekil 1.8'de tüm insan kaynakları işlevleri liste halinde verilmiştir, ancak bir örgüt stratejisinin başarıyla uygulanmasında her işlev eşit öneme sahip değildir.

Örgüt stratejisi ve insan kaynakları stratejisi arasındaki ortak bütünleşme kişisel ve örgütsel sonuçların iyileştirilmesi ve rekabet avantajının artırılması sonucunu getirir. Şekil 1.8'de seçilen örgüt stratejisinin başarıyla uygulanması için gereken başlıca insan kaynakları yönetimi etkinliklerinin önceden tahmin edilmesine ve istenen sonuçlara

yönelmeye yardımcı olacak bir model sunmaktadır.¹³⁰ İleri sürülen stratejik insan kaynakları yönetimi süreci aşağıdaki noktaları içerir.

- Misyon ve örgütsel çevre değerlendirmesi,
- Örgüt stratejisinin belirlenmesi,
- Seçilmesi olası stratejiye dayanan insan kaynakları gereklerinin örgütün ve ürün / veya hizmet hatlarının stratejik gereksinimleri ile ilgili olarak insan kaynakları uygulamaları, özellikleri ve sayılarının mevcut insan kaynakları envanteriyle karşılaştırılması,
- Mevcut insan kaynakları envanterinin değerlendirilmesi ve yeni insan kaynakları gereksinimleri için eksikliklerin belirlenerek insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi,
- Stratejiyi güçlendirmek ve rekabet avantajına ulaşmak için uygun insan kaynakları faaliyetlerinin uygulanması.

¹³⁰ Myron .FOTTLER, Robert PHILLIP, John BLAIR and Catherina DURAN, "Achieving Competitive Advantage Through Strategic Human Resource Management" **Hospital and Health Services Administration**, Vol.35, No.3, (1990),s.348.



Şekil 1.8 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

M. FOTLER, R. PHILLIPS, J. BLAIR, C.DURAN, "Achieving Competitive Advantage Through Strategic Human Resource Management", *Hospital and Health Services Administration*, Vol.35, No.3,(1990), s. 349

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNE TEMEL OLUŞTURAN ÖRGÜTSEL STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe, insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel stratejilere dayanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgili açıklamalara geçmeden önce, çalışmanın bu bölümünde; stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü ile stratejik yönetim literatürünün ortak çalışma alanı olan örgütsel stratejilerin belirlenmesi konusu ele alınacaktır. Birinci bölümde genel olarak ele alınan ve stratejik yönetim süreci içinde kısaca değinilen örgütsel stratejilerin belirlenmesi çalışmaları bu bölümde daha ayrıntılı olarak incelenecektir. Örgütsel stratejiler, bir takım çalışmalar sonucunda belirlenmektedir. Bu çalışmalar kapsamında yer alan örgüt vizyonunun belirlenmesi, stratejik analizler, stratejik amaçların oluşturulması, alternatif stratejilerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve strateji seçimi ile ilgili açıklamalar aşağıda belirtilmektedir.

I. ÖRGÜT VİZYONUNUN BELİRLENMESİ

Strateji belirleme çalışmaları, örgüt vizyonunun belirlenmesiyle başlar. Örgüt vizyonu; bir örgütün değerlerinin, misyonunun ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Bu nedenle örgüt vizyonu; örgüt değerlerini, örgüt misyonunu ve hedeflerini kapsayan bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Vizyon ifadesinde yer alan ilk unsur, örgütün temsil ettiği ayırt edici değerlerdir.¹ Bir örgütün sahip olduğu değerler, diğer örgütlerin sahip olduğu değerlerden farklı olabilir. Ancak başarılı bir çok örgütün sahip olduğu bazı ortak değerleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- İnsanlara bireyler olarak önem verme,
- Müşterilere üstün kaliteli mal ve hizmet sunma,
- Bireysel yaratıcılığı ve yenilikleri destekleme,
- Açık ve dürüst iletişim,
- Ekonomik büyümeye ve karlılığa önem verme,
- Birbirine saygılı, ahlaklı ve sorumlu bir biçimde davranma,
- Çalışanlara eşit fırsat tanıma,
- Çevreyi koruma.

Değişimin hızının giderek arttığı günümüzde, temel değerler yol gösterici bir kaynak işlevi görmektedir.

Vizyon ifadesindeki ikinci unsur örgüt misyonudur. Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya kendilerini nasıl bir örgüt olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon, işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği yada hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerinin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimini veya tüm bu konuların ortaklaşa ifadesini içerir.² Misyon, örgütün bugün ne durumda olduğunu ve ne duruma gelmeye çalıştığını da ifade eder.

Misyon açıklamalarının nasıl olması gerektiğine ilişkin kesin bir standart biçim olmamakla beraber bir çok örgütün misyon ifadesindeki ortak unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- İşletmenin ürettiği temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- İşletmenin hangi müşteri grubuna veya pazara yöneldiği,

¹ Joseph V. QUIKLEY, *Vizyon*, Çev. Berat Çelik, (Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998), s. 29.

² a.e., s. 41.

- İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu,
- İşletmenin genel felsefesi,
- İşletmenin kendini nasıl bir işletme olarak gördüğü,
- İşgörenlere nasıl davranacağına ilişkin ilkelerin neler olduğu.

Misyon, stratejinin açıklamasından önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece işletme ne tür iş yapacağını, topluma ne gibi katkılarda bulunacağını belirtmektedir.³

Bir örgütün misyonu açık ve özlü olmalı ve o örgütü diğer örgütlerden ayırt etmelidir. Misyonun açıkça tanımlanması örgütlerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.⁴ Bir örgütün misyonu, etkin bir kaynak ve beceri dağılımı ve kullanımı için çok geniş ve belirsiz yada çok dar ve sınırlı olmamalıdır.

Örgütün misyonu dış çevresel değişimlere ve örgütün iç yeteneklerine bağlı olarak değişebilir. Tüketicilerin ihtiyaçları değiştikçe yeni teknolojiler ve yeni pazarlar oluştuğunda buna bağlı olarak örgüt misyonunun da değişmesi söz konusudur. Aynı şekilde işletmenin finansal, fiziksel ve insan kaynaklarının sınırlandırıcı etkisi de örgüt misyonunu etkilemektedir.⁵ Örgüt misyonu örgütün ortak değerleri ile tutarlılık içinde olmalıdır.

Örgüt vizyonunun üçüncü unsuru uzun dönemli hedeflerin ifade edilmesidir. Hedefler, örgütün nasıl bir bağlılık taşıdığını ve yönelimini gösterir. Hedefler “örgüt neyi başarmaya kararlıdır?” sorusunu cevaplar ve uzun dönemde örgütün yönünü belirler. Hedefler, misyon ve değerlerden doğmalı ve bunlar üzerinde gelişmelidirler.

Drucker, bir örgütün misyonunun hedeflerine dönüştürülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aksi takdirde, bunlar hiçbir zaman ulaşılamayacak iyi düşünceler olarak kalacaklardır. Drucker hedeflerle ilgili olarak aşağıda belirtilen önerilerde bulunmuştur..

- Hedefler, örgütün faaliyet gösterdiği iş kolundan türetilmelidir,
- Hedefler, soyutlamalar değildir,

³ EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e.,s.11.

⁴Paul DOBSON and Ken STARKEY, *Strategic Management*, (Blackwell Publisher Inc., U.S.A, 1998),s.11.

⁵ Hüseyin ERGİN, *Stratejik Yönetim Muhasebesi* , (2.baskı,1997), s.28.

- Hedefler, özgül hedefler ve özgül belirlemelere dönüştürülebilir nitelikte olmalıdırlar,
- Hedefler, kaynakların ve çabaların mümkün bir bileşimini yakalamalıdırlar,
- Hedefler, tek yerine çok yönlü olmalıdırlar,
- Örgütün bağlı olduğu tüm alanlarda hedeflere ihtiyaç vardır.

Bir örgüt, vizyon ifadesini kapsamlı bir biçimde çalışanlara, müşterilere, hissedarlara ve satıcılara aktarmalıdır. ⁶ Aksi taktirde istenen etkiyi yaratamaz. Örgütün en alt basamaktaki çalışanlarına kadar aktarılan değerler, misyon ve hedefler, örgütün en alt düzeyindeki bütün işgörelere esin kaynağı olur ve böylece örgütün stratejik amaçlarının nasıl gerçekleştireceğini belirten bir çerçeve oluşturur.

II. STRATEJİK ANALİZ

İşletmeler faaliyetlerine açık bir misyonla başlar ve belirledikleri birtakım amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için ,gerekli stratejilerin ve politikaların belirlenmesi gerekir. Ancak, stratejilerin bir kez belirlenmesi yeterli değildir. Çünkü, işletmeyi etkileyen çevresel koşullar sürekli olarak değişerek, işletmelerin stratejilerinde de değişime yol açmaktadır. Bu nedenle, stratejik yönetim sürekli ve dinamik bir süreçtir. Bu sürecin ilk aşamasını stratejik analiz oluşturmaktadır. Stratejik analiz, amaçların yeniden tanımlanmasına, bunlara uygun stratejilerin seçilmesine yönelik olarak hem dış çevrenin hem de işletmenin incelenmesi ile ilgili çabaları kapsamaktadır.

A) DIŞ ÇEVRENİN ANALİZİ

Dış çevre, örgütün sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanabilir. Örgütün sınırı, örgütün kontrolü altında olan değişkenlerle, kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgidir. Buna göre bu sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur. Çevre ile ilgili olarak çok sayıda faktör saymak mümkündür. Bu faktörlerin hepsi örgütü aynı şekilde

⁶ QUIGLEY, a.g.e., s.71.

etkilemeyecektir. Örgütsel karar sürecinde dikkate alınan koşulları örgütü doğrudan etkileyen koşullar olarak ele almak mümkündür.⁷

Dış çevrenin analizi, örgütün çevre içindeki yerinin ve işletme-çevre ilişkilerinin araştırılması, çevresel değişimlerin getirdiği fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi sürecidir. Çevre analizi, stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak gerekli bilgileri toplamak, yorumlamak sonuçları karar sürecinde kullanmak amacını taşımaktadır. Sürekli değişen çevre işletmeyi yeni fırsat ve tehlikelerle karşı karşıya getirir. Değişimleri zamanında sezebilmek, fırsatların değerlendirilmesini ve tehlikelerden sakınmayı kolaylaştırır.⁸ Çevre analizinin, işletmelere sağladığı yararları aşağıdaki biçimde ifade etmek mümkündür.⁹

- İşletmeye gelecekteki olayları nasıl ele almak istediği yönünde misyonunu ve hedeflerini tanımlama olanağı tanır.
- Gelecekte başarılı olabilmenin temel koşullarını tanımlar.
- Kısıtlamalar dahilinde amaçlara ulaşmak için gerekli stratejilerin geliştirilmesi olanağı verir.

Çevre analizlerinde işletmenin başarı durumu ile çevrede meydana gelen olaylar arasındaki sebep-sonuç ilişkisi teşhis ve tahlil edilmeye çalışılır. Çevresel değişimlerin etkisi sektörlere ve işletmelere göre farklılık gösterir. Bu farklılık işin yapısından, faaliyet bölgesinden ve işletmenin büyüklüğünden kaynaklanabileceği gibi yönetim biçimleri ve yöneticilerin yeteneklerinden dolayı da olabilir.¹⁰ İşletmelerin çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmesi büyük ölçüde çevresel değişikliklerin izlenmesine bağlıdır. İşletme, çevreden doğru ve zamanında bilgi alamazsa çevresel koşullara tepki gösteremez. Elde edilen bilgilerin kabul edilebilir nitelikte ve güvenilir olması, işletmelerin amaç, yapı ve stratejilerini etkileyen kararlar almalarına yardımcı

⁷ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (5.Baskı, İstanbul, 1995), s.199.

⁸ Mahmud ÖZDEMİR, "Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri", *Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. İşletme Dergisi*, Cilt 7, Sayı 3, (1988), s.138.

⁹ Çiğdem DİKMEN, "Küçük İşletmelerde Çevre Analizi Uygulamaları", *Yönetim*, Sayı 14, (Ekim 1993), s.30.

¹⁰ ÖZDEMİR, a.g.e., s.138.

olacaktır. ¹¹ Bu nedenle yöneticiler değişen çevreyi sürekli izlemek zorunda olup uygun stratejiler seçme durumundadır.

İşletme ile ilgili çevre faktörlerinin analizi üç gruba ayrılarak incelenebilir. Bunlar Global çevre, genel çevre ve iş çevresi faktörlerinin analizidir.

1. Global Çevre Faktörlerinin Analizi

Sanayileşmenin gelişmesi ile birlikte işletmeler büyüme sürecine girmişlerdir. İşletmelerin büyümesi, iletişimin hızlanması, rekabetin artması gibi faktörler işletmelerin faaliyet alanlarını genişleterek başka ülkelerde de faaliyette bulunmalarına neden olmuştur.

Önceleri çok uluslu ve uluslararası, daha sonraları uluslar ötesi olarak adlandırılan işletmelerin 1990 yılından itibaren dünya literatüründe global işletme olarak adlandırıldığı görülmektedir. İşletmelerin globalleşme aşamasına gelinceye kadar geçirdiği bu süreci aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.¹²

Birinci aşamada işletmeler buldukları mahalli yada ulusal pazarlarda faaliyetlerini planlar ve yürütürler.

İkinci aşamada işletmeler ihracat pazarına girerek ulusal sınırları aşarlar. Bu aşamada işletme, kendi ülkesindeki talebi karşılamak için üretim yapmakta ancak dış pazar olanaklarından da yararlanmaktadır.

Üçüncü aşamada işletmeler örgütsel yapılarının bir bölümünü yabancı bir ülkeye aktarır. Bu aşamada, işletmenin dış pazarını genişletmek amacıyla satış bölümünün bir kısmının başka bir ülkede faaliyet göstermesi sıkça görülmektedir.

Dördüncü aşamada, işletme ürünlerinin üretimi ve satışı ile ilgili know-how'ların bir bölümünü yapan bir işletmeye aktarılmasıdır. Bu aşamada genellikle, yabancı bir işletmenin patentlerinin kullanılmasını sağlayıcı lisans sözleşmeleri önemli yer tutar.

Beşinci aşamada işletmeler, yabancı ülkelerde kendisine imalat olanakları sağlayıcı girişimlerde bulunur. Bu aşamada doğrudan yatırımlar yabancı ülkelerde

¹¹ İnan ÖZALP, Fermani MAVİŞ v.d. "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 7, Sayı 1 (Haziran 1989)s.395.

gerçekleştirildiği için çok ulusçuluk açısından temel bir adımdır. Bu aşamada belirli kadrolar için milliyete bakılmaksızın yaygın bir işe alma programı başlatılır.

Altıncı aşama, işletme yönetiminin tepeden başlayarak alt bölümlere kadar çok uluslu olduğu aşamadır. Bu aşamada çeşitli uluslardan gelen yöneticilerin yoğun bir biçimde eğitimi yapılır.

Yedinci aşamada işletmeye değişik ülkelerden yeni sermayedar bulunarak, mülkiyet çok uluslaştırılır.

Sekizinci aşama mülkiyet yönetiminin ve üretimin uluslar ötesi boyuta taşınmasıdır. Bu boyutun adı da globalleşmedir. Dünyada işletmelerin içinde bulunduğu son olgu globalleşme olgusudur.

Globalleşme yeni bir olgu değildir. Fakat hızı günümüzde artmış durumdadır. Global ticaret ve büyümedeki artışla birlikte teknoloji, ulaştırma ve haberleşmedeki değişim herşeyin her yerde yapılabildiği bir dünya yaratmaktadır. Dünya ticaretinde globalleşmeye, bütün dünyadaki endüstrilerdeki fazla kapasite, ekonomik liberilizasyon, teknolojinin hızla gelişerek yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasına aracılık etmesi, müşteri ihtiyaçlarının yaklaşması neden olmuştur.¹³

Artan teknolojik ve ekonomik değişme ve gelişmeler ekonomik sınırları ortadan kaldırmış ve globalleşme hareketleri ulusal ölçü, boyut ve alışkanlıkları değiştirerek ulusları birbirine yakınlaştırmıştır. Rekabetin boyutları da ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmıştır. Üretilen malların dünya malı olmasının önemi artmıştır. Bu nedenle gerek politik ve gerekse de sosyo-kültürel ve ekonomik incelemeler arasında kesin sınırlar saptamak çok güçleşmiştir.¹⁴

Dünyamızda yaşanan bu globalleşme artışı, işletmelerin hızla artan dinamik bir çevrede faaliyet göstermelerine neden olmaktadır. Bu global değişimler sonucu başarı unsurları sürekli olarak yeniden tanımlanmaktadır. Bu nedenle işletmelerin dış çevrelerini sürekli tanımlamaları gerekmektedir. Bu çevreye uyum sürekli ve yoğun gözlem yapılması, bilgi toplanması ve bilginin analiz edilmesiyle mümkündür.

¹² Rıza AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler*, (Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No: 2, 1993), s.12.

¹³ Gary STEINGRABER, "The New Business Realities of the Twenty First Century", *Business Horizons*, (December 1996), s.2.

¹⁴ EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, a.g.e.,s. 111.

Örgütler performanslarını etkileyen dinamik bir çevresel faktörler dizisinin uyarıcılığı ile karşı karşıyadır. Bugünün global, çok uluslu ve hatta yerel işletmeleri geleneksel yönetim düşüncesinden oldukça farklı bir bakış açısıyla çevreyi inceleme yaklaşımına gerek duyarlar. Global çevre analizleri; ilgili çevresel faktörlerin analiz edilerek, bu faktörlerin işletme üzerindeki etkilerinin tahminini ve tanımlanmasını içerir. Örgütlerin çevresel inceleme sistemlerinin bir çoğu dört gruptan birine girer. Bunlar; basit çevresel incelemeler, belli bir amaç için yapılan çevresel incelemeler, tepkisel çevresel incelemeler ve öngörücü çevresel incelemelerdir. Global rekabetin yoğun baskılarıyla karşı karşıya olan işletmeler fırsatları rekabet avantajına dönüştürebilmek için çevresel incelemeleri sürekli olarak öngörücü bir şekilde yapmak zorundadırlar. Örgütlerin başarısı global çevrede yer alan değişimlere en iyi biçimde karşılık verebilmelerine dayanır.¹⁵

Global çevre faktörlerinin incelenmesi, sosyal, ekonomik, politik ve yasal analizleri, mevcut ve potansiyel değişim çalışmalarını ve bu faktörlerin örgütü nasıl etkileyebileceğini içerir.

Global çevre incelemelerinde, bir örgütün faaliyette bulunduğu yabancı ülke veya ülkelerde hüküm süren ekonomik, politik, kültürel ve yasal uygulamalarla ilgili önemli değişkenler tablo 2'1 de görülmektedir.¹⁶

¹⁵ Sunil BABBAR ve Arun RAI, "Competitive Intelligence For International Business", **Long Range Planning**, Vol.26, No.3, (1993),s.104.

¹⁶ Samuel C.CERTO, **Strategic Management Concept and Applications**, (Mc.Graw Hill Inc.,1993),s.43.

Tablo 2.1 Global Çevre Faktörleri

YASAL ÇEVRE	KÜLTÜREL ÇEVRE
Yasal gelenek Yasal sistemin etkinliği Yabancı ülkelere bakış açısı Patent, ticari marka yasaları Yasaların şirketlere etkileri	Gelenekler, normlar, değerler. Lisan Tutumlar Sosyal kurumlar Statü sembolleri Dinsel inançlar
EKONOMİK ÇEVRE	POLİTİK SİSTEM
Ekonomik gelişmişlik düzeyi Nüfus Belli başlı ulusal ürünler Kişi başına düşen milli gelir Okur yazarlık düzeyi Sosyal yapı Doğal kaynaklar İklim Yasal ekonomik bloklara üyelik Para ve maliye politikası Rekabetin niteliği Enflasyon Vergilendirme sistemi Kar oranları Ücret ve maaş düzeyleri	Hükümet biçimi Politik ideoloji Hükümetin istikrarı Parti grupların düşünce gücü Sosyal kargaşa Politik çekişme ve ayaklanma Yabancı firmalara karşı hükümetin tutumu

Samuel C.CERTO, *Strategic Management Concept and Applications*, (Mc Graw Hill Inc.,1993), s. 44.

Faaliyetlerini, dünyanın bir çok ülkesine yayılmış biçimde yerine getiren global işletmelerin yukarıdaki tabloda özetlenen global çevre faktörlerini göz önüne almaları gerekmektedir.

2. Genel Dış Çevre Faktörlerinin Analizi

a) Teknolojik Faktörlerin Analizi

İşletmelerin strateji belirleme çalışmaları kapsamında göz önüne almaları gereken diğer bir unsur da teknolojik faktörlerin analizidir.

Teknoloji yeni bir gereksinim için bir sonuca ulaşmak amacıyla daha önce üretilmiş ürünlere, aletlere, yöntemlere veya temel bilime uygulanan “know-how” olarak tanımlanmaktadır.

Teknoloji dünyada hiçbir zaman olmadığı kadar hızlı değişmektedir. Belki de daha önemlisi teknolojik buluşlar sınırlar arasında çok hızlı transfer olabilmektedir. Bu yüzden işletmeler için teknolojiye veya sınırlara engel koymak çok zorlaşmış durumdadır.¹⁷

Stratejik üstünlük sağlamak isteyen işletmeler artan bir hızla geleneksel yönetim süreçlerini, teknoloji yönetimleri ile bütünleştirerek yeni teknolojileri sağlayacak kaynakları temin etmektedirler.¹⁸

Belli teknoloji üzerinde odaklaşma artık rekabet avantajı için yeterli değildir, teknolojik değişimi yakalamak önemlidir. Rekabet avantajı, endüstrinin teknolojik durumunu iyi anlamakla mümkündür. Bu anlayış sayesinde kaynaklar üstünlük getirecek teknolojilere yönlendirilecektir. Piyasayı yeniden yapılandırabilecek potansiyele sahip teknolojiler için talep yaratmada neyin gerekli olduğunu anlamak araştırma yapmayı gerektirmektedir.¹⁹

Teknolojinin etkisini önceden tahmin etmek güçtür. Ancak teknoloji geçmişte bir çok önemli fırsatlar sağlamıştır ve teknolojinin gelişmesi bugünün örgütsel sorunlarının bir çoğuna cevap olarak görülmektedir. Teknolojik yenilik, verimliliği artıran ve örgüte rekabet avantajı sağlayan bir faktör olabilmektedir.²⁰ Bir endüstri için teknolojinin durumu veya elde edilebilirliği yönetsel karar almada önemli bir gösterge

¹⁷ Charles C.SNOW and Raymond E.MILES, “Managing 21st Century Network Organizations”, *Organizational Dynamics*, (Winter 1995),s.7.

¹⁸ Evan BERMAN, Eduardo VASCONCELLOS and W.WERTHER, “Executive Levers For The Strategic Management of Techology”, *Business Horizons*, Vol.37,No.1, (January February 1994), s.55.

¹⁹ Rober PRICE, “Technology And Strategic Advantage”, *California Management Review*, Vol.38, No.3, (Spring 1996) ,s.41.

²⁰ Louis BOONE and David KURTZ, *Management*, (4th Edition, Mc Graw Hill Inc.1992), s.58.

olabilmektedir. Teknoloji faktörünün strateji belirlemedeki etkisini belirlemek için aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmek gerekmektedir.

- İşletme faaliyetinde bulunduğu sanayi kolundaki Ar-Ge çabalarının yoğunluğunu iyi bilmelidir. Çünkü teknolojik değişiklik, işletmenin çevresindeki yenilikçi ortama, faaliyet dalının yeni buluşlara açık olmasına, devlet desteği ve teşvikinin bulunup bulunmamasına bağlı olarak hızlı veya yavaş gerçekleşir.
- Teknolojinin değişme hızı göz önünde bulundurulmalıdır. Bir ülkedeki teknolojik değişmelerin hızını ölçmek kolay olmamakla birlikte patent ve markaların sayısı ile bunlardaki yıllık artış oranları esas alınabilir.
- Ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli belirlenmelidir. Bunun için Ar-Ge fonlarının hangi faaliyet alanlarında toplandığını belirlemek gerekecektir. Böylece teknik ilerlemelere, hangi alanlarda daha fazla önem verildiği, gelecekte en fazla başarılı olacak faaliyet alanlarının neler olduğu hakkında fikir yürütmek kolaylaşacaktır.²¹

b) Ekonomik Faktörlerin Analizi

Ülke ekonomisinin şu andaki ve gelecekteki durumu işletmelerin izleyeceği stratejiyi etkileyecektir. Ekonomik çevre; milli gelir, satın alma gücü, tasarruf ve tüketimi tanımlamada kullanılan değişkenlerle, bu değişkenleri etkileyen devletin ekonomi politikası düzenlemelerinin şimdiki ve gelecekteki durumunu içerir. Birçok ürün için gayri safi milli hasıla veya kişi başına düşen milli gelir gibi ekonomik değişkenler özellikle yatırım malları veya endüstriyel ürünlerde talebin önemli belirleyicileridir. Gelir dağılımı, işletmelere kişi başına düşen milli gelir düzeylerine göre mal veya hizmet farklılaşması yapma fırsatları sağlar.²²

Ekonomideki durgunluk, yavaşlama yada refah düzeyi, faiz oranları, işsizlik oranı ve tüketicilerin gelir düzeyleri işletmenin yatırım kararlarında, istihdam ve fiyatlama kararlarında dikkate alınacak temel ekonomik değişkenlerdir.²³

²¹ DİNÇER, a.g.e., s.58.

²² Michael SANDERSON and Alan LUFFMAN, "Strategic Planning and Environmental Analysis", *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 2, (1998), s. 16.

²³ ERGİN, a.g.e., s. 31.

Özellikle uluslararası işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik durum, ulusal devletin genel ekonomik yapısı, dünya ekonomisi ve bölgesel ekonominin işletmelerin strateji seçimi üzerindeki etkileri irdelenecek konular arasındadır.²⁴

Ekonomik yapının incelenmesi sırasında işletmelerin dikkate alması gereken ekonomik faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Ülkedeki toplam milli gelir, milli gelirdeki yıldan yıla artış oranları, sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, kişi başına düşen milli gelir miktarı.
- Ülke ekonomisinin büyüme oranı, milli gelirin tasarruf oranı, tasarrufların yatırıma dönüşmesi eğilimi, yatırım teşvikleri, kamu ve özel sektör harcamalarının toplamı, kalkınma planlarına göre büyüme alanları.²⁵
- Enflasyon yada deflasyonun mal ve hizmet fiyatları üzerindeki etkileri.
- Ekonominin içinde bulunduğu durumun (depresyon, gelişme, yenileme ve refah) işletmeler üzerindeki olumlu yada olumsuz etkileri.
- Mali politikaların, işletme ve bireyler için uygulanan vergi oranlarının işletmeler ve işletmelerin müşterilerinin satın alma davranışlarına etkileri.²⁶
- Dış ticaret ve ödemeler dengesinin etkileri.

Ekonomik durum sürekli bir şekilde değişmekte olduğundan, işletmelerin strateji belirtme sürecinde artan ve azalan eğilimleri çabuk farketmesi, yeni ekonomik duruma uyabilmesi için yeterli esnekliğe sahip olarak sözü edilen ekonomik faktörleri dikkatle incelemesi gerekmektedir.

c) Politik ve Yasal Faktörlerin Analizi

Toplumun, hukuksal, siyasal düzeninin ve anayasa başta olmak üzere, tüm yasaların işletme yönetimi üzerindeki etkileri geniş kapsamlıdır.²⁷Devletin şekli,çeşitli endüstrilere yönelik devlet tutumu, çıkar grupları tarafından yürütülen lobi çabaları, yasaların meclisten geçmesine yönelik süreç, politik partilerin platformu, yasal çevre

²⁴ Muammer TEKEOĞLU, "Çağdaş Dünyanın Güncel Ekonomik Konuları", *Anadolu Üniv.Açıköğretim Fak.Dergisi*, Cilt.3, Sayı.1, (Haziran 1994), s.152.

²⁵ DİNÇER, a.g.e., s. 53 .

²⁶ ÖZALP v.d.a.g.e., s. 395.

yeni oluşan endüstrilerin korunması ve yerli örgütlerin pazara nüfus etme güçlüğüne de yardım edebilirler.

Ayrıca devlet kendisi ürün ve hizmetlerin büyük bir üreticisi ve tüketicisi olarak itici güç oluşturur. Farklı politik ideolojiler özelleştirme ve millileştirme tarafından girişimlerin durumunu büyük ölçüde etkileyebilir.

Diğer taraftan devlet ve mahalli idareler çeşitli müdahalelerle işletmeleri etkilemektedir. Örneğin asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda yasal düzenlemeler yapılmaktadır.³⁰

Hükümetin yasal düzenlemeleri ve politik durum, işletmelere yönelik tehlike veya fırsatlara neden olarak strateji seçimini etkileyebilmektedir.

d) Sosyal Faktörlerin Analizi

Sosyal çevre; sosyal değerler, tutumlar, eğitim gibi unsurları içeren kültürel değişkenlerin ve nüfusun büyüklüğü, nüfusun yaş dağılımı, iskan durumu gibi unsurları içeren demografinin bir karışımıdır. Sosyal çevredeki değişim hızı yavaş olabilir, ancak sosyal çevrenin etkileri şiddetlidir.

²⁷ Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, (Savaş Yayınları, Ankara, 1992), s. 17.

²⁸ CERTO, a.g.e., s. 40.

²⁹ SANDERSON and LUFFMAN, a.g.e., s. 17.

³⁰ DİNÇER, a.g.e., s. 54.

Sosyal çevre unsurlarından olan nüfus; demografik yapıdaki değişimlerin ve talebin en önemli unsuru olarak işletme stratejisi üzerinde sürekli bir etkiye sahip olabilir.³¹ Sosyal çevre unsurlarından biri olan kültürel değişimler de insanların tutum, inanç, değer ve geleneklerinde meydana gelir ve sonuçta işletmelerin faaliyetlerini etkiler.³² İşletmeler, toplumlar içinde var olduklarından, kültürel değişimleri izlemek ve gerekli değişiklikleri kendi işletmelerinde yapmak zorundadırlar.

Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun sosyo-kültürel özelliklerindeki değişimler işletmelerde de değişmeye neden olacaktır. Örneğin kuruluş yerinin seçimi, ürün farklılaşması ve kapasite artırımı gibi politik kararlarda, yeterli sayıda ve uygun nitelikte iş gücünün sağlanması bakımından alınacak kararlarda ve nüfus artışı, eğitim ve öğretim durumuna ilişkin öngörülerde sosyal faktörlerdeki gelişmelerin göz önünde bulundurulması zorunludur.³³

İşletmeleri büyük ölçüde etkileyebilen sosyo-kültürel değişmelerin başlıca nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.³⁴

- Demografik değişimler,
- Haberleşme araçlarındaki ve tekniğindeki gelişmeler,
- Öğretim ve eğitim sistem ve yöntemlerinde yenilikler,
- Düşünsel gelişme ve değişimler.

İşletmeler strateji belirleme sürecinde kültürel ve demografik faktörlerdeki değişimin getireceği fırsat ve tehditleri sürekli olarak analiz etmelidir.

3. İş Çevresi Faktörlerinin Analizi

İşletme ile ilgili fırsat ve tehlikeler genel dış çevredeki değişmeler yanında örgütün faaliyette bulunduğu iş çevresindeki değişmelerden de etkilenir. Bu nedenle

³¹ SANDERSON and LUFFMAN, a.g.e., s.16.

³² BAYSAL, a.g.e., s. 158.

³³ ÖZALP v.d., a.g.e., s397.

³⁴ EREN, a.g.e., s. 158.

işletmenin fırsat ve tehlikelerini belirleyen faaliyette bulunduğu iş çevresinin yapısını ve özelliklerini analiz etmek gerekmektedir.

İş çevresi işletmenin iş ilişkisinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği unsurlardan oluşur. Bu unsurlar örgütün alacağı kararları doğrudan etkiler. İş çevresi faktörlerini stratejik yönetim açısından altı boyutta incelemek mümkündür. Bunlar; rekabetin niteliği ve derecesi, pazara giriş engelleri, ikame malların rekabet gücü, satıcıların gücü, alıcıların gücü ve iş çevresindeki diğer grupların gücüdür.³⁵ Dikkatli bir iş çevresi analizinde, işletme bu altı gücün her birinin başarısındaki önemini değerlendirmelidir. İş çevresi analizinde kullanılan bu altı faktörün analizini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

a) Pazara Giriş Engelleri

Endüstriyel giriş tehlikeleri bir örgütün bir pazara veya endüstriye girmeye çalışırken karşılaşılabileceği engellerle ilgilidir. Pazara giriş engellerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.³⁶

- Ölçek ekonomilerinden yararlanamama: Endüstri standartlarına göre optimum üretim ölçeğinin altında üretim yapan imalatçı işletmelerin, maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle pazara girişleri zorlaşır.
- Ürün farklılaştırmasının yapılamaması : Marka tanınması, tüketicilerin belirli markalara bağlılığının üstesinden gelmek için yoğun çaba harcayan rakiplerin zorlaması ile yaratılan bir engeldir. Reklamcılık, tüketiciye rakiplerden farklı hizmet sunma, endüstride işe ilk başlayan olma ve ürün farklılaştırılması marka tanınmasını hızlandıran faktörler arasındadır. Bu engel bir işletmenin rakiplerden farklı bir ürün veya hizmet sunması ile oluşur.
- Yeterli sermayenin olmaması : Yatırım için geniş finansal kaynak gereksinimi duyulan sektörlerde yeterli sermayeye sahip olmamak pazara giriş engeli yaratır.

³⁵ ERGİN, a.g.e.,s. 32.

³⁶ Michael E. PORTER ,“ How Competitive Forces Shape Strategy”, *The Strategy Process*, der. H.Mintzberg ve B.Quinn, (European Edition, Prentice Hall Inc.,1995), s.67.

- Büyüklüğe dayanan maliyet avantajından yararlanamama : Piyasaya yerleşmiş işletmeler potansiyel rakiplerinin elde edemeyeceği maliyet avantajlarına sahip olabilirler. Bu avantajlar öğrenme eğrisinin etkisinden, teknolojik patente sahip olmadan, en iyi hammadde kaynaklarına sahip olmadan vd. ileri gelebilir. Mevcut işletmelerin sahip olduğu bu avantaj endüstriye yeni girecek işletmeler için engel oluşturabilmektedir.
- Geniş dağıtım kanallarına sahip olmama : Rakip işletmelerin, geniş dağıtım kanallarına sahip olması pazara yeni girecek işletmeler için bir giriş engeli oluşturur.
- Devlet politikasının olumsuz etkileri : Devlet hammaddelerin girişi üzerine sınırlamalar getirebilir, lisans gerekleri gibi kontrollerle endüstriye girişi sınırlayabilir veya engelleyebilir.

b) Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet

Bir endüstrideki işletmenin fırsat ve tehlikeleri, rakiplerinin çokluğuna ve rakiplerin fiyat rekabeti, yeni mamul sunuşları, yoğun reklam kampanyaları, sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi ve daha kapsamlı garantiler gibi taktik kararlarına bağlıdır.

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda çok sayıda işletme ve hemen hemen aynı büyüklükte rakipler bulunur. Bu durum rekabeti zorlaştırarak pazarı daraltır.³⁷ Bir işletmenin rekabet tarzının rakipler üzerinde dikkate değer bir etkiye sahip olması beklenebilir ve böylece rakiplerin karşı çabalarına ve misillemesine neden olabilir.³⁸

Rekabet yoğunluğu ile ilgili faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.³⁹

- Rakipler çok sayıdadır. Güçleri ve büyüklükleri hemen hemen aynıdır.
- Endüstri büyümesi yavaştır, pazar payı için bilinçsiz bir rekabet vardır.
- Ürün ve hizmetlerde farklılaştırma çabaları azdır.
- Sabit maliyetler yüksektir veya ürünler çabuk bozulan türdendir. Bu durum fiyatları düşürmeye teşvik eder.

³⁷ ERGİN, a.g.c., 33.

³⁸ HURGER and WHEELEN, a.g.c., s.101.

- Kapasite artırımını arz–talep dengesini bozucu etki yapar veya fazla kapasiteye neden olarak fiyatlar düşer.
- Pazardan çıkış engelleri yüksektir.

İşletmeler rekabeti yoğunlaştıran bu faktörlerle yaşamak zorundayken stratejik değişimler yoluyla çözümler geliştirebilirler. Örneğin maliyetleri azaltmak veya ürün farklılaşması yaratmak ve alıcıları artırma çabalarına girilebilir. Satış artırıcı çabaların en az maliyetle yapılmasına, satış sonrası hizmetlerin artırılmasına ağırlık verilebilir.

c) İkame Mamullerin ve Hizmetlerin Rekabet Gücü

İşletmeyi etkileyen iş çevresi faktörlerinden biri de ikame mamul ve hizmet üreten rakip işletmelerin gücüdür.

Bir endüstrideki tüm işletmeler diğer endüstrilerde ikame ürünler üreten işletmelerle rekabet ederler. İkame ürünler aynı ihtiyacı karşılayabilen diğer ürünleri ifade etmektedir.⁴⁰

İkame mallar bir endüstrideki karı fiyatlara bir üst sınır koymak suretiyle sınırlar. İkame tarafından teklif edilen daha cazip fiyat endüstri karları üzerinde daha sıkı kısıtlama oluşturur.⁴¹

İkame ürün ve hizmetler bir endüstrinin potansiyelini sınırlar. Ürünlerin kalitesi ve farklılaşması artmadıkça endüstri, kazançlarda ve olası büyümede zarar görecektir.⁴²Bir ikame ürün; alternatif bir ürün olarak; kar hadleri üzerinde azaltma etkisi yaratarak ve maliyet tedbirleri için bir rakip olarak rekabet edebilir.

d) Alıcıların Gücü

İşletmenin iş çevresini oluşturan önemli faktörlerden bir diğeri alıcılardır. İş çevresinin alıcılar faktörü, işletme tarafından mal ve hizmet sunulan alıcıların davranışlarını ve özelliklerini yansıtır. Alıcıların profilini incelemek işletmenin

³⁹ PORTER, a.g.c.,s. 71.

⁴⁰ HUNGER and WHEELEN, a.g.c.,s.103.

⁴¹ CERTO and PETER, a.g.c., 42.

⁴² PORTER, a.g.c., 71.

mallarının ve hizmetlerinin alıcılar tarafından kabulünün nasıl geliştirileceği konusunda yönetime yeni fikirler geliştirmede yardımcı olur.⁴³

Bir işletmenin başarılı olmasını sağlayan temel unsurlardan biri , alıcılara istedikleri mal ve hizmetleri istedikleri zamanda ve yerde, istedikleri biçimde sunmaktır. Kaliteli ürünler üretmek ve tüketicilere hızlı hizmet sağlamak bu başarıya ulaşmanın yollarındandır. Alıcıların satın alma tarzları ve alışkanlıklarını incelemek onların ihtiyaçlarını belirlemede bir yoldur ve mevcut ürünlerin bu ihtiyaçları karşılayıp karşılayamadığını veya yeni bir ürün ve hizmetin pazarda bir yer bulup bulamayacağını ortaya çıkarır. Alıcıları yorumlamak, onların demografilerini, bir nüfusun istatistiksel özelliklerini de bilmek demektir.⁴⁴

Alıcıların gücü, işletmenin pazardaki potansiyel karlılığını etkileyebilir. Alıcılar aşağıdaki durumlarda güç sahibi kabul edilir:

- Pazardaki alıcı sayısı az ve alımları büyük miktarda ise,
- Bazı alıcıların satın aldıkları mamul miktarı pazardaki payın önemli bir yüzdesini oluşturuyorsa.⁴⁵
- Ürün standart veya farklılaştırılmamışsa ve alternatif satıcılar çoksa
- Satıcıların ortalama maliyetlerinde değişim oldukça azsa.

Alıcılar bir endüstriyi, fiyatları indirebilme gücü, daha yüksek kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek etkileyebilmektedir.⁴⁶ Alıcıların gücünün bu kaynaklarının çoğu endüstriyel ve ticari alıcılar kadar bir grup olarak tüketicilere de olabilir. Eğer tüketicilerin satın aldıkları ürünler farklılaştırılmamışsa, gelirlerine göre pahalıysa ve kalite özellikle önemli değilse tüketiciler daha fazla fiyat duyarlılığı eğilimi gösterirler. Perakendecilerin alım gücünü de aynı kurallar belirler. Perakendeciler, tüketicilerin satın alma kararlarında etkili olabildikleri zaman üreticiler üzerinde önemli pazarlık gücü kazanabilirler.⁴⁷

⁴³ CERTO and PETER, a.g.e., s. 42.

⁴⁴ BOONE and KURZ, a.g.e., s. 59.

⁴⁵ a.c. s.60.

⁴⁶ HUNGER and WHEELER, a.g.e., s.103.

⁴⁷ PORTER, a.g.e., s.70.

e) Tedarikçilerin Gücü

İş çevresinin tedarikçi unsuru, işletmeye üretimde kullanım için gereksinim duyulan üretim girdilerini sağlayan işletmeleri içerir. Tedarikçiler, bir işletmenin üretimde kullanmak için gereksinim duyduğu hammaddeleri, malları veya hizmetleri sağlar. Satın alınan ve dönüşüme uğrayan bu kaynaklar üretim süreci sonunda nihai mal veya hizmetleri oluşturur.⁴⁸

Tedarikçiler gereksinim duyulan girdileri doğru zamanda sağlama yeterliliğine dayanarak bir işletmeye avantaj kazandırabilir yada zarar verebilirler. Bazı durumlarda birçok tedarikçiye sahip olmakla yalnızca bir tedarikçiye bağımlı kalınmaz ve tedarikin güvenilirliği açısından büyük güvence sağlanır. Bununla beraber bazen bir tedarikçi ile uzun dönemli ilişki içinde olmak bir avantaj olarak iskontolardan yararlanılmasını veya esnek kredi kullanılmasını sağlayabilir.⁴⁹

Tedarikçiler sağladıkları mal ve hizmetlerin kalitesini düşürmek veya fiyatlarını yükseltmek suretiyle bir endüstrideki işletmeler üzerinde toplu bir güç ortaya koyabilirler.

Tedarikçilerin aşağıda belirtilen durumlarda güçlü olduğu kabul edilmektedir.⁵⁰

- Az sayıda tedarikçi varsa,
- Tedarikçilerin sundukları girdilerin bir benzerini sunan işletmeler yoksa,
- Endüstride ileriye doğru ciddi bir entegrasyon tehlikesi varsa,
- Endüstri, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değil ise.

Tedarikçiler pazarının serbest rekabet içinde olup olmadığı incelenmelidir. Eğer tedarikçiler pazarı oligopol durumda ise, kontrol gücü işletmelerde, monopol durumda ise satıcıların elindedir.

Satın alanın gücü arttıkça maliyetler düşeceği, satanın gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacağı için, satıcılar pazarının oldukça yakından takip edilmesi özellikle işletme kaynaklarının dağıtımını kararlarında belirleyici olacaktır.⁵¹

⁴⁸ CERTO and PETER, a.g.c.,s. 42.

⁴⁹ BOONEV and KURZ, a.g.c.,s. 60.

⁵⁰ PORTER, a.g.c., s. 69.

⁵¹ DİNÇER, a.g.c., s. 62.

f) Diğer Çıkar Gruplarının Nisbi Gücü

Diğer çıkar grupları, hükümet, sendikalar, yerel toplum, finansal kuruluşlar, ticaret birlikleri, özel çıkar grupları ve hissedarlardan oluşur. Bu çıkar gruplarının önemi endüstriye göre değişmektedir.⁵²

İşletmeler strateji belirleme çalışmalarında iş çevrelerinde yer alan bu çıkar gruplarının etkisini de göz önünde bulundurmalıdırlar.⁵³

O halde, ikame malların üretilmeye başlanmasıyla birlikte bir işletmenin pazarına yönelik olarak ortaya çıkabilecek tehlikelerin ve risklerin analiz edilmesi gerekmektedir.

İş çevresinin incelenmesi, ilgili tüm unsurların örgüt üzerindeki etkisini içerir. İş çevresini oluşturan her bir unsur grubu örgütün faaliyetlerinden dolayı bir menfaate sahiptir. Her menfaat sahibi örgütün başarı düzeyini belirlemede kendi değerlendirme kriterini kullanır ve örgüt üzerinde kendi etkisine göre yönetimin faaliyetlerini sürekli olarak yargılar.

Bu nedenle yönetim yalnızca örgütün iş çevresindeki önemli menfaat sahiplerinin farkında olmakla kalmamalı aynı zamanda her grubun kullandığı örgütün başarısını yargılama kriterinin de farkında olmalıdır. İş çevresinde yer alan menfaat grupları ve bunların olası değerlendirme kriterleri tablo 2.2'de görülmektedir.⁵⁴

⁵² HUNGER and WHEELER, a.g.e., s.62.

⁵³ LUNDY and COWLING, a.g.e., s.120.

⁵⁴ HUNGER and WHEELER, *Strategic Management*, (Addison Wesley Publishing Co. U.S.A.1993),s.97.

Tablo 2.2 İş Çevresinde Yer Alan Çıkar Grupları ve Olası Değerleme Kriterleri

Hissedarlar	Menkul kıymetlerin fiyat değer artışı, Ne kadar ve hangi sıklıkta kar payı dağıtıldığı
Sendikalar	Karşılaştırılabilir ücretler, istihdamın sürekliliği, ilerleme fırsatları, çalışma koşulları
Hükümet	Hükümet programları ile ilgili destek, yasalara ve yönetmeliklere bağlılık
Tedarikçiler	Ödeme çabukluğu, satın almanın devamlılığı
Kredi Sağlayanlar	Anlaşma dönemlerine bağlılık, güvenilirlik
Tüketiciler / Distribütörler	Ödenen fiyata verilen değer, ürün ve hizmetlerin elde edilebilirliği
Ticari Birlikler	Birlik programlarına zaman ve para açısından katılım
Rakipler	Büyüme oranı (kendi pazarlarındaki ilerlemeleri), ürün ve hizmet yenilikleri (yeni fikirlerden yararlanmak için kaynak)
İş Çevresinin Yer Aldığı Toplum	Vergiler, toplumsal faaliyetlere katılım vb. yoluyla toplumu geliştirmeye katkı. Yerel iş gücünün istihdamı, minimum veya negatif yan etkiler (çevre kirliliği vb.)
Özel İlgili Grupları	Azınlık grupların istihdamı, çevreyle ilgili iyileştirme programlarına katılma

Hunger and Wheelen, a.g.e., s.96.

B) İŞLETMENİN ANALİZİ

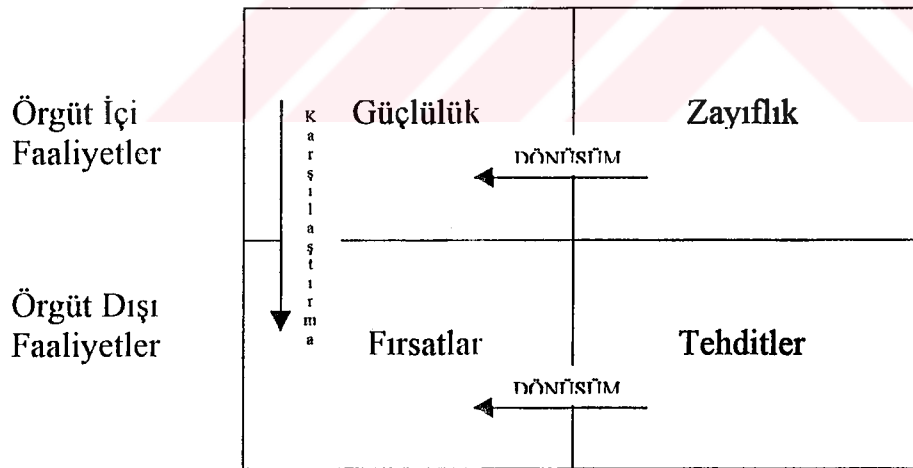
İşletmenin gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejilerini belirleyebilmesi dış çevrenin analizi kadar işletmenin kendi kaynak ve yeteneklerinin analizine ile güçlü ve zayıf yönlerinin açığa çıkarılmasına bağlıdır.

1. İşletme ve Çevre Etkileşimi Analizi

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki çevresel koşullar ile işletmenin yetenek ve kapasitesi açısından incelenmektedir. Stratejik yönetimin temel amacı örgütün kaynak ve yetenekleri ile çevresel koşullar arasında uygunluk sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır.⁵⁵

Çevresel koşullar sürekli meydana gelen değişiklikler nedeniyle işletmeyi ya bir fırsatla yada bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Buna karşılık her işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. İşletmenin üstün yönlerinin ve zayıflıklarının belirlenmesinde en çok kullanılan araç SWOT analizidir.

İşletme ve çevre etkileşimini incelemeye yararlı bir araç olan SWOT analizi bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kendileriyle ilgili fırsat ve tehditleri belirleyerek stratejik konumunu değerlendirmesine yarayan yapısal bir yaklaşımdır. İçsel güçlülükler ve zayıflıklar, dışsal fırsatlar ve tehditlerle ilişkilendirilerek şekil 2.1’de görülmektedir.⁵⁶



Şekil 2.1. SWOT Analizi

Osman Demirdöğen, "SWOT Analizi ile Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1. (1997), s. 115.

⁵⁵ DİNÇER, a.g.c., s. 67.

Üstünlük işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine kıyasla daha etkili ve verimli olması halidir. Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Zayıflık bir işletmenin rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri içerir. Fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli herhangi bir durumu ifade eder.⁵⁷

Güçlülük, zayıflık, fırsat ve tehditler matrisi birtakım değerlendirmelerle birlikte oluşturulduktan sonra bu matris, strateji belirlenmesinde aşağıdaki şekilde kullanılabilir.⁵⁸

- Karşılaştırma (uyumlu hale getirme): İşletmenin belirli güçlerini pazar ortamı tarafından sunulan fırsatlarla eşgüdümleme çabasıdır. Güçlülük, mevcut herhangi bir fırsatla eşleştirilemiyorsa kullanımı sınırlıdır.
- Dönüşüm: Belirli bazı fırsatlardan yararlanmak için zayıflıkları güçlüğe çevirmek veya mevcut güçlülük yönleri ile eşleştirebilmek için tehditleri fırsatlara dönüştürülmesinde kullanılacak hareket tarzlarının geliştirilmesidir.

SWOT analizi; işletmeye, amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, stratejiler tanımlama ve uygulama olanağı sağlar. Toplanan ve analiz edilen bilgiler, işletmenin amaçlarında, stratejilerinde ve politikalarında değişiklikler yapılmasını gerektirebilir.⁵⁹

SWOT analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi yanında, işletmenin rekabet gücüne sahip olup olmadığını da ortaya çıkarır. Rekabet gücünün varlığı, işletmenin mal ve hizmetlerinin üstünlüğüne, maliyetlerinin düşük olmasına, kullandığı teknolojiye, doğal kaynaklara hakim olma gücüne, yönetimine ve pazarlama gücüne bağlıdır.⁶⁰

⁵⁶ Osman DEMİRDÖĞEN, "SWOT Analizi ile Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı.1. (1997). s.114.

⁵⁷ DİNÇER, a.g.c., s.69.

⁵⁸ DEMİRDÖĞEN, a.g.c., s. 116.

⁵⁹ Kıvanç DÜNDAR, "SWOT Analizi", *Verimlilik Dergisi*, (1989) .

⁶⁰ Gülten EREN, "Stratejik Yönetim Sürecinde SWOT Analizi", *A.Ü. Afyon İ.İ.B.F. Yılığ*, 1991 .

2. Kaynakların ve Yeteneklerin Analizi

Daha önce ifade edildiği gibi stratejilerin geliştirilmesi için hareket noktası bir misyon ifadesinde anlamını bulan, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi ve bunun ifadesidir. Misyon ifadesi şu soruların cevabını verir. “Hangi işi yapıyoruz?” “Müşterilerimiz kimlerdir?” ve “Müşterinin istediği şeyleri sunmak için onların hangi gereksinmelerini araştırmalıyız?” Ancak tüketici tercihlerinin çok değişken olduğu günümüzde tüketicinin tanımlanması değişmektedir ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayan teknikler sürekli olarak gelişmektedir.

Yalnızca dışsal çevreye odaklanmak uzun dönemli stratejilerin geliştirilmesi için sağlam bir dayanak oluşturmaz. 1980’li yıllar boyunca strateji analizindeki ilkeler, strateji ve dışsal çevre arasındaki ilişki üzerine odaklanmıştı. Ancak daha sonraki yıllarda örgüt stratejisini belirlemenin dayanağı olarak örgütün kaynaklarının ve yeteneklerinin rolüne olan ilgi artmıştır. Çünkü, dışsal çevre sürekli bir değişim durumunda olduğundan örgütün kendi kaynakları ve yetenekleri kendi kimliğini tanımlamada daha sağlam bir dayanak olabilmektedir⁶¹

Bir örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen onun kaynaklarıdır. Genel olarak örgütlerin hedeflerine ulaşmak için sahip oldukları ve kullandıkları kaynaklar altı başlık altında incelenebilir.

- Finansal kaynaklar : Nakit akışı, borç kapasitesi ve örgütün elinde bulunan nakit ve diğer likit kaynaklar finansal kaynakları içerir. ⁶²
- Fiziksel kaynaklar : Üretim hatları, montaj atölyeleri, araştırma ve geliştirme laboratuvarları, bilgisayarlar, makineler, depolar ve taşıt araçları bir işletmenin kullanabileceği teçhizat ve donanımın birçok farklı çeşidinin yalnızca bazı örnekleridir. ⁶³
- İnsan kaynakları : Yönetim, nezaretçiler, üretim iş görenleri, kurmay uzmanlar, satış personeli ve mühendisler bir örgütün insan kaynaklarına örnek verilebilir.

⁶¹ GRANT, a.g.c.,s.116.

⁶² Lester DIGMAN, *Strategic Management*. (2. Edition, Irwin Inc., U.S.A., 1990), s. 87.

⁶³ John BARNETT and William WILSTED, *Strategic Management*, (PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1988), s. 72.

- Teknoloji : Patentler, lisanslar, dizaynlar, üretim methotları, özel bilgi ve teknoloji ile yetenekler teknoloji kaynağının örnekleridir.
- Örgütsel kaynaklar : Sistemler, prosedürler, yönetim teknikleri, karar verme modelleri, örgüt tanınımlılığı örgütsel kaynaklara örnek verilebilir.
- Bilgi kaynakları : Pazar, rekabet, ekonomi ve diğere çevresel etkiler hakkında bilgi, tüketici ve tedarikçi verisi ve planları, teknolojik ilerlemeler, içsel üretim verisi bilgi türü örneklerindedir.

Birçok küçük işletmenin başarısızlık sebeplerinden birisi ve büyük örgütlerin stratejilerinin başarılı olmamasının nedeni, yönetimin kaynaklarının olanak verdiği veya desteklediğinden daha fazlasını yapmaya girişmiş olmalarıdır. İşletmeler yeterli kapitale, iş görene veya deneyime sahip olmadan pazardan geniş bir pay elde etmeye çalıştıklarında muhtemelen başarısız olurlar. Bu nedenle stratejiler kaynak ihtiyaçlarına ve örgütün bu ihtiyaçları destekleme yeterliliğine göre değerlendirilmelidir. Bir örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin rekabet çevresiyle ilişkileri eksiksiz olarak değerlendirilmelidir.⁶⁴

Kaynak temelli bakış açısıyla, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesindeki önemli nokta işletmenin yeteneklerinin değerlendirilmesidir. Bir örgütün yetenekleri, örgütün kaynaklarının bir araya gelmesinin bir sonucu olarak ne yapabildiğini ifade eder. Örgütsel yetenekler, örgütün faaliyetlerinin standart bir işlevsel sınıflandırılması kullanılarak belirlenebilir ve değerlendirilebilir. Literatürde örgütsel yetenekler on işlevsel alanla ilgili olarak incelemiştir. Birçok örgüt için en önemli yetenekler, özel işlevsel yeteneklerin bütünleşmesi sonucu oluşur. Örneğin, Mc Donals'ın sahip olduğu göze çarpan işlevsel yetenekleri; ürün geliştirme, pazar araştırması, insan kaynakları yönetimi, finansal kontrol ve faaliyetlerin yönetiminden kaynaklanmaktadır. Mc Donals'ın başarısındaki önemli husus bu işlevsel yeteneklerin bütünleştirilmesindedir.

Strateji geliştirme konusunda çalışan planlamacılar, stratejik yetenekleri tanımlamada öz yetenekler deyimini kullanmaktadırlar.⁶⁵ Bu teorisyenlere göre, öz

⁶⁴ DIGMAN, a.g.e., s. 88.

⁶⁵ GRANT, a.g.e., s.121.

yeteneklerin ve süreçlerin bileşimi öz yetkinlikleri oluşturur. Şekil 2.2’de öz yetkinlerin tanımlanması ifade edilmektedir.⁶⁶

Öz Yetenekler :

Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özel bilgi, yetenekler, teknoloji ve know-how’dur.

ÖZ YETKİNLİKLER :

Öz yetkinlik bir örgütün sahip olduğu en ayırt edici ve en önemli kaynaklardır ve bir değer zincirinde uygun stratejik hedeflerle beraber etkin bir şekilde bağlantılı olduğunda taklit edilmesi çok güçtür.

+

=

Stratejik Süreçler :

Bir örgütün tüketicilere ve diğer çıkar sahiplerine yüksek değer sağlamak için ürünlerin, hizmetlerin ve diğer sonuçların tasarlanmasında örgütün özel know-how’unun dağıtımı için kullandığı süreçlerdir.

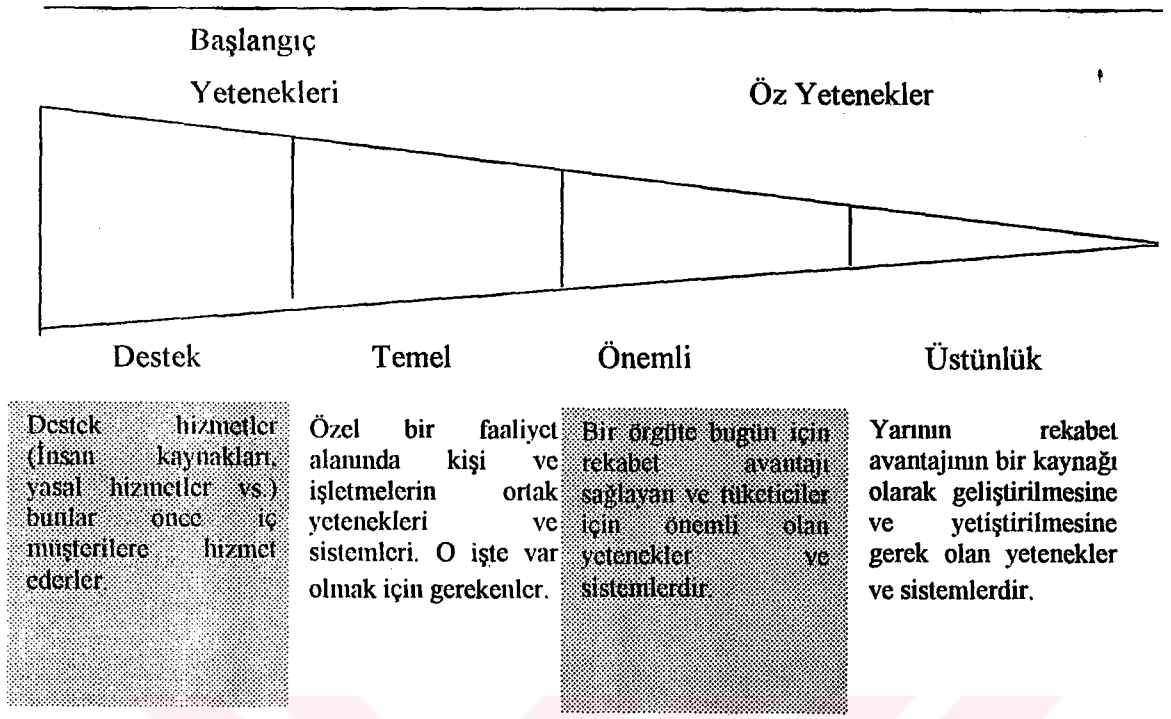
Şekil 2.2 Öz Yetkinliklerin Tanımlanması

Carl LONG ve Mary VICKERS-KOCH, “Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.1 (Summer 1995), s. 13.

Öz yeteneklerin çeşitli türleri vardır. Bunlardan ilki, bir işletmenin çalışmaya başlaması için gerekli olan yeteneklerdir ve o alanda varolmak için zorunludur. Bir işletme rekabet avantajı elde etmek için yeteneklerini üstünlük sağlayacak biçimde geliştirir. Bugün için rekabet avantajı sağlayan yetenekler ve süreçler önemli öz yetenekler olarak; yarın için rekabet avantajı sağlayacak yetenekler ve süreçler ise üstünlük sağlayıcı öz yetenekler olarak adlandırılmaktadır.⁶⁷ Şekil 2.3.’de öz yetenek türleri görülmektedir.

⁶⁶ Carl LONG ve Mary VICKERS-KOCH, “Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage” *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No.1 (Summer 1995), s.12.

⁶⁷ a.e. s.13.



Şekil 2.3 Öz Yetenek Türleri

Carl LONG and Mary VICKERS-KOCH, a.g.e.,s.

Stratejik analiz açısından önemli olan üstünlük sağlayacak kaynakların ve yeteneklerin belirlenmesidir. Bu kaynak ve yetenekler belirlendikten sonra, bunların değerlendirilerek örgütün güçlü yönlerini ve zayıflıklarını ortaya çıkaracak bir süreç geliştirilebilir. Tablo 2.3'de bu amaçla geliştirilen bir süreç görülmektedir.

Tablo2.3 İçsel Analizde Kaynakların ve Öz Yeteneklerin Değerlendirilmesi

Birinci Aşama: Öz Yeteneklerin Belirlenmesi		
Basamak	Hedef	Önemli Soru
1. Mevcut ürün Pazar profilini hazırlamak.	<ul style="list-style-type: none"> Her ürün hattı için pazarları tanımlamak Başlıca rakipleri belirlemek. 	Kime, ne satıyoruz?
2. Rekabet avantajının kaynaklarını belirlemek ve başlıca pazar bölümlerindeki zayıflıkları belirlemek	<ul style="list-style-type: none"> Her pazar bölümünün satışlarının, karlarının katkısını belirlemek. Bugünkü büyümeyi, pazar payını ve rekabet pozisyonunu yeniden incelemek. 	Müşterilerimiz rakiplerin ürünleri yerine niçin bizim ürünlerimizi seçiyor?
3. Örgütsel Yetenekleri ve yetkinlikleri belirlemek	<ul style="list-style-type: none"> Maliyet, ürün ve hizmet niteliklerini belirleyerek şimdiki performans düzeyini açıklamak. 	Örgütün elde ettiği maliyet avantajı neyle ilgilidir? Üstün kalite veya güvenilirlik, satış sonrası hizmet veya tüketiciye sağladığı değer midir?
4. Öz yetenekleri ve yetkinlikleri seçip ayırmak	<ul style="list-style-type: none"> Bölümler tarafından kontrol edilen veya sahip olunan bilgi ve fiziksel varlıkları belirleyerek sahip olunan rekabet avantajına katkıda bulunmak. 	Örgütün geleceği için en önemli olan güçlü yönlerimiz ve öz yetkinliklerimiz nelerdir?
5. Öz yetenekler hakkında anlaşmaya varmak ve sentezlemek	<ul style="list-style-type: none"> Maliyet ürün ve hizmet açısından rekabet avantajı yaratmak için örgütsel yeteneklerin ve yetkinliklerin dökümünü çıkarmak Geniş pazara girmeyi gerçek tüketici yararını ve basamak 3’de tanımlanan yetenekleri ve yetkinlikleri, varlıkları taklit etmenin güçlüğünü test etmeye baş vurmak Ürün/Pazar kararları için amaca en uygun öz yetenekleri seçip ayırmak Basamak 4’ün sonuçlarını tartışmak ve birleştirmek. 	Örgütün öz yeteneklerinin belirlenmesinde anlaşmaya varıldı mı?

İkinci Aşama: Öz Yetenekleri Geliştirme ve Güçlendirme		
Basamak	Hedef	Önemli Soru
6. Varolan pazarların gelecekteki durumlarını değerlendirmek.	<ul style="list-style-type: none"> Gelecek 3-4 yılda tüketicilerin taleplerinde meydana gelecek muhtemel değişiklikleri değerlendirmek. 	Yeteneklerimiz ve yetkinliklerimiz bizi müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarına karşılık verecek pozisyona getirir mi?
7. Örgütün yetenekleriyle pazarların ilgisini belirlemek.	<ul style="list-style-type: none"> Şimdiki öz yeteneklerin gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için amaca uygunluğunu belirlemek. 	Hangi yeteneklerimiz tüketicilere gerçek değer sağlar ve hangi fırsatlar sermaye maliyetlerini aşan getiri sağlar?
8. Geliştirme planlarını formüle etmek.	<ul style="list-style-type: none"> Sürdürülebilir bir rekabet avantajına hangi yetkinliklerin ve yeterliliklerin gücünün yetebileceğini pazar fırsatlarıyla ilgili olarak belirlemek. Gelecekteki yenekler, varlık gereksinimleri, pazar fırsatları ve ürün genişletme fırsatları için gereken ihtiyaçları karşılayacak planlar geliştirmek. 	Örgütün performans hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt neye ihtiyaç duyar?

Kenneth MARINO, "Developing Consensus On Firm Competencies and Capabilities", *Academy of Management Executive*, Vol.10, No. 3 (November 1996), s. 44.

Süreç iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, örgütsel kaynakların değerlendirilmesine odaklanır. Birinci aşamada yer alan basamaklar aşağıdaki varsayumlara dayanır.

- Kaynaklar tüketicilerin bakış açısından hareketle değerlendirilmelidir.
- Halihazırda mevcut olan kaynaklara dayanmak uygun hareket noktasıdır.

Sürecin ikinci aşaması geleceğe yönelimdir ve yeni ürün / pazar fırsatları ve kaynak geliştirme ile ilgili kararları içerir. İkinci aşama boyunca içsel yetenekler ve dışsal çevre uyumlaştırılır.⁶⁸

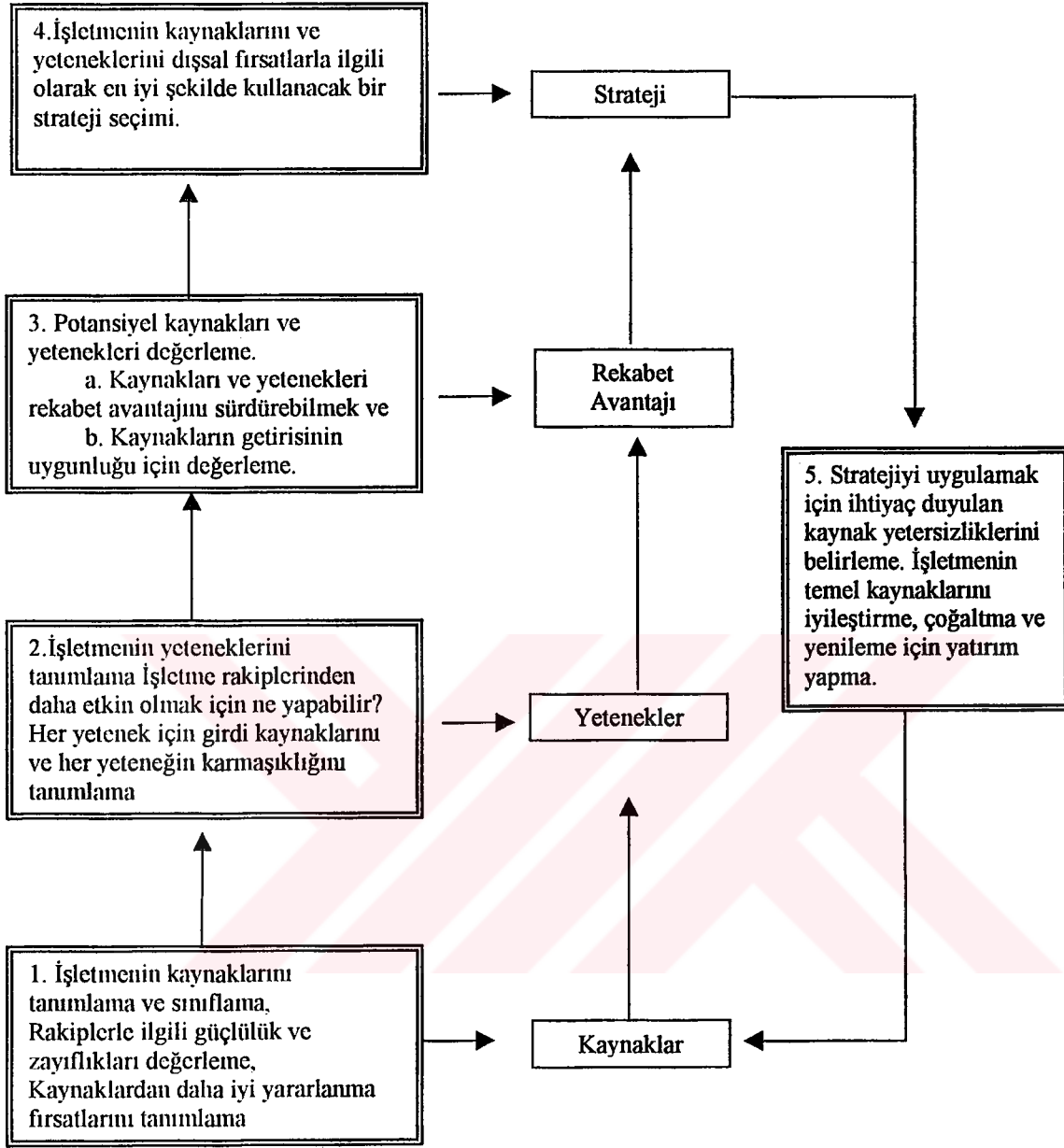
Bir örgütün sahip olduğu ayırt edici kaynaklar ve öz yetenekler çok önemlidir. Bunların rakipler tarafından kopyalanması güçtür. Çünkü özel bir örgütsel oluşumun içinde uygulanabilen bilgi, yetenekler ve süreçlerin geliştirilmesine dayanır. Aynı nedenden dolayı bu ayırt edici kaynakların ve öz yeteneklerin birdenbire değiştirilmesi de güçtür. Bir örgüt için pazar fırsatlarıyla ilgili olarak öz yeteneklerinin farkına varması ve bunları açıkça belirlemesi çok önemlidir.⁶⁹

Strateji geliştirme çalışmaları için bir örgüt kendi öz yeteneklerinin ve bunlar arasındaki karşılıklı etkileşim dinamiklerinin farkında olmalıdır. Ancak, bir örgütün güçlü ve zayıf yönleri kolay bir şekilde belirlenemez. Bir örgütün güçlü yönlerini yada zayıflıklarını tanımlamada standart bir değerlendirme aracı yoktur. Bir güçlü veya zayıf yönün tanımlanması kısmen bir yargılama konusudur. Çünkü örgütleri etkileyen durumlar birbirinden farklıdır.⁷⁰ Şekil 2.4'de işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının analizinde, kaynak ve yetenek temelli yaklaşım görülmektedir.

⁶⁸ MARINO, a.g.e., s. 43.

⁶⁹ LONG and VICKERS KOCH, a.g.e.,s.19.

⁷⁰ BARNETT and WILSTED,a.g.e., s. 74.



Şekil 2.4 İşletmenin Stratejik Analizinde Kaynak ve Yetenek Temelli Yaklaşım

Robert Grant, "The Resource Based Theory of Competitive Advantage" *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, 1991, s. 115

Şekilde ifade edilen, kaynak ve yetenek temelli yaklaşımla işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi beş aşamada gerçekleşmektedir.

Birinci aşamada, işletmenin kaynakları tanımlanır ve sınıflandırılır; rakiplerin kaynakları işletmenin kaynaklarıyla güçlülük ve zayıflık yönünden karşılaştırılarak

değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucu, işletmenin kaynaklarından daha iyi yararlanma fırsatları tanımlanır.

İkinci aşamada, işletmenin yetenekleri tanımlanarak rakiplerden etkin olmak için neler yapılabileceği araştırılır. İşletmenin sahip olduğu her yetenek için girdi kaynakları tanımlanır.

Üçüncü aşamada, işletmenin potansiyel kaynaklarının ve yeteneklerinin değerlendirilmesi yapılır. Bu kapsamda, kaynaklar ve yetenekler rekabet avantajının sürekliliği ve kaynakların getirisinin yeterli olup olmaması yönlerinden değerlendirilir.

Dördüncü aşamada, işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin, dışsal analizler sonucu belirlenen fırsatlarla ilgili olarak en iyi şekilde kullanılmasını sağlayacak bir strateji seçimi yapılır.

Beşinci aşamada, seçilen stratejinin uygulanması için gereksinim duyulan kaynak yetersizlikleri belirlenir. Belirlenen yetersizliklere göre işletmenin temel kaynaklarının iyileştirilmesi, çoğaltılması veya yenilenmesi için yatırım yapılması türünden kararlar alınır.

C) STRATEJİK AMAÇLARIN OLUŞTURULMASI

Misyon daha önce de açıklandığı gibi işletmenin var oluşunun temel nedenidir. İşletmenin uzun ve kısa dönemli amaçları daha özgün ifade edilerek misyondan çıkarılır. Stratejik amaçların oluşturulması, örgütün fırsat ve tehlikeleri ile güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi sürecinden sonra gelen bir süreçtir.⁷¹

Bu süreçte örgütün stratejik hedefleri, liderlik, ödüllendirme, problem çözme gibi konuları etkileyecek şekilde felsefe olarak alt kademelere aktarılır.⁷²

Stratejik amaçlar örgütün uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder. Stratejik amaçlar örgütün vizyonunun işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. İşletmenin yetenekleri ve yeterlilikleri, geçmiş deneyimleri, dış çevre koşulları stratejik amaçların belirlenmesinde etkili olur.

⁷¹ ERGİN, a.g.c., s.43.

⁷² Bahadır AKIN, "Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, (1996), s.47

Stratejik amaçların özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.⁷³

- Çevre şartlarına göre belirlenen uzun dönemli bir amaçtır.
- Örgütün tamamına yön verir., çalışanlara rehberlik eder.
- Örgütün uzun zamanda gerçekleştirmek istediği öncelikleri ortaya çıkarır.
- Örgütün her kademesinde ulaşılmak istenen başarı standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır.

Bir örgütün stratejik amaçları örgütün yaşamasını ve gelişmesini doğrudan etkileyecek alanlarda belirlenecek amaçları içerir. Bu alanlar şöyle sıralanabilir: Pazar oluşumu, yenilik, verimlilik, karlılık, fiziksel ve finansal kaynaklar, büyüme, süreklilik, yönetici geliştirme, iş performansı ve tutumu ve sosyal sorumluluktur.⁷⁴

Stratejik amaçların belirlenmesindeki en önemli ilke amaçların ölçülebilir olması ve zaman boyutu taşımasıdır.⁷⁵ Her örgüte uygulanabilecek standart örgütsel amaç modeli yoktur. Oluşturulacak amaçların biçimi, örgütün niteliğine bağlıdır. İdeal olarak örgütün amaçları, örgütün kültürü ile uyum içersinde olmalı, işletmenin güçlü yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatları karşılaştırmalı, tehlikeleri en aza indirmeli ve örgütteki zayıf yanları ortadan kaldırmalıdır. Aynı zamanda amaçlar örgüt misyonunu desteklemeli, örgütün her bölümü için ayrı ayrı oluşturulmalıdır. Amaçlar, hem niceliksel hem de niteliksel olarak ifade edilmelidir.⁷⁶ Böylece örgütün tamamını ilgilendiren stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesi ile daha alt kademedeki amaçların belirlenmesi ve sonuçta bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanacaktır.

Örgütün vizyonundan hareketle bir örgütün içsel ve dışsal analizler sonucu belirlediği dışsal tehditler ve fırsatlar, içsel zayıflıklar ve üstünlüklerle ilişkilendirilerek stratejik amaçlar oluşturulur.

⁷³ DİNÇER, a.g.e. s.99.

⁷⁴ İsmail EFİL, *Yönetim ve Organizasyon*, (Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa,1995), s.159.

⁷⁵ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (Beta AŞ., İstanbul,1997), s.44.

⁷⁶ ERGİN, a.g.e., s. 44.

III. ALTERNATİF STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Örgütün stratejik amaçları belirlendikten sonra stratejik yönetim sürecinin diğer bir aşaması olan alternatif stratejilerin belirlenmesi aşamasına geçilir.

İşletmelerin uygulayabileceği alternatif stratejilerin belirlenmesi, tanımlanması ve gruplandırılmasıyla ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Stratejiler kapsamlarına, işletmedeki hiyerarşik düzeylerine, rekabet oluşumuna, amaçlarına, mamul pazar yapısına göre farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır.⁷⁷ Ancak stratejik alternatiflerin sınıflandırılması insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi açısından ele alındığında, hiyerarşik düzeylerine göre sınıflandırma yapılması daha uygun olmaktadır.

A) ÖRGÜT STRATEJİLERİ

Örgüt stratejileri, örgütün geneline yönelik ve birden fazla iş birimini kapsayan stratejilerdir. Örgüte bir bütün olarak yön veren ve ona bağlı diğer işletmelerin stratejilerini de biçimlendiren bir özelliğe sahiptir. Örgüt stratejileri uzun dönemli stratejiler olarak örgütün en üst düzeyinde oluşturulur.⁷⁸ Örgüt stratejileri genel olarak, büyüme, durgun büyüme veya değişmeme, tasarruf stratejileri ile Miles ve Snow'un örgüt stratejileri ve karma stratejiler olarak gruplandırılabilir.

1. Büyüme Stratejileri

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için ve etkililiğini artırmak amacıyla izleyebilecekleri en belirgin stratejiler büyümeye dayalıdır. Büyümeye dayalı stratejiler işletme içi büyüme ve işletme dışı büyüme stratejileri olarak iki gruba ayrılabilir.

a) İşletme İçi Büyüme Stratejileri

İşletme içi büyüme stratejisinde, işletme kendi kaynaklarına dayanarak mevcut ürün veya pazarda gelişmeyi ve yeni ürün veya pazarda faaliyet göstermeyi esas almaktadır.

⁷⁷ DİNÇER, a.g.c., s.168.

⁷⁸ ERGİN, a.g.c., s. 48.

i. Mevcut Ürün veya Pazar Alanında Büyüme Stratejisi : Bu tür büyümelere genel olarak bütünleşme stratejileri de denilmektedir. Yatay ve dikey bütünleşme şeklinde gerçekleştirilebilmektedir.

Yatay bütünleşme stratejisi izleyerek büyüyen işletme faaliyet gösterdiği pazarda etkililiğini artırarak genişler. Bu konuda üç değişik strateji bulunmaktadır.⁷⁹

Pazardaki Satışları Arttırma Yoluyla Büyüme Stratejisi : Mevcut üründe herhangi bir değişiklik yapmadan mevcut pazardaki satışları arttırmaya yönelik bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyerek büyüme için aşağıda belirtilen yöntemlere başvurulabilir.⁸⁰

- Şimdiki müşterilerin satın alma miktarını arttırmak,
- Ürünün modasının geçme süresini hızlandırma,
- Fazla ürün kullanımı teşvik için fiyat indirimine gitme,
- Mevcut pazarlarda dağıtım ve tanıtım noktalarının sayısını artırma,
- Rakiplere göre daha düşük fiyat v.d. avantajlar sağlama.

Böyle bir stratejinin izlenebilmesi için mevcut pazarın doyunluğa ulaşmamış olması, sanayi dalının büyümesi karşısında rakiplerin pazar payının düşüyor olması ve işletmenin üretim kapasitesinin yeterli olması gerekir.

Ürünün Farklılaştırılması Stratejisi : Mevcut ürünler üzerinde değişiklikler yaparak, mamulü rakip mamullerden ayrıcalıklı duruma getirmeye ve bu yolla etkililiği arttırmaya yönelik çalışmaları içerir. Ürünün kalitesi, tadı, kokusu, tasarımı veya ambalajı değiştirilerek daha cazip hale getirilebilir. Bu stratejinin hedefi daha belirgin bir marka imajının oluşturulmasıdır.⁸¹

Pazar Farklılaştırma Stratejisi : Belirli bir ürünün mevcut pazarda kullanımını arttırmaya yönelik çabaları içerir. Bu strateji ürünün yeni bir kullanım alanını bulmak veya ürünün müşteri üzerindeki etkisini artırarak bağlılık oluşturmak şeklinde

⁷⁹ DİNÇER, a.g.e., s. 64.

⁸⁰ Ömer Baybars TEK, **Pazarlama İlkeleri**, (İzmir, 1997), s. 86.

⁸¹ Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, (Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul, 1996), s. 141.

uygulanabilir. Temel amaç, ürünün kullanıcısı olmayanları etkileyerek daha büyük miktarda satış yapmaya yöneliktir.

Dikey bütünleşme stratejisi izleyerek büyümekte ise işletme satıcıların veya alıcıların karını ele geçirmek amacıyla geriye doğru (kaynaklar) veya ileriye doğru (dağıtım kanalları) genişler. Bu genişleme mevcut teknolojilerle olabileceği gibi yeni teknolojiler de gerektirebilir.⁸²

i.i Yeni Bir Ürün Veya Pazar Alanına Girerek Büyüme Stratejisi : Bu stratejiler tek yönlü ve çok yönlü çeşitlendirme olmak üzere başlıca iki grupta incelenebilir.

Tek yönlü çeşitlendirme stratejileri pazar geliştirme ve ürün geliştirme stratejileri olarak kendi içinde iki grupta incelenmektedir.

Pazar Geliştirme Stratejisi : Mevcut ürünlerle yeni pazar arama çabalarını içerir. Pazar geliştirmenin hedefi ürün için yeni kullanım alanları yaratmak veya yeni pazarlara girerek genişlemektir.⁸³ Bu stratejinin uygulanması dağıtım kanallarında değişiklik yapmayı ve reklam çabalarıyla stratejinin desteklenmesini gerektirebilir.⁸⁴ Bu stratejinin izlenmesi ile işletme riski çeşitli pazarlara dağıtarak ayırt edici bir rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır.⁸⁵

Ürün Çeşitlendirme Stratejisi : Mevcut pazarlardaki satışları artırmak için mevcut ürünlerde değişiklik yapma veya daha kullanışlı hale getirme çabalarını içerir. Ürün geliştirme büyük araştırma ve geliştirme giderlerine yol açar.⁸⁶ Bu strateji özellikle tüketicilerin beğeni ve tercihlerinin sürekli olarak değiştiği müşteri yönelimli sektörlere uygundur.⁸⁷ Bu stratejiyi başarmak için yeni ürün özelliklerini geliştirme yeni fikir ve gelişmelere yönelme, çeşitli özellikleri değiştirme, yeniden düzenleme, birleştirme, ek model ve boyut geliştirme gibi değişiklikler yapılarak ürünler geliştirilebilir.⁸⁸

⁸² DİNÇER, a.g.e., s. 165.

⁸³ DOBSON and STARKEY, a.g.e., s. 68.

⁸⁴ LUNDY and COWLING, a.g.e., s.130.

⁸⁵ DİNÇER, a.g.e., s.167.

⁸⁶ DAVID, a.g.e., s.s.58.

⁸⁷ TEK, a.g.e., s. 87.

⁸⁸ a.e., s. 85.

Çok Yönlü Çeşitlendirme Stratejisi: Çok yönlü çeşitlendirme stratejisi, örgütün yeni pazarlara ve ürünlere yönelmesini içerir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler aşağıda belirtilen yöntemleri kullanarak yeni pazarlara ve ürünlere yönelebilirler.

- Örgüt, mevcut ürün dizisine teknolojik ve / veya pazarlama sinerjisi yaratabilecek yeni ürünler ekleyebilir,
- Teknolojik bakımdan mevcut ürün dizileri ve teknolojiyle ilişkili olmasa da mevcut müşterilere çekici gelebilecek yeni ürünler ekleyebilir,
- Örgütün mevcut teknoloji, ürün ve pazarlarıyla hiçbir ilişkisi olmayan yeni ürünler ve işletmeler ekleyerek yeni müşterilere de hitap edebilir.⁸⁹

b) İşletme Dışı Büyüme Stratejileri

İşletmeler büyümelerini yalnızca kendi kaynaklarıyla ve yetenekleriyle sağlayabileceği gibi başka işletmelerin kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak da gerçekleştirebilir. İşletme dışı büyüme olarak tanımlanan bu tür stratejiler; başka işletmelerle birleşerek, satın alarak veya ortak işbirliği yaparak uygulanabilir.

i. Birleşme Stratejisi : Birleşme iki veya daha fazla işletmenin faaliyetlerinin birleştirilmesine verilen genel bir addır. Birleşme iki yöntemle olabilmektedir. Birinci yöntem; bir işletmenin, diğer bir işletmeyi devralması yöntemiyle birleşmedir. Bu tür birleşmede, devralınan işletmenin hukuksal varlığının son bulmasına karşılık devralan işletmenin hukuksal varlığı devam eder. İkinci yöntem ise yeni bir işletme kurulması yoluyla birleşmedir. Bu tür birleşmede, her iki işletmenin hukuksal varlığı sona erer ve yeni bir işletme ortaya çıkar.⁹⁰

Birleşme stratejisi genellikle yatay, dikey ve karma birleşmeler olarak sınıflandırılmaktadır. Yatay birleşmeler aynı veya birbirini tamamlayıcı mal ve hizmet üreten işletmelerin işbirliğine gitmesiyle oluşur.⁹¹

Dikey birleşmeler, birleşen iki işletmeden birinin diğer işletmenin mal ve hizmet girdilerinin bir bölümünü üretmesi ve/veya ürün çıktılarını en son tüketiciye kadar

⁸⁹ Melih BAŞ, "Şirket Büyümlerine Finansal Bir Bakış: Özellikle Birleşmeler", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, (1990), s.45.

⁹⁰ Nurdan AYDIN, "İşletmelerin Dışsal Büyümleri; Birleşme Satın Alma ve Koordinasyon", *Eskişehir AÜ. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 4 ,Sayı 2, (1986,) s. 203.

ulaştırması durumunda söz konusu olmaktadır. Karma birleşmeler ise birbiriyle yatay veya dikey herhangi bir ilişkisi bulunmayan farklı sektörlerdeki iki işletmenin birleşmesini ifade etmektedir.

Birleşme stratejisi, mevcut ürünler/mevcut pazarlar, mevcut ürünler/yeni pazarlar şeklinde uygulanabilir. Birleşme stratejisi ile işletmeler yeni pazarlar, yeni ürünler, teknoloji yenileme, yönetsel bilgi sağlama, maliyet azaltımı, ürün kalitesini geliştirme, sinerji sağlama, etkili finansman sağlama ve ölçek ekonomilerinden yararlanma gibi amaçları gerçekleştirmeyi hedefler.⁹²

İşletmelerin birleşmeleri önemli stratejik kararlardan biri olup işletmenin varlığını sürdürmesi açısından büyük önem taşır. İşletme birleşmelerinin başarılı olması; amaçlarının iyi tanımlanmasına, iş kolunun iyi tanımlanmasına, kapsamlı bir araştırma yapılmasına, yalnız fiziki varlıkların değil insan faktörünün de elde edildiğinin bilincinde olmasına bağlıdır.⁹³

ii. Satın Alma Stratejisi: Birleşme ve satın alma stratejileri ekonomik ve ticari olarak benzer sonuçlar doğurmakla birlikte hukuken birbirinden oldukça farklıdır. Birleşmede iki işletme tüm varlıklarıyla yasal olarak birleşerek tek bir işletme haline gelir. Birleşmeye katılan işletmelerden biri veya ikisinin de hukuki varlığı sona erer.⁹⁴ İşletme satın alma ise bir işletmenin diğer bir işletmeyi veya işletmeleri varlık ve borçlarıyla birlikte satın almasıdır. Satın almada satın alan işletme hukuki varlığını korurken satın alınan işletmenin hukuki varlığı sona ermektedir.

Satın alan işletmeyi bu tür strateji seçmeye yönelten nedenler birleşme stratejilerinin seçilmesi nedenlerine benzemektedir. Satın alma kararlarında en önemli faktör girilecek sektörün seçimi ve satın alınacak işletmelerle ilgili yeterli bilginin elde edilebilirliğidir. Satın alma kararını etkileyen bilgiler satın alınacak işletmelerin ürünleri, müşterileri, pazar yapısı ve sektörün gelecekteki yönüne ilişkin olmaktadır.⁹⁵

⁹¹ Levent VARLIK, “Şirket Evlilikleri”, *Muhasebe, İşletme ve Finans*, Cilt 4, Sayı 40/41, (1989), s. 23.

⁹² Ali AKDEMİR, “Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri”, *Eskişehir AÜ. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.10, Sayı.1-2, (1992), s.285.

⁹³ Işın OK, “Şirket Birleşmeleri Şekilleri ve Nedenleri”, *Kalkınma Dergisi*, Sayı, 41 (Ekim 1992), s. 20

⁹⁴ Halil DOĞRU, “Şirket Kontrolünün Ele Geçirilmesinde Yatırımcıların Korunmasına İlişkin Düzenlemeler”, *Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu*, Sayı 305, (1991), s. 2.

⁹⁵ Erol EREN, a.g.e., s.244.

iii. Ortak Girişim Stratejisi: Ortak girişim stratejisi, iki yada daha fazla bağımsız işletmenin sınırları çizilmiş belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kaynaklarını birleştirmeleridir şeklinde tanımlanabilir.

İşletmelerin ortak girişim stratejilerine yönelmelerinin nedenleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir.⁹⁶

- Finansal avantaj sağlama : Ortak girişimler sermaye harcamalarını azaltarak küçük işletmelerin uluslararası olmalarına yardımcı olur.
- Sinerji elde etme : Ortak girişimler, kaynakların birlikte kullanılması, ortakların uzmanlık alanındaki çabaların birleştirilmesi ve ölçek ekonomileri yoluyla önemli maliyet tasarruflarına ve etkinlik artışına yol açar.
- Yönetmel avantajlar elde etme : Ortak girişimler, ortakların yönetmel yeteneklerinden yararlanır.
- Risk azaltımı sağlama : Ortak girişimler tam mülkiyete göre daha az risk taşır.
- Uzun dönemli piyasa etkisi sağlama : Ortak girişimler pazara yakınlık, pazar bilgisi ve yerel ortağın sağladığı diğer avantajlar ile yabancı piyasalarda uzun süreli etki yaparlar.

İşletme birleşmeleri ve işletme satın almadan farklı olan ortak girişimin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.⁹⁷

- Birlikte iş yapan bir çıkar grubu vardır.
- Karın paylaşımı söz konusudur.
- Riskin ve zararların paylaşımı söz konusudur.
- İşbirliği uzun sürelidir.
- Ortak girişim imalat sektöründe ve hizmet sektöründe olabilir.
- Alternatif olarak pazarlama, dağıtım, teknoloji araştırma geliştirme gibi konuların bazılarında yoğunlaşan daha dar bir işlevsel hedef seçilebilir.

⁹⁶ Barboros İNECİ, "A.E.T. Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler (Joint Ventures)", (1998), s 4.

⁹⁷ Cahit YILMAZ, "Joint Venture (Ortak Girişim)", *Kalkınma Dergisi*, Sayı 43 (Haziran 1993), s.13.

- Ortak girişim iki gelişmiş ülke işletmesi arasında daha yaygın olarak da gelişmiş ülke işletmeleri ile gelişmekte olan ülke işletmeler arasında olur.
- Ortak girişimler taraflar arasında karar almaya katılma konusunda ayrılabilirler. Taraflar kararlara eşit katılabilir veya biri pasif bir rol kabul edebilir.

2. Durgun Büyüme ve Değişmeme Stratejileri

Durgun büyüme veya değişmeme, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda faaliyetlerini sürdürmesini ve yeni faaliyet alanlarına girmemesini ifade eder. Durgun büyüme stratejisinin şu durumlarda uygulamasının daha etkili olacağı ileri sürülür : İşletme olgunlaşmış bir pazarda faaliyette bulunuyor ise; işletme faaliyette bulunduğu pazar veya pazarlarda geniş bir pazar payına sahip ise; işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün büyüme oranı düşükse ve çevre çok hızlı değişmiyorsa.⁹⁸

Durgun büyüme stratejilerinin özelliklerini de aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.⁹⁹

- İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeyi sürdürmektedir.
- Ürün ve hizmet karmasında önemli değişiklikler yapmamaktadır.
- Ana stratejik kararları işlevsel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

İşletmeler, durumunu koruma ve sanayi dalı ile birlikte büyüme, kar veya harmanlama, fasıllı büyüme olmak üzere üç değişik durgun büyüme stratejisi uygulayabilmektedirler.¹⁰⁰

a) Durumunu Koruma ve Sanayi Dalı ile Birlikte Büyüme Stratejisi

Durumunu koruma ve sanayi dalı ile birlikte büyüme stratejisi, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün büyüme oranında yatırım yaparak pazarın büyümesine

⁹⁸ CERTO and PAUL, a.g.e.,s. 100.

⁹⁹ EREN, a.g.e.,s. 247.

¹⁰⁰ DİNÇER, a.g.e., s.172.

uygun hareket etmesini ifade eder. Böylece işletme, pazar payı ve rekabet üstünlüğü başka işletmelerin eline geçmeden durumunu korumuş olacaktır.

b) Kar veya Harmanlama Stratejisi

Kar veya harmanlama stratejisi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün olgunlaşması ve büyümesinin durması durumunda işletmenin mevcut kaynak ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmesi için verimsiz yatırımların azaltılması ve bu şekilde nakit girişlerinin çoğaltılmasına yönelik çabaları kapsar.

c) Fasilalı Büyüme Stratejisi

Fasilalı büyüme stratejisi, büyüme potansiyeli olan işletmelerin uyguladıkları bir stratejidir. İşletme, belli bir süre büyüme stratejisi izler, daha sonra gelişmeyi durdurur. Durgunluk döneminde kendini toparlamaya çalışır ve bu arada verimliliği ve etkinliği arttırmak için çaba harcar.

3. Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri genellikle ekonomik durgunluk ve işletmenin finansal durumunun olumsuzlaştığı dönemlerde kullanılır.¹⁰¹ İşletmeler etrafına bakma, tecrit etme (ayırma), son verme ve mahkum stratejiler olmak üzere dört değişik tasarruf stratejisi uygulayabilmektedir.

a) Etrafına Bakma Stratejisi

Etrafına bakma stratejisi, işletmenin faaliyetlerinin etkinliği azaldığı ancak henüz yaşamını sürdürmesinin tehlikeli bir boyuta ulaşmadığı durumlarda uygulanır.¹⁰² Bu strateji kapsamında; maliyetlerde azaltma yoluna gitme, gelirleri artırma önlemleri, varlıkları azaltmaya gitme, işletmenin faaliyet alanını daraltma, pazarlama

¹⁰¹ ERGİN, a.g.e., s. 51.

¹⁰² CERTO and PETER, a.g.e.,s. 102.

harcamalarını azaltma, yenilik yapma çabalarından vazgeçme uygulamaları yer alır.¹⁰³ Etrafına bakma stratejisi başarılı olması durumunda, işletme büyüme stratejilerine yönelebilir.

b) Tecrit Etme (Ayırma) Stratejisi

Tecrit etme veya ayırma stratejisi bir işletmenin bir bölümünün, stratejik işletme biriminin yada bir üretim hattının elden çıkarılmasını ifade eder. Bu strateji, etrafına bakma stratejisi başarılı olmadığı zaman uygulamaya konularak beklenen sonuca ulaşmaya çalışılır.¹⁰⁴ Tecrit etme (ayırma) stratejisinin uygulanmasının nedenlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.¹⁰⁵

- Pazardaki durgunluk nedeniyle ulaşılması gereken satış miktarına ulaşmanın imkansızlığı.
- Diğer stratejik iş birimlerinin karlarından daha az karlılık durumu.
- Teknolojik gelişmeler karşısında işletmenin finansal gücünün yetersizliği.
- Yasal baskılar ve antitröst eğilimlerin işletmeyi zorlaması.
- İşletmeler arası birleşmelerden sonra bazı stratejik iş birimlerinin yeni oluşuma uyum sağlayamaması.

c) Son Verme Stratejisi

Son verme stratejisi, işletmenin tamamının elden çıkarılmasını ifade etmektedir. Son verme stratejisinin uygulanması, bütün stratejik alternatiflerin başarısız olması durumunda söz konusudur.

Bu tür bir strateji aşağıda belirtilen koşullar ortaya çıktığında uygulanabilir.¹⁰⁶

- Tasarruf ve tecrit etme (ayırma) stratejilerinin uygulanmasına karşın işletmelerin başarısızlığının devam etmesi durumunda.

¹⁰³ EREN, a.g.e., s. 252.

¹⁰⁴ CERTO and PETER, a.g.e., s.103.

¹⁰⁵ EREN, a.g.e., s. 253.

¹⁰⁶ DİNÇER, a.g.e., s.177.

- İflastan başka seçeneklerin bulunmaması durumunda.
- Zararın en alt düzeye indirilmesinden başka bir yolun kalmaması durumunda.

Son verme stratejisi, alınabilecek en son karardır. Çünkü bu strateji, başarısızlığın bir ifadesi demektir.

d) Mahkum İşletme Stratejisi

Bir işletme ürün veya hizmet satışlarının çok büyük bir kısmını tek bir müşteriye satıyorsa ve bu müşteri bağımsız bir işletme tarafından yapılması gereken işlevlerin bir kısmını üstlenmişse bu işletme müşteriye mahkum bir strateji izliyor denebilir.

Mahkum işletme stratejisi aşağıda belirtilen durumlarda izlenebilir :¹⁰⁷

- Pazarlama veya diğer işletme işlevlerini güçlendirmede yetersizlik ve isteksizlik,
- Bu stratejinin finansal açıdan güçlenme ve maliyet azaltmada en iyi araç olduğuna inanma.

4. Miles ve Snow'un Örgüt Stratejileri

Miles ve Snow, örgütün geneline yönelik stratejileri savunmacı, fırsatçı, analizci ve tepkici olmak üzere dört grupta ele almaktadır.

a) Savunmacı Örgüt Stratejileri

Savunmacı strateji izleyen örgütler faaliyetlerini dar ve nispeten durağan bir ürün pazarında sürdürürler.¹⁰⁸ Savunmacı örgütler, teknolojilerinde ve yapılarında çok ender yenilikler yaparlar. Araştırma ve geliştirme çalışmaları çok azdır. Ürün ve hizmeti en verimli şekilde sunup pazar payını korumayı hedefler. Eğer yeni bir ürün üretilcekse

¹⁰⁷ EREN, a.g.e., s. 256.

¹⁰⁸ Sharon PECK, "Exploring The Link Between Organizational Strategy and the Employment Relationship :The role of Human Resources Policies" ,*Journal of Management Studies*, Vol.,31, No.,5, (September 1994),s.716.

gerekli teknolojiyi örgüt dışından elde ederler.¹⁰⁹ Bu tür örgütler, sanayideki gelişmelerin önünde gitmezler. Mevcut faaliyet alanlarında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bunun yerine faaliyetlerinde etkenliği artırma ve hakim olduğu sınırlı alanda yapabildikleri en iyi işi yapma konusu üzerinde yoğunlaşırlar. Bunu gerçekleştirebilecek stratejiler için genel ve işlevsel yönetimde ayırt edici rekabet üstünlüklerine sahip olmaya çalışırlar.¹¹⁰

b) Araştırmacı Örgüt Stratejileri

Araştırmacı stratejiler izleyen örgütler yeni ürünler ve pazarlar aramaları ile nitelendirirler, sürekli yeni pazarlar ve yeni ürünler ararlar. Bu örgütler faaliyet gösterdikleri pazarlardan değişimci ve öncüdürler. Ancak bu tür örgütler yeni fırsatlar araştırmakla beraber savunmacılar kadar etkili değildirler.¹¹¹

c) Analizci Örgüt Stratejileri

Bu tür örgütler hem savunmacıların hem de araştırmacıların özelliklerini taşırlar. Savunmacılar gibi sabit ürünleri korumakla beraber araştırmacılar gibi değişik ürünleri de düşünürler. Araştırmacılar gibi ürün ve pazarları değiştirmezler ancak değişen piyasayı izlemekle yetinirler. Analizciler hem etkinlik hem de yenilik dengesi için çabalarlar. Savunmacıların etkenliği ile araştırmacıların çeşitliliğini birleştirmeye çalışırlar.¹¹²

d) Tepkici Örgüt Stratejileri

Bu tür örgütler çevreden kendilerine baskı geldiği zaman cevap vermeye çalışırlar. Bu tür örgütlerin bir strateji ile uyumlu yapılar ve sistemler kurmaları olanaksızdır. Dolayısıyla bu tür örgütler, ayırt edici rekabet üstünlüğü elde etmede yetersiz kalırlar. Mevcut mamül/pazar yapısını korumada, bazı rakipleri gibi saldırgan değildirler ve risk yüklenmede isteksizdirler.¹¹³

¹⁰⁹ DELERY and DOTY, a.g.e., s.807.

¹¹⁰ DİNÇER, a.g.e., s. 159.

¹¹¹ DELERY and DOTY, a.g.e., s.807.

¹¹² DİNÇER, a.g.e., s. 159.

¹¹³ DELERY and DOTY, a.g.e., s.808.

5. Karma Stratejiler

Karma stratejiler, bir işletmenin aynı zamanda değişik stratejik alternatifleri uygulamasını ifade eder. Ancak değişik stratejik alternatiflerin birlikte uzun süre izlenmesi riskli olabilir. Hiçbir işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler kendisi için yararlı olabilecek stratejilerin tamamını uygulaması için yeterli değildir. İşletmenin stratejik önceliklerinin belirlenmesi gerekir.¹¹⁴ Herhangi bir işletme stratejik özelliklerine uygun stratejilerden yalnızca bir tanesini izleyebileceği gibi iki veya daha fazla stratejiyi birlikte uygulayabilir. Öncelikle büyüme stratejileri ile tasarruf stratejilerinin birlikte uygulanması oldukça uygundur.

Bir başka açıdan çok yönlü çeşitlendirmeye gitmiş bir işletme de her bir stratejik iş birimi için farklı stratejiler uygulayarak, karma bir uygulama gerçekleştirebilir. Örneğin, bir işletme yeni işletmelerin satın alması ile dış büyüme stratejisi, mevcut bazı birimler için durgun büyüme stratejisi, ve diğer iş birimlerinde tecrit etme (ayırma) stratejisi uygulayabilir. Çok yönlü çeşitlendirmeye gitmiş, büyük işletmelerde birbiriyle uyumlu stratejilerin izlenmesi oldukça önemlidir, çünkü örgütün farklı işletme birimlerinin izledikleri stratejilerin genel örgütsel hedeflere ulaşma yönünde eş güdümlenmesi gerekir.¹¹⁵

B) REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet stratejileri, benzersiz bir değer karması yaratabilmek için bilinçli olarak rakiplerden değişik faaliyetlerin seçimi olarak tanımlanmaktadır. Rekabet stratejileri, dış çevre faktörleri ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri üzerine dayanmaktadır.¹¹⁶

İşletme veya rekabet stratejilerini inceleyen çeşitli çalışmalar vardır. Ancak Michael Porter'ın rekabet stratejileri bu konuda en çok kabul görmüş çalışmadır.

¹¹⁴ DAVID, a.g.e., s. 62.

¹¹⁵ CERTO and PETER, a.g.e., s.102.

¹¹⁶ Gülden CERİT, Hakkı KİŞİ vd. "Gümrük Birliği Sürecinde Ege Bölgesi Sanayiine Rekabet Gücü Açısından Stratejik Bir Yaklaşım", 3. Verimlilik Kongresi, (M.P.M Yayınları, No. 599, Ankara, 1997), s. 178

Porter'ın, işletme düzeyindeki rekabet stratejilerini üç grup altında incelemek mümkündür¹¹⁷

- Maliyet Liderliği Stratejisi,
- Farklılaştırma Stratejisi,
- Odaklama Stratejisi

Porter'ın rekabet stratejileri Şekil 2.5'de görülmektedir.

		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
Faaliyet Alanı	Geniş	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar	Maliyete Odaklanma	Farklılaştırmaya Odaklanma

Şekil 2.5 Porter'ın Rekabet Stratejileri

Porter, a.g.e., s.

Rekabet stratejileri, rakipler karşısında rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin yararlandıkları rekabet araçları üzerine dayanır. İleri sürülen bu stratejilerin her biri bir rekabet avantajının yaratılmasına ve sürdürülmesine yönelik farklı bir yaklaşım sergiler.¹¹⁸

Şekilde görüldüğü gibi rekabet stratejileri maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma (maliyete odaklanma ve farklılaştırmaya odaklanma) olarak sınıflandırılmıştır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri daha geniş bir faaliyet

¹¹⁷ Charles W.L. HILL, "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, (1988), s.401.

¹¹⁸ James J. CHIRISMAN, Charles HOFER ve W. BOULTON, "Toward a System for Classifying Business Strategies", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, (1988), s.418.

alanında rekabet avantajı sağlamaya çalışırken odaklanma stratejileri maliyet ve farklılaştırma avantajını daha dar bir faaliyet alanında elde etmeye çalışırlar.

1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisinin amacı pazarda en düşük maliyetli üretici olmaktır. Düşük maliyetli üretici olmak, yoğun rekabet ortamında olsa bile yüksek ortalama kar sağlar.¹¹⁹ Maliyet liderliğini sağlamak için ürün kalitesinin sürekliliğinin yanı sıra ölçek ekonomisinden yararlanma, deneyim eğrisinin olumlu etkilerinden yararlanma, hizmet, dağıtım, reklamcılık, araştırma-geliştirme gibi çeşitli faaliyetlerde maliyetleri en aza indirme olanaklarından yararlanılır.

Maliyet liderliği stratejisinin izlenmesinde, talep fiyata duyarlıyken özellikle standartlaşmış ürünlerin üretildiği endüstride yer alan işletmeler muhtemelen en fazla başarılı olur. Bu strateji, farklılaştırılmış ürünler için alıcılar fazladan ödemeye istekli olmadıkları zaman veya tüketiciler ortak gereksinimlere sahip olduklarında veya bir satıcıdan diğer satıcıya değişen maliyetlerde beklenmedik bir değişim olduğunda uygulanabilir. Bu strateji bir endüstrideki düşük maliyetli üreticinin Porter tarafından tanımlanmış olan beş rekabet gücüne karşı kendisini savunmasıyla ilgili cazip avantajlar sağlar. Düşük maliyetli örgüt sektörde yer alan rakiplere göre fiyat üzerinde saldırgan rekabete karşı en iyi konumdadır.¹²⁰

2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi kütleli pazarlar için benzeri olmayan ürün yada hizmetin sunulmasını içerir. Farklılaştırma stratejisi tüketicilerin bir mamul veya hizmeti farklı olarak görmelerini sağlamayı hedefler.¹²¹

Farklılaştırmanın farklı düzeyleri farklı stratejiler ileri sürer. Farklılaştırma, özellikle standart ürünlerin tüketici ihtiyaçlarını yeterince karşılaması durumunda veya rakiplerin kısa sürede mamul veya hizmeti taklit etmesinin mümkün olması durumunda

¹¹⁹ DİNÇER, a.g.e., s.52.

¹²⁰ DOBSON and STARKEY, a.g.e., s.57.

¹²¹ Danny MILLER, "Relating Porter's Business Strategies to Enviroments and Structure", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.2, (1988), s.283.

rekabet avantajını garantilemez.¹²² Mamul veya hizmet üzerinde yaratılan ve bir benzeri olmayan özelliklerin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması ve önemli olması gerekir.¹²³ Bu stratejinin başarısındaki temel unsurlar tüketicilerin farklılıkları görebilmesi, farklılaştırılmış ürün için fazladan ödemeye istekli olması ve rakiplerin ürünün benzer kalitesine ve özelliklerine ulaşmasının güç olmasıdır.

Mamul ve hizmetlerin farklılaştırılmasında birçok yöntem vardır. Örneğin, daha üstün hizmet, özel nitelikler, ürün güvenilirliği, yüksek düzeyde imaj ve ün, farklı bir tat, teknik tasarım ve performans, teknolojik liderlik, dayanıklılık. Farklılaştırma stratejilerinin bu örneklerdeki ele alınma biçimi eksiksiz değildir. Çok sayıda başarılı farklılaştırma stratejisi vardır ve farklılaştırma değer zincirindeki herhangi bir alandan veya çeşitli alanların birleşiminden ileri gelebilir. Örneğin, son ürünün kalitesine ve performansa hammaddelerin elde edilmesinin etkisi olabilir. Ürün yönelimli araştırma-geliştirme çalışmaları yeni tasarımların geliştirilmesine, performans özelliklerinin iyileştirilmesine, ürün çeşidinin geliştirilmesine ve yeni modellerin piyasaya ilk önce sunulmasına öncülük eder.

Süreç yönelimli araştırma-geliştirme çalışmaları, kalitenin, güvenilirliğin geliştirilmesine ve ürünün farklı bir şekilde meydana getirilmesine öncülük eder.¹²⁴ Farklılaştırma stratejisi ile rekabet avantajının sürekliliği için dört yöntem vardır.¹²⁵ Bu yöntemleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
- Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,
- Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha hızlı, etkili, kaliteli, vb. biçimde gerçekleştirilerek yapılan farklılaştırma,
- Rakipler ile en az aynı veya benzer kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyatla sunmaya dayanan farklılaştırma.

¹²² DAVID, a.g.e., s. 69.

¹²³ ERGİN, a.g.e., s. 53.

¹²⁴ DOBSON and STARKEY, a.g.e., s. 60.

¹²⁵ EREN, a.g.e., s. 269.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler bu çabalarını mümkün olduğunca çok boyutta yapmalıdır. Çünkü ortaya çıkan daha fazla farklılık üstünlük anlamına gelmektedir.

3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi belli bir müşteri kesimine, belli bir üretim ve dağıtım hattına veya sınırlı bir coğrafik alana yönelir. Bu strateji, dar faaliyet alanında yer alan bir işletmenin daha geniş faaliyet alanında yer alan rakiplerine göre daha etkin ve verimli hizmet sunabilmesine dayanır.¹²⁶

Odaklanma stratejileri kendi içinde iki grupta ele alınır. Bunlardan biri düşük maliyet ile dar faaliyet alanına yönelik uygulanan maliyete odaklanma stratejisi, diğeri farklılaştırma ile yine dar faaliyet alanına yönelik uygulanan farklılaştırmaya odaklanma stratejisidir.

Odaklanma stratejilerinin hedefi rekabet üstünlüğü elde etmek ve pazarın yalnızca bir bölümünde yoğunlaşmak suretiyle bir pazar boşluğunda yer edinmektir. Böylece bu stratejiyi izleyen işletme hedef pazar bölümünün ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılayarak rekabet üstünlüğü elde eder.¹²⁷

Başarılı bir odaklanma stratejisi yeterince geniş, elverişli büyüme potansiyeline sahip ve diğer büyük rakiplerin başarısı için çok önemli olmayan bir sektör bölümüne dayanır. Pazara nüfuz etme ve pazar geliştirme gibi stratejiler alternatif odaklanma avantajları sunar. Odaklanma stratejileri, tüketiciler özel tercihlere ve ihtiyaçlara sahipken ve rakip işletmeler aynı hedef pazar bölümünde uzmanlaşma girişiminde bulunmadıkları zaman son derece etkilidir.¹²⁸

Maliyet odaklanmasında işletme seçtiği dar hedefte düşük maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedefler. Farklılaştırma odaklanmasında ise seçtiği dar hedefte farklılaştırmaya yönelir. İşletme bu stratejilerle seçtiği dar hedef bölümünün veya müşterilerin ya özel ihtiyaçlarını karşılayarak yada üretim ve dağıtım sistemi içinde rakiplerine göre en iyi hizmeti sunarak yada farklı fiyat uygulayarak rakiplerinden farklı

¹²⁶ DANNY MILLER, a.g.e., s.285.

¹²⁷ LUNDY VE COWLING, a.g.e., s.129.

¹²⁸ DAVID, a.g.e., s.69.

bir konuma gelir.¹²⁹ Rekabet stratejilerinin her birinin uygulanmasında farklı yeteneklere, kaynaklara, örgüt yapısına ve sistemlere ihtiyaç duyulur.¹³⁰ Tablo 2.4' de her bir rekabet stratejisinin gerektirdiği koşullar belirtilmiştir.

Tablo 2.4 Rekabet Stratejilerinin Gerektirdiği Koşullar

REKABET STRATEJİSİ	GEREKEN YETENEKLER VE KAYNAKLAR	ÖRGÜTSEL GEREKLER
Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> Sermaye yeterliliği ve kapital artırımını gerekir. Süreç mühendisliği yetenekleri gerekir. İşgörenlerin sıkı denetimi gerekir. Düşük maliyet sistemine ihtiyaç duyulur. 	<ul style="list-style-type: none"> Sıkı maliyet kontrolü. Detaylı maliyet raporları. Biçimsel örgüt ve yüksek sorumluluklar gerektirir. Değişmez miktar hedeflerini karşılayan teşviklere dayanmak gerekir.
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> Güçlü pazarlama yetenekleri gerekir. Ürün mühendisliği yetenekleri gerekir. Yaratıcı yetenekler gerekir. Temel araştırmada güçlü yeterlilik gerekir. Kalite ve teknolojik liderliğe yönelik yetenekler gerekir. İşletmenin ün yapması gerekir. 	<ul style="list-style-type: none"> Araştırma-Geliştirme ve pazarlama işlevleri arasında koordinasyon gerekir. Subjektif ölçüm ve nicelik ölçümleri yerine teşvikler gerekir. Üstün yetenekli ve yaratıcı işgörenlerin işletmeye cezbedilmesi gerekir.
Odaklanma	<ul style="list-style-type: none"> Yukarıda sözü edilen politikaların stratejik hedefe yönelik olarak bir araya getirilmesi gerekir. 	<ul style="list-style-type: none"> Yukarıda sözü edilen politikaların stratejik hedefe yönelik olarak bir araya getirilmesi gerekir.

Samuel C. CERTO and J. Paul PETER, *Strategic Management*, (Mc Graw Hill Inc., U.S.A , 1991), s.114.

Rekabet stratejileri bu stratejileri uygulayan işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamakla beraber her bir stratejinin taşıdığı bazı risklerde vardır. Bu riskler tablo 2.5' de belirtilmiştir.

¹²⁹ DİNÇER, a.g.e., s.161.

¹³⁰ LUNDY and COWLING, a.g.e., s.129.

Tablo 2.5 Rekabet Stratejilerinin Riskleri.

MALİYET LİDERLİĞİNİN RİSKLERİ	FARKLILAŞTIRMANIN RİSKLERİ	ODAKLANMANIN RİSKLERİ
<p>Aşağıdaki durumlarda maliyet liderliği sürdürülemez.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakiplerin taklidi. • Teknolojik değişimler. 	<p>Aşağıdaki durumlarda farklılaştırma stratejisi uygulanamaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakiplerin taklidi. • Farklılaşmanın alıcılar için öneminin azalması. 	<p>Aşağıdaki durumlarda odaklanma stratejisi etkili olmaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odaklanma stratejisinin taklit edilmesi. • Hedef dar pazar bölümünün cazipliğini yitirmesi. • Tüm pazara hitap eden rakiplerin dar pazar bölümüne yönelmesi.

Samuel C. CERTO and J. Paul PETER, *Strategic Management*, (Mc Graw Hill Inc., U.S.A, 1991), s.115.

C) ALTERNATİF STRATEJİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE STRATEJİ SEÇİMİ

Örgütü hedeflerine ulaştıracak stratejinin seçiminde, stratejik seçenekler değerlendirilerek amaca ulaştırılacak en uygun stratejilerin seçilmesi önemli olmaktadır. Strateji seçiminde önemli olan konu faaliyet alanlarında fırsat üstünlüğü sağlayacak ve olumsuz etkileri yok edecek ve aynı zamanda örgütün güçlü yönlerini daha da güçlendirecek ve zayıf yönlerini iyileştirecek stratejileri belirlemektir.¹³¹

Örgütün alternatif stratejilerinin belirlenmesinden sonra bu alternatiflerden hangisinin örgüt açısından uygun, mümkün ve kabul edilebilir olduğunun belirlenmesi gerekir.

Stratejinin gerçekleştirilebilir olması, bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmayacağı ile ilgilidir. Bir stratejinin uygulanması için işletme gerekli olan fonlara, teçhizata, hizmete, teknolojiye, üretim, pazarlama ve yönetsel yeteneklere sahip olmalı veya bunları elde edebilmelidir.

Stratejinin uygunluğu, olası stratejilerin stratejik analizde belirlenen çevresel tehditlerin ve kaynak zayıflıklarının ne derecede üstesinden geleceğini ve örgütün hedefleriyle ne derecede uygun olduğunu ifade eder.¹³²

¹³¹ LUNDY and COWLING, a.g.c., s.132.

¹³² DOBSON and STARKEY, a.g.c., s.82

Stratejinin kabul edilebilirliği, olası bir strateji uygulandığında ortaya çıkabilecek olası sonuçların yönetim, hissedarlar ve diğer ilgili gruplar (iş görenler, devlet, tüketiciler, tedarikçiler) tarafından kabul edilebilirlik derecesini ifade eder. Bu nedenle stratejiler olası getirileri, karlılık ve büyüme oranları, taşıdıkları risk, stratejilerin işletmenin çevresine etkisi ve işletmenin alt sistemleri ile iyi uyum sağlayıp sağlamadığı değerlendirilmelidir.¹³³ Böylece rgtler izleyebilecekleri alternatif stratejiler arasından amaçlarını gerçekleştirmeye en uygun, yapılabilir ve kabul edilebilir olan stratejiyi veya stratejileri seçmelidirler.

¹³³ ERĐN. a.g.e., s.57.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan stratejilerle, insan kaynakları yönetimi stratejileri örgütü çevreleyen içsel ve dışsal koşullar karşısında birbiriyle bağlantılıdır. İnsan kaynakları yönetimi stratejileri, örgüt stratejileri doğrultusunda oluşturulan ve uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ifade eder. Çalışmanın bu bölümünde, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe stratejik olarak kabul edilen işgören planlaması ve işe alma, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme uygulamaları stratejik yaklaşımla incelenecektir.

I. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞE ALMA

A) STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Genel olarak stratejik insan kaynakları planlaması kısa ve uzun dönemli örgütsel hedeflere etkin bir şekilde ulaşmak için doğru sayıda, doğru nitelikte işgörenleri, doğru yerde ve doğru zamanda sağlama süreci şeklinde tanımlanmaktadır.¹ Amacı, örgütün gelecekteki işgören gereksinimini tahmin ederek bu talepleri karşılayacak insan kaynağını hazır bulundurmaktır.²

¹ Kenneth L. OTTO, "Planning For Human Resources," **Human Resource Management**, der. L. KLATT, R. MURDICK ve F. SCHUSTER, (Bell and Howell Co., U.S.A.,1985) , s. 103.

² Semra ÖZAKMAN, "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama," **Yönetim**, Sayı 19, (1994), s. 7.

Stratejik insan kaynakları planlaması değişen çevresel koşullar altında örgütün çalışanlarla ilgili gereksinmelerinin saptanmasını ve bu gereksinmeleri karşılayacak strateji, politika ve programların oluşturulması sürecini içerir.³

Belirlenen örgütsel hedeflere ulaşılması ancak gelecekteki işgören gereksiniminin önceden tahmin edilerek bu gereksinmelere uygun sayıda ve nitelikte işgörenlerin sağlanmasına yönelik insan kaynakları planlarının geliştirilmesi ile gerçekleşir.⁴

Örgütsel hedeflere ulaşmak için geliştirilen örgütsel stratejiler büyük ölçüde insan kaynakları planlamasıyla karşılıklı etkileşime dayanmaktadır.⁵ Bu nedenle insan kaynakları planlamasının genel stratejik planlama süreciyle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları planlaması, örgütün misyon ifadesinin, örgütsel hedeflerin ve örgüt stratejilerinin insan kaynakları hedeflerine dönüştürülme süreci olarak ifade edilebilir.⁶

Örgütsel stratejilerin belirlenmesinde, örgütün mevcut insan kaynağı kapasitesiyle ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olması da önemli bir etkiye sahiptir.⁷ Bir örgütün başarısında, stratejik bir yaklaşımla oluşturulan insan kaynakları planının örgütü oluşturan diğer birim veya bölümlerin planlarıyla uyumlu olmasının etkisi büyüktür.⁸ Bu nedenle insan kaynakları planı, stratejik örgüt planları ile birlikte ele alınmalı, stratejik insan kaynakları planının stratejik işletme planının alt unsuru olduğu kabul edilmelidir.⁹

1. İnsan Kaynakları Planlaması İle Genel Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

Genel stratejik planlama üst yönetimin örgütün gelecekteki konumunu belirlemek için yararlandığı bir araçtır.¹⁰ Bu nedenle genel stratejik planlama örgütün yönelimi ve temel niteliği ile birlikte ele alınır.

³ PALMER, a.g.c., s. 32.

⁴ MATHIS and JACKSON, a.g.c., s. 33.

⁵ Wayne MONDY and Shane PREMEAUX, *Management*, (Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995), s.24.

⁶ Daniel J. KAUFMAN, "Planning: Strategic Human Resources and Employment," *Managerial Planning*, Vol.32, No.6, (1984), s. 26.

⁷ John F. DE SANTO, "Work Force Planning and Corporate Strategy," *Personnel Administration*, Vol. 33, No.5, (1997), s. 34.

⁸ PALMER, a.g.c.,s. 31.

⁹ ÖZAKMAN, a.g.c., s. 7.

¹⁰ Noel Zebrinskic ve Alan Huellmantel, *Long Range Planning*, Vol. 22, No.2, 1989, s. 70.

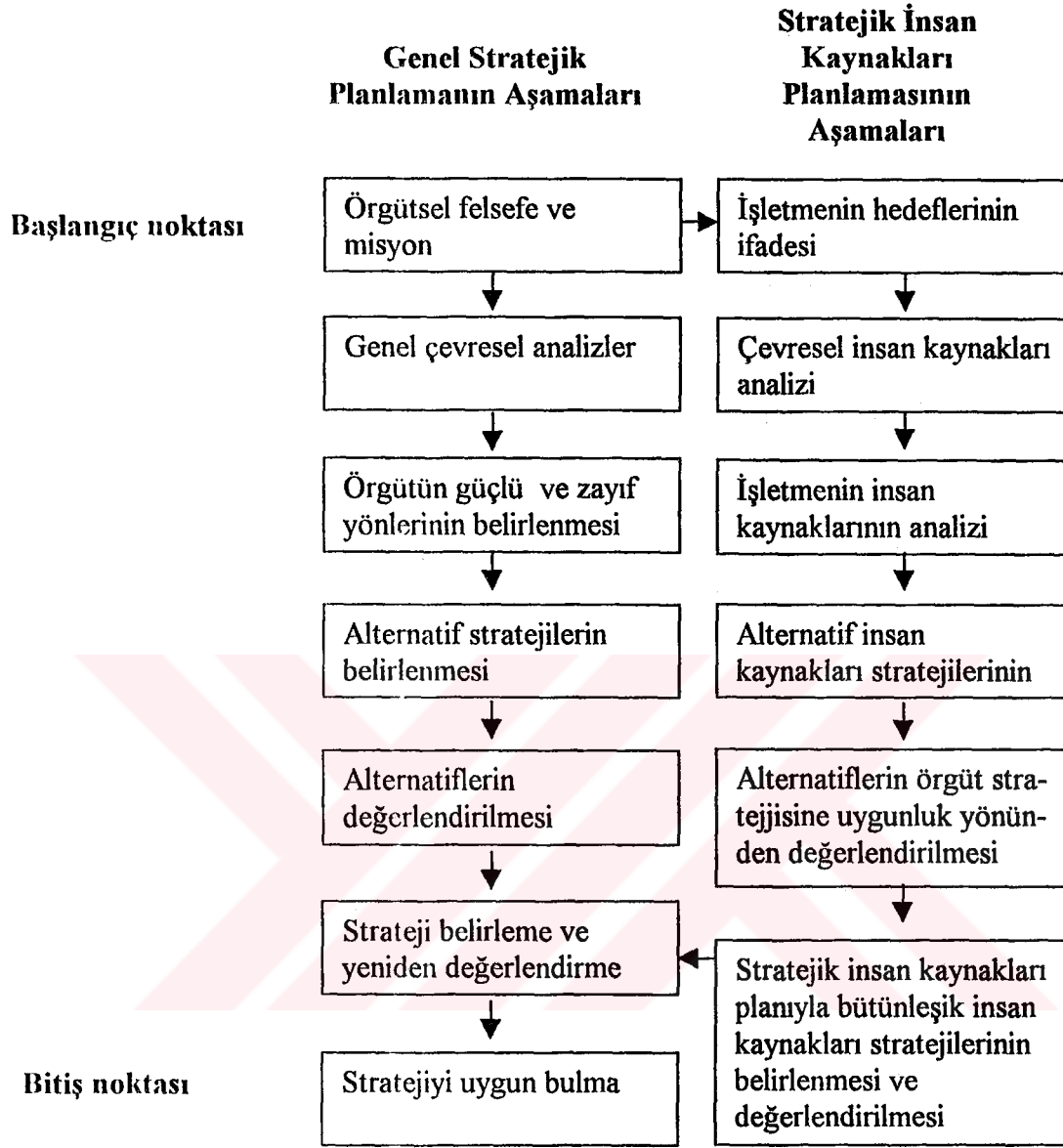
İnsan kaynaklarının etkin yönetimi, genel işletme planlaması ve yönetimini çevreleyen koşullarda strateji oluşturma ve geliştirme sürecini ve stratejilerin anlaşılmasını büyük ölçüde kolaylaştırır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi stratejik planlama sürecinde örgütün insan kaynaklarına aktif bir yer verilmesi ile mümkün olabilmektedir. Stratejik planlama ve stratejik insan kaynakları planlaması arasında karşılıklı bir ilişki vardır.¹¹

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi genel stratejik planlama süreci örgütsel felsefenin ve misyonun ifade edilmesi ile başlamaktadır. Genel çevresel analizler ve kaynakların elde edilebilirliğinin analizi örgütün güçlü yönlerini ve zayıflıklarını belirleyerek gelecek yönelimli örgüt stratejilerinin belirlenmesine temel oluşturur. Bu analizler örgütün karşılaştığı tehditlerin belirlenmesine yardımcı olarak örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çeşitli seçenekler sunar. Bu aşamada bir yada daha fazla stratejik seçenek genel olarak tasarlanır. Bu stratejik seçenekler stratejik planın başarı veya başarısızlığında temel unsurlardır. Daha sonra bu stratejik seçenekler her bir örgütsel işlev açısından değerlendirilerek bu işlevlerin stratejik içeriği belirlenir. Böylece kaynak gereksinimleri ve maliyetler gibi önemli konular belirlenir.

Örgütün işlevlerinden insan kaynakları yönetimi işlevi de belirlenmiş bir örgütsel strateji açısından yeniden incelendiğinde insan kaynakları işlevinin alt işlevleri olan işgören bulma ve seçme, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ödüllendirme ve ücretlendirme uygulamalarının örgüt stratejisine uygunluğu açısından yeniden değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme sonucunda, genel stratejik planlamadan hareketle insan kaynakları planı stratejik planlarla bütünleşik olarak geliştirilir.

Stratejik insan kaynakları planlaması süreci işletmenin hedeflerinin ifade edilmesi, tüm çevre unsurlarının insan kaynakları açısından analiz edilmesi ve işletmenin mevcut insan kaynaklarının yetenek düzeyi, demografik özellikler gibi yönlerden değerlendirilmesi aşamalarından geçerek insan kaynakları stratejilerinin işletme stratejilerine uygunluğu ve insan kaynakları planının işletmenin genel stratejik planıyla bütünleştirilmesi açısından değerlendirilmesi ile son bulur.¹²

¹¹ Daniel ONDRACK and James NININGER, “Human Resource Strategies: The Corporate Perspective”, *Business Quarterly*, Vol.49, No.4, (1984), s. 104.



Şekil 3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması İle Genel Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı

Örgütün hedef ve stratejileri ile stratejik insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkinin kapsamı dört aşamada incelenebilir: Bunlar örgütsel düzeyde planlama, birimler düzeyinde planlama, işlevsel düzeyde planlama ve kısa dönem etkinliklerinin uygulanması düzeyinde planlamadır.

Örgütsel düzeyde insan kaynakları planlaması, örgüt felsefesi ve değer sistemi ile desteklenmiş insan kaynakları stratejisinin geliştirilmesine dayalıdır.¹³ Bu aşamada örgütün mevcut işgücü kapasitesi ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olunması ve gelecekte ortaya çıkacak işgücü gereksinmesinin tahmin edilmesi örgüt stratejisinin planlaması açısından oldukça önemlidir.¹⁴ Örgütsel düzeyde stratejik planlamadan sorumlu olan üst yönetim örgütün tamamına yönelik temel insan kaynakları yönetimi hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesini, temel başarı faktörlerinin tanımlanmasını ve izlenecek insan kaynakları yönetimi stratejilerinin belirlenmesini gerçekleştirir.¹⁵ Bu aşamada işgören arz ve talebi tüm örgüt geneline yönelik olarak tahmin edilir.

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilir hale getirilebilmesi için örgütün mamul ve pazarlarındaki değişime uygun olarak örgütün orta düzeyli bir planlama biriminin olması gerektiği varsayılır. İşletme veya birim düzeyinde insan kaynakları planlaması, belirli mamul veya pazardaki amaçlar ve stratejilerle desteklenmiş insan kaynakları taleplerini karşılamaya yöneliktir.¹⁶ İşletme veya birim düzeyinde insan kaynakları yönetiminden sorumlu bölüm, örgütün gelişimindeki genel değişimleri destekleyecek insan kaynakları yönetimi etkinliklerini planlar. Bunun yanı sıra gelecekte temin edilmesi gereken yöneticilerin, önemli konumlardaki işgörenlerin ve gelecek dönem boyunca örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak işgörenlerin toplam sayısının daha belirgin olarak planlanması gerekir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi programlarına yönelik orta düzeyli planlama bu aşamada gerçekleştirilir.¹⁷

Bölüm düzeyinde, insan kaynakları yönetiminin işgören bulma ve seçme, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirmeyi

¹³ ÖZAKMAN, a.g.e., s. 9.

¹⁴ DE SANTO, a.g.e., s. 33.

¹⁵ KLATT, MURDICK and SCHUSTER, a.g.e., s. 107.

¹⁶ ÖZAKMAN, a.g.e., s. 9.

¹⁷ ONDRACK VE NININGER, a.g.e., s. 108.

kapsayan her bir işlevsel alanında politika ve programların ayrıntılarına yönelik çalışmalar yapılır.¹⁸ Kısa dönem etkinliklerin planlanmasında ise insan kaynakları yönetimi hedeflerini ve planlarını destekleyen kısa dönemli faaliyet programları belirlenir. Bu dört düzeyde, gerçekleştirilen stratejik insan kaynakları yönetimi planının, örgütsel amaç ve stratejilerle bütünleşmiş olarak düzenlenmesi gerekir.

3. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Özellikleri

Stratejik insan kaynakları planlamasının iki temel özelliği vardır. Bunlardan biri işgücü talep ve arz tahmininin örgütsel strateji doğrultusunda dengelenmesi, diğeri ise örgütsel stratejiyi destekleyecek insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine temel oluşturulmasıdır.

İşgücü talep tahmini örgütte yer alan birimlerin işgücü taleplerinin belirlenmesinden hareketle tüm örgüt genelinde kısa ve uzun dönemde talep edilecek işgücünün sayısı, tür ve nitelik olarak önceden belirlenmesi çalışmalarını içerir.¹⁹ İşgücü talep tahmini ile ilgili olarak yöneticilerin görüşlerine dayanan tahmin yöntemlerinden, istatistiksel tahmin ve bilgisayar modelleriyle tahmin yöntemlerine kadar uzanan çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Ancak tüm örgütler için ideal bir işgücü tahmin yönteminden söz etmek mümkün değildir. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı, örgüt yapısı ve yönetim anlayışı gibi faktörler tahmin yönteminin seçiminde belirleyici rol oynamaktadır.²⁰

İşletmenin gelecekteki işgücü talebinin en az hatayla tahmin edilebilmesi için birtakım araçlardan yararlanılmaktadır. Bu araçlardan en önemlileri işgücü envanteri, işgören devir oranı ve devamsızlık oranıdır.

İşgücü envanteri işletmenin mevcut işgörenlerinin sayısı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya çıkarır. İşgücü envanteri; işgücü genel envanteri ve işgücü beceri envanteri olarak iki yönden ele alınabilir. İşgücü genel envanteri belirli bir dönemde işletmede çalışan işgörenlerin çeşitli ölçütlere göre özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır. İşgücü

¹⁸ ÖZAKMAN, a.g.e., s. 9.

¹⁹ MATHIS AND JACKSON, a.g.e., s. 53.

²⁰ Ramazan GEYLAN, s. 34.

beceri envanteri ise mevcut işgörenlerin sahip olduğu beceriler, yetkinlik derecesi ve gelişme potansiyeli gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır.

İşgören değişim hızı bir işletmede çalışan işgörenlerden belirli bir dönem içinde işlerinden ayrılanların yüzdesini verir. Devamsızlık oranı ise belli bir dönemde kaybedilen işgücü saatleri toplamının planlanan işgücü saatlerine oranlanmasını ifade eder.²¹ Bu araçlardan elde edilen bilgi ve veriler insan kaynakları planlarının hazırlanmasına ışık tutmakta ve geleceğe dönük kararların alınmasına yardımcı olmaktadır.

İş gücü arz tahmini ise gelecekteki işgören talebinin karşılanabileceği arz kaynaklarının içsel ve dışsal faktörlerin analizine dayanarak tahminidir. Arz kaynaklarının analizinde işgörenler hem niceliksel hem de sahip oldukları yetenekler açısından analiz edilir.

İşgücü arzı tahmininde, göz önüne alınması gereken dışsal değişkenleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- İçsel ve dışsal alanlarda net işgücü hareketliliği,
- İşgörenlerin işe giriş/işten ayrılışlarını incelenmesi,
- Okullarda mezun olacak durumda olanlar,
- Gelecek yıllar için ekonomik tahminler,
- Teknolojik gelişmeler ve değişimler,
- Yasal düzenlemeler,
- İşgörenlerin işe giriş/işten ayrılışlarını etkileyen etkinler.

İçsel kaynaklardan işgücü arzının tahmininde ise mevcut işlerin ve yeteneklerin incelenerek içsel kaynaklardan temin edilecek işgörenlerin belirlenmesi gerekir. Ayrıca örgütsel strateji bazı işlerin başlatılmasını veya bitirilmesini, ürün ve hizmetlerde değişiklikleri ve diğer kararları gerektirebilir.²²

Örgütün insan kaynakları talebinin ve arzının tahmin en iyi şekilde uyumlaştırılmış olması insan kaynakları yönetimi işlevinin işgücü bulma ve seçme, yetiştirme ve

²¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel Yönetimi*, (Yedinci Baskı, Bursa), s. 60.

²² MATHIS , s. 56.

geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi işlevsel alanlarıyla ilgili stratejilerin geliştirilmesi için sağlam bir dayanak oluşturur.²³

B) STRATEJİK İŞE ALMA

1. Örgütsel Stratejiler İle İşe Alma Arasındaki İlişki

Örgütsel hedeflere stratejik kararları alacak yöneticiler ve bu kararları uygulayacak işgörenlerle ulaşılabilir. İşgören bulma ve seçme stratejileri, örgütsel stratejilerin desteklenmesi için gerekli yeteneklere sahip ve bu stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunabilecek insan kaynaklarının sağlanması amacını gütmektedir.²⁴

Örgütün içinde bulunduğu her bir stratejik durum örgütsel hedeflere etkin bir biçimde ulaşmak için özellikle yönetsel düzeylerde yer alacak kişilerin özel yönetsel yeteneklere sahip olmasını ve farklı seçme uygulamalarını gerektirir. Değişen çevresel koşullar örgütün izlediği stratejilerin değişmesine yol açarak, stratejilerin başarıyla uygulanması için yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri de değiştirmektedir. Bu nedenle yönetsel düzeylerde yer alacak kişilerin işe alınması örgütün stratejik durumuyla bağlantılıdır ve gerekli olan yönetsel özellikler çeşitli stratejik örgüt durumları tarafından belirlenmektedir.²⁵

Üst düzeyde yer alan yöneticilerin örgütün tamamına yönelik örgütsel stratejileri, politikaları ve programları belirlediği, orta düzeyde yer alan yöneticilerin de belirlenen strateji, politika ve programlar doğrultusunda uygulamaya yönelik plan ve programları oluşturdukları göz önüne alındığında, yönetsel düzeylerde bulunan kişilerin yeterliliğinin örgütsel hedeflere ulaşmak açısından son derece etkin olduğu açıktır.²⁶ Bu nedenle orta ve üst düzeyde yer alacak yöneticilerin seçilmesi kararında örgütsel stratejileri gerçekleştirmeye katkıda bulunacak bir seçme süreci geliştirilmelidir.

²³ LUNDY and COWLING,a.g.c., s. 188.

²⁴ Doğan CANMAN, *Çağdaş Personel Yönetimi*, (TODAİE Yayını, No. 260, Ankara, 1995), s.69.

²⁵ Marc GERSTEIN and Heather REISMAN, "Strategic Selection. Matching Executives to Business Conditions", der Edgar H.SCHEIN, *The Art Of Managing Human Resources*, (Oxford University Press, Oxford, 1987), s. 118.

²⁶ Nevin DENİZ "Orta ve Üst Kademe Yöneticilerinin İşe Alınmasında Kullanılan Başlıca Personel Seçme Yöntemleri", *Marmara Ün. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 4, Sayı,1-2, (1987), s 429.

Stratejik işe alma süreci, stratejik yönetim araç ve tekniklerinin stratejik insan kaynakları yönetimi teori ve uygulamalarıyla bütünleştirilmesi yoluyla geliştirilebilir.

2. Stratejik İşe Almayı Açıklayıcı Yaklaşımlar

Örgüt stratejisi ve stratejik işe alma arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Stratejik işe almayı açıklamada yararlanılabilecek başlıca yaklaşımlar ürün yaşam süreci yaklaşımı, portföy karması yaklaşımı, rekabet stratejileri yaklaşımı, Miles ve Snow'un örgütsel stratejiler yaklaşımı ve stratejik işletme durumları yaklaşımıdır.

a) Ürün Yaşam Süreci Yaklaşımı

Ürün yaşam süreci yaklaşımı her ürünün pazara sunulmasından çekilmesine kadar bir dizi aşamayı içeren yaşam süreci olduğunu varsayar. Ürün yaşam süreci, ürünün pazara sunulması, büyümesi, olgunlaşması ve düşmesi aşamalarını içerir.

Stratejik işe alma uygulamaları ürün yaşam sürecinin her bir aşamasında farklılık gösterebilmektedir. Her bir aşama çeşitli düzeylerde yer alacak yöneticilerin farklı özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Yöneticilerin, ürün yaşam sürecinin çeşitli aşamalarının başarıyla uygulanması için sahip olması gereken özellikler stratejik seçimde temel ölçüt olarak kullanılmaktadır. Örneğin, ürünün olgunlaşma aşamasında işletmenin maliyetlerini azaltacak ve pazar payını genişletecek agresif yöneticilere gereksinme duyulurken, ürünün düşme aşamasında tasfiye konusunda deneyimli yöneticilere gereksinme duyulacaktır.²⁷

Tablo 3.1 'de ürün yaşam sürecinin çeşitli aşamalarında örgütsel stratejilerin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için yöneticilerin sahip olması gereken özellikler görülmektedir.

Ürün yaşam sürecinin büyüme aşamasında yer alan temel örgütsel etkinlikler; pazar payının artırılması, pazara hakim olunması, uzun dönemli sonuçlara odaklanılması, teknolojik yeniliğe ve pazar geliştirmeye önem verilmesi olarak sıralanabilir. Bu ürün yaşam süreci aşamasında bulunan örgütlerde yer alan yöneticilerin sahip olması gereken

özellikler ise; genç, hırslı, atak, rekabetçi olma, örgütün büyümesine katkıda bulunmak için güçlü bir potansiyele sahip olma olarak ifade edilebilir.

Tablo.3.1 Ürün Yaşam Süreci Aşamalarında Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Ürün Yaşam Devri	Temel Örgütsel Etkinlikler	Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler
Büyüme	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar payını arttırma çabaları • Yüksek kazançlar elde etmek için pazara hakim olma çabaları • Uzun dönemli sonuçlara odaklanma • Teknolojik yeniliğe ve pazar geliştirmeye önem 	<ul style="list-style-type: none"> • Genç, hırslı, agresif • Örgütün gelişmesine ve büyümesine katkıda bulunmak için güçlü bir potansiyele sahip olma • Risk alma özelliği • Kişisel özellik olarak yüksek derecede rekabetçi olma
Olgunlaşma	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek kazançları sürdürme • Kısa ve uzun dönemli hedefleri dengeleme • Planları açıklıkla birleştirme ve karmaşık analizlere yönelme • Verimliliği arttırma, maliyetleri azaltma çabaları, stratejik fiyatlama 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut risklere katlanma, yeni risklere girmeme. • Çok yönlülük, esneklik ve tatminkarlık, • Dikkatli ama tutucu olmama, • Dikkatli olma
Düşme	<ul style="list-style-type: none"> • Karlılığı az olan ürün/pazar bölümlerini elden çıkarma • İleride yapılacak etkinlikleri en alt düzeye indirmek ve kısa dönem faaliyetlerine yoğunlaşma 	<ul style="list-style-type: none"> • Deneyimi sahibi olma ve zamanında karar verme • Hayalci olmama, hemen sonuç alma.

LUNDY and COWLING, a.g.e., s. 219

Ürün yaşam sürecinin olgunlaşma aşamasında yer alan temel örgütsel etkinlikler; yüksek kazançların sürdürülmesi, kısa ve uzun dönemli hedeflerin dengelenmesi,

²⁷ LUNDY and COWLING, a.g.e., s. 218.

verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması ve stratejik fiyatlama uygulamaları olarak sıralanabilir. Olgunlaşma yaşam süreci aşamasında bulunan örgütlerde yer alan yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ise; çok yönlülük, esneklik, dikkatli olma, tutucu olmama, mevcut risklere katlanma, yeni risklere girmeme olarak ifade edilebilir.

Ürün yaşam sürecinin düşme aşamasında yer alan temel örgütsel etkinlikler; karlılığı az olan ürün/pazar bölümlerinin elden çıkarılması, ileride yapılacak etkinliklerin en alt düzeye indirilmesi ve kısa dönem etkinliklerine yoğunlaşma olarak sıralanabilir. Bu ürün yaşam süreci aşamasında bulunan örgütlerde yer alan yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ise; deneyim sahibi olma, zamanında karar verme, hemen sonuç alma ve gerçekçi olma olarak ifade edilebilir.

b) Portföy Karması Yaklaşımı

Portföy karması işletmenin birbirinden bağımsız yatırımlarının bütünüdür. Her bir yatırım karlılık, büyüme, göreceli rekabet durumu açısından farklı konumlarda bulunabilir.²⁸

Bir örgütün portföy karmasında yer alan birimler ürünün büyüme süreci açısından ele alındığında her bir birim farklı yaşam süreci aşamalarında bulunabilir. Farklı aşamalarda yer alan bu birimler örgütün genel stratejisini desteklemede birbirini temsil eder. Örneğin, bir örgütün bazı birimlerinin ürünleri düşme aşamasında yer alırken, büyüme veya olgunlaşma aşamasında olan diğer birimlerin ürünleri örgütün genel stratejilerinin gerçekleştirilmesini destekler. Olgunlaşma aşamasında bulunan bir iş biriminin maliyetlerinin düşük ve pazar payının geniş olması sonucu elde edilen yüksek kazançlar yeni bir iş biriminin kurulup geliştirilmesinde veya mevcut bir iş biriminin pazar payının artırılmasında kullanılabilir.

Çeşitli iş birimlerine sahip olan örgütlerin sahip olduğu kaynaklar gereksinim olması durumunda örgütün bir iş biriminden diğer iş birimine aktarılabilir. Çeşitli iş birimlerinden oluşan portföy karmasına sahip olan örgütler aynı zamanda bir insan kaynakları portföy karmasına da sahiptir. Çünkü, örgütün sahip olduğu insan kaynakları

²⁸ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul, 1997), s.125.

çeşitli alanlarda ve çeşitli derecelerde uzmanlık bilgisine sahiptir. Bu nedenle örgütün sahip olduğu insan kaynakları diğer kaynaklarla beraber bir iş biriminden diğer bir iş birimine aktarılabilir. Bir iş biriminden diğer iş biriminin gerektirdiği yeteneklere sahip yöneticilerin transferi; yeni kurulan, büyümekte olan yada olgunlaşma ve düşme aşamalarında bulunan iş birimleri için yararlı olabilir.²⁹

c) Miles ve Snow'un Örgütsel Stratejiler Yaklaşımı

Miles ve Snow yapmış oldukları araştırmalar sonucunda aynı sektörde veya aynı ürün hattında yer alan etkin örgütlerin hedeflerine ulaşmak için oldukça farklı yapılar ve süreçler geliştirebildiklerini ileri sürmüştür.

Miles ve Snow, çeşitli sektörlerde gerçekleştirdikleri çalışmalardan hareketle çevresel değişimlere karşılık etkin olacak stratejiler geliştirmişlerdir. Miles ve Snow bu stratejileri; savunmacı, araştırmacı, ve analizci olmak üzere üç grupta ele almışlar ve bu stratejileri izleyen örgütleri de aynı sıfatlarla nitelendirmişlerdir.³⁰

Savunmacı Örgüt Stratejileri: Savunmacı stratejiler izleyen örgütler, nispeten durağan ve dar mal veya hizmet alanlarında bir pazar boşluğunda rekabet avantajına sahiptir. Savunmacı örgütler yüksek kalite, üstün hizmet ve düşük fiyat gibi avantajlara dayalı üstünlüklerini korumaya çalışırlar. Savunmacı örgütlerin etkinliğini sağlayacak yönetsel düzeyde yer alan kişilerin dar bir alanda uzmanlaşmış yeteneklere sahip olması hatta bu yeteneklerini sürekli geliştirmesi gerekir. Savunmacı örgütlerde düşük maliyet ve üretim verimliliğine önem verildiği için, finans alanında ve üretim alanında uzman kişilere gereksinme daha fazladır.

Araştırmacı Örgüt Stratejileri: Araştırmacı stratejiler izleyen örgütler, yeni ürün ve pazar fırsatları bulmaya ve bu fırsatları kendi yararı için kullanmaya yönelmiştir. Yenilikçilik ve değişimlere uyarlanma ürün yapıları veya bölümler, yerinden yönetim yetkisi, biçimsel olmayan süreçler tarafından hızlandırılmıştır. Bu örgütler hızlı bir biçimde yeni işlere girişebildiğinden yönetsel yeteneğe sahip kişilerin genellikle örgüt

²⁹ LUNDY and COWLING, a.g.e., s.220.

³⁰ Jundy OLIAN and Sara RYNES, "Organizational Staffing : Integrating Practice With Strategy", *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 2, (1984), s. 171.

dışından elde edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırmacı örgütler pazarlama veya ürün araştırma ve geliştirme konularında bilgi ve yetenek sahibi kişileri elde etmeye yönelmişlerdir.

Analizci Örgüt Stratejileri: Analizci stratejiler izleyen örgütler, iki farklı tür pazarda faaliyet gösterir. Bir yandan savunmacı örgütler gibi dar, nispeten fazla değişim göstermeyen ürün pazarlarında faaliyet gösterirken, diğer yandan rakiplerinin yeni fikirlerini yakından izleyerek etkin üretim yöntemleri geliştirmeye girişebilir. Analizci örgütler durağan ve dinamik faaliyet alanları arasında etkin bir koordinasyona ulaşmak için genellikle hem işlevsel ve hem de ürün gruplarının bir araya geldiği matris yapılar biçiminde örgütlenmektedirler. Yönelimsel yeteneklere sahip kişiler örgüt içinden terfi yoluyla veya örgüt dışından elde edilebilmektedir.

d) Rekabet Stratejileri Yaklaşımı

Stratejik yönetim literatüründe genel kabul görmüş rekabet stratejileri olarak ifade edilen maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklama stratejilerinin her birinde yöneticilerin davranış rolleri, özel yetenekleri ve bilgi türleri farklılık göstermektedir.³¹

İzlenecek rekabet stratejisinin başarıya ulaşması seçilecek yöneticilerin işlevsel bilgi ve deneyim birikiminin stratejiye uygun olmasına bağlıdır. Düşük maliyet stratejisi izleyen bir örgüt, güçlü üretim ve muhasebe/finans yeteneklerine sahip kişileri gerektirirken farklılaştırma stratejisinin uygulanması özellikle güçlü pazarlama ve araştırma, geliştirme yeteneklerine sahip kişileri gerektirir. Maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasında, örgütün içsel etkinliğini arttıracak kişilere gereksinme duyulurken, farklılaşma stratejisinin uygulanması tüketicilerin ne tür ürünler istediğini ve ürün hakkında ne düşündüğünü araştırarak dışsal yönelimli kişilere gereksinme gösterir.³²

İzlenecek stratejiye bağlı olarak adayların elde edilebileceği kaynaklarla ilgili bir seçim yapılması gerekir. Bir örgüt, örgüt içindeki çeşitli pozisyonlardan yada örgüt

³¹ LUNDY and COWLING, a.g.c., s. 221.

³²a.c., s. 222.

dışından yönetici sağlama yolunu seçebilir. İçsel veya dışsal kaynaklardan seçim önemli bir örgüt politikasıdır.

e) Alternatif Örgüt Stratejileri Yaklaşımı

Stratejik yönetim literatüründe yer alan işe başlama, etrafına bakma, mevcut işi rasyonelleştirme, mevcut bir iş alanındaki çabaları daha etkin olacak biçimde düzenleme, elden çıkarma, tasfiye etme ve yeni şirket ele geçirme olarak ifade edilen örgüt stratejilerinin her birinde özellikle orta ve üst düzey yöneticileri için gerekli olan özellikler farklılaşmaktadır. İşletmelerin izleyebileceği alternatif stratejilere bağlı olarak stratejik işe alma sisteminin aldığı biçimi aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.³³

Yeni Bir İşe Başlama Stratejisi : Örgütün yeni bir işe başlaması ile ortaya çıkan stratejik durumda yüksek derecede finansal risk vardır. Yönetim takımının işbirliği sınırlıdır. Örgütlenmede, sistem ve prosedür oluşturmada eksiklik vardır. Örgütsel deneyim azdır. Performans düşüktür ve örgütsel kaynaklar genellikle yetersizdir. Tedarikçilerle, tüketicilerle ve çevreyle ilişkiler sınırlıdır. Bu örgütsel durumda yerine getirilmesi gereken temel eylemler; örgüt vizyonunun belirlenmesi, pazarlama ve teknolojiyle ilgili temel yeteneklerin oluşturulması ve yönetim takımının kurulmasını içermektedir.

Yeni bir işe başlama stratejisinin gereklerini yerine getirecek ideal adayların sahip olması gereken temel özellikleri de aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Vizyon oluşturma yeteneği,
- Yapıcı bir yönlendirme yeteneği,
- Önemli teknik alanlarda derin bilgi sahibi olma,
- Örgütlenme bilgisi,
- Kadrolama ve takım oluşturma yeteneği,
- Yüksek düzeyde enerji ve dayanma gücüne sahip olma,

³³Marc GERSTEIN and Heather REISMAN, a.g.e., s.123.

- Karizma ve tüm temel işlevlerle ilgili geniş bilgi sahibi olma.

Etrafına Bakma Stratejisi : Örgütün etrafına bakma stratejisini uygulaması ile ortaya çıkan durumda hızlı durumsal değerlendirmeye ve hızlı karar almaya ihtiyaç vardır. Elde edilen örgütsel sonuçlar yetersizdir, rekabet pozisyonu zayıftır, tedarikçilerle, tüketicilerle ve çevreyle ilişkiler yıpranmıştır ve gerginlik hakimdir. Durumun gereklerine uygun liderlik tarzı yoktur. Kaynaklar ve işgören yetenekleri yetersizdir. Örgütün içinde bulunduğu bu durumda yerine getirilmesi gereken en önemli etkinlik kısa dönemli ve uzun dönemli sorunların hızla teşhis edilmesidir.

Etrafına bakma stratejisinin gereklerini yerine getirecek ideal adayların sahip olması gereken temel özellikleri de aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Güçlü liderlik özelliği,
- Analiz ve teşhis yetenekleri,
- Mükemmel bir stratejist olma,
- Risk alma ve kriz yönetimi yeteneklerine sahip olma,
- İyi bir görüşmeci olmadır.

Mevcut İş Rasyonelleştirme Stratejisi: Mevcut iş rasyonelleştirme stratejisinin uygulandığı durumda finansal risk kontrol altındadır. Sektör uzun vadede cazip değildir. Örgütsel durağanlık hakimdir. Yönetimsel ve teknik açıdan rekabet ılımlıdır. Örgütsel sistemler yeterlidir. Tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer çevresel unsurlarla iyi ilişkiler kurmak uygundur.

Mevcut iş rasyonelleştirme stratejisinin uygulanması durumunda yerine getirilmesi gereken temel eylemler, etkinlik, istikrar, başarı ve değişim belirtilerinin farkına varmaktır. Mevcut iş rasyonelleştirme stratejisinin gereklerini yerine getirecek ideal adayların sahip olması gereken temel özellikleri de aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Teknik bilgi sahibi olma,
- Değişimin farkına varma,

- Yönetmel yeteneklere sahip olma,
- Sistemlere, ilişkilere ve etkinliğe yönelmedir.³⁴

Mevcut Faaliyet Alanlarında Dinamik Büyüme Stratejisi: Mevcut faaliyet alanlarında dinamik büyüme stratejisinin uygulanması durumunda hesaplanmış yüksek finansal risk vardır. Yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknoloji kullanımı söz konusudur. Taleplerde çeşitlilik ve önceliklerde çatışma vardır. Belli sektörlerde örgütün hızla genişlemesi söz konusudur. Taleplerin tamamını karşılamak için yönetmel, teknik ve finansal kaynaklar yetersizdir. Örgüt farklı sektörlerde güç ve yetenek bakımından yetersiz olarak büyümektedir, yapılmakta olan işler ve gelecek için oluşturulan destek sistemleri arasında sürekli ikilem vardır.

Mevcut faaliyet alanlarında dinamik büyüme stratejisinin uygulanması durumda yerine getirilmesi gereken temel eylemler; kilit sektörlerdeki pazar payının artırılması, hızlı değişimi yönetme, gelecek için açık ve sağlıklı vizyon oluşturmaktır. Bu stratejik durumun gereklerini yerine getirecek ideal adayların sahip olması gereken temel özellikleri de aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Stratejik ve finansal planlama yetenekleri,
- Vizyon sahibi olma,
- Durağanlık ve büyüme gibi öncelikleri dengeleyebilme,
- Takım kurma ve kadrolama yeteneği,
- Kriz yönetimi yeteneği,
- Risk alma özelliğidir.

Mevcut Faaliyet Alanlarındaki Çabaların Daha Etkin Olacak Şekilde Yeniden Düzenlenmesi Stratejisi: Bu stratejik durum; kısa dönemli, hesaplanmış ve düşük risklere girilmesini gerektirir. Değişime direnç olasıdır. Stratejilerin yeniden tanımlanması sonucu bazı örgütsel yetenekler ile teknoloji ve işgörenler açısından ortaya çıkan gereksinimler arasında büyük ölçüde uyumsuzluk olabilir.

³⁴ a.c. s. 124.

Mevcut faaliyet alanlarındaki çabaların daha etkin olacak şekilde yeniden düzenlenmesi durumunda yerine getirilmesi gereken temel eylemler; sınırlandırılmış faaliyet alanlarında verimliliği artırma ve değişim yönetimidir. Bu stratejik durumun gereklerini yerine getirecek ideal adayların sahip olması gereken temel özellikleri de aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Değişimi yönetme ve politik olma yeteneği,
- Yüksek ikna gücü,
- Kişisel etki gücü,
- Risk alma özelliği,
- İşgörenlere karşı duyarlı olma ve onları destekleme,
- Örgütlenme ve yönetsel kadroları işe yerleştirme yeteneğidir.

Düşük Performanslı İşlerin Elden Çıkarılması Stratejisi :Düşük performanslı işlerin elden çıkarılması durumunda rekabet pozisyonu zayıftır. Endüstri çekiciliği düşüktür veya her iki durum da mevcuttur, yetersiz olan karların devam etme olasılığı vardır. Moral sorunları ve yetenek eksikliği olasıdır. Bu stratejik durumda zararların durdurulması, güç kararların alınması ve en iyi faaliyet alanında çalışılması, yerine getirilmesi gereken temel eylemlerdir. Bu eylemleri yerine getirecek ideal adayların sahip olması gereken temel özellikler ise yeniden analiz etme ve risk alma yetenekleridir.

Yeni İşletme Ele Geçirme Stratejisi : İşletme ele geçirme stratejisinin uygulanması durumunda, yeni yönetim kendini kanıtlamak için baskı altındadır. Mevcut yönetim değişim hakkında belirsizlik içinde veya savunma durumundadır. Ele geçirilen işletme ile ana işletmenin bazı temel konularda bütünleşmeleri gerekmektedir. Bu stratejik durum bütünleşme ile haberleşme ve kontrol kaynakları oluşturmaya yönelik temel etkinlikleri gerektirir. Bu etkinlikleri yerine getirecek ideal adayların sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Analiz etme yeteneği,
- İletişim kurma yeteneği,

- Kişisel etkiye ve karizmaya sahip değildir.

3. STRATEJİK İŞE ALMA SÜRECİ

Çeşitli stratejik durumların işe alma süreciyle ilişkisini açıklamaya çalışan yaklaşımlar içinde yalnızca Miles ve Snow, yapmış oldukları çalışmalarda stratejik işe alma sürecini kapsamlı olarak incelemişlerdir. Miles ve Snow savunmacı, araştırmacı ve analizci stratejiler açısından inceledikleri bir stratejik işe alma süreci geliştirmişlerdir. Birçok örgütsel ve çevresel faktörün özel seçim uygulamalarının uygun şekilde gerçekleştirilmesini etkileyebildiğini göz önüne alarak, örgütsel stratejiler ve yapılarıdaki büyük değişikliklerin sürece dahil edilmesi sınırlandırılmıştır. Ayrıca Miles ve Snow strateji ile işe alma süreci arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarını büyük ölçekli örgütler ile sınırlandırmıştır.

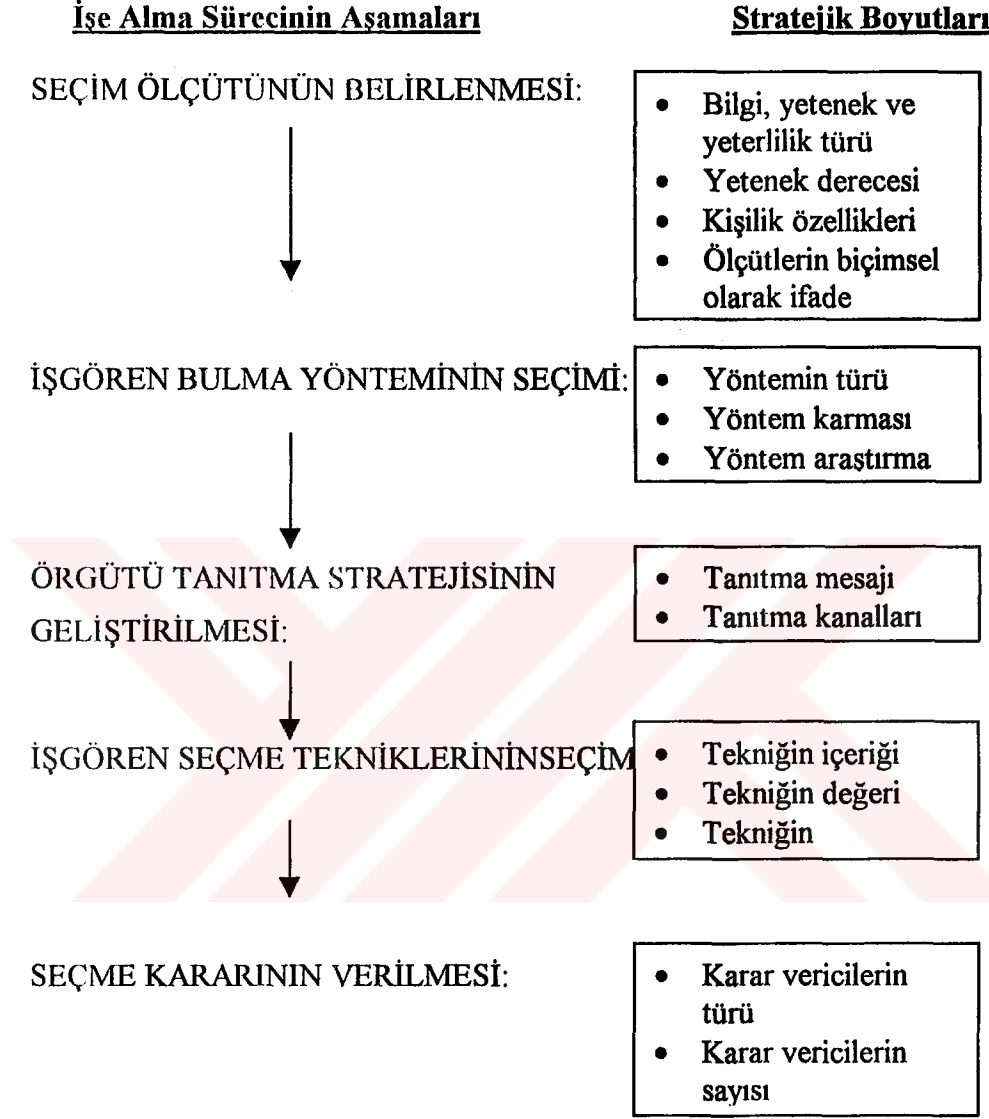
Miles ve Snow'un geliştirdikleri stratejik işe alma süreci şekil 3.2'de görüldüğü gibi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Stratejik işe alma sürecinin birinci aşamasında seçim ölçütünün belirlenmesi, ikinci aşamasında işgören bulma yönteminin seçimi, üçüncü aşamasında örgütü tanıtmaya stratejisinin geliştirilmesi, dördüncü aşamasında işgören seçme tekniklerinin seçimi ve son aşamasında seçme kararının verilmesi yer almaktadır. Bu aşamaları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

a) Seçim Ölçütünün Belirlenmesi

Seçim ölçütünün belirlenmesi aşamasında, işgören seçiminde kullanılacak ölçütler insan kaynakları uzmanları ve yöneticileri ile alan uzmanı ve yöneticilerinin birlikte gerçekleştirdikleri iş analizlerine, iş tanımlarına ve iş gereklerine dayanarak belirlenir. Yönetimsel pozisyonlarda yer alacak adayların seçim ölçütü ise örgütün stratejik durumlarından hareketle belirlenir. Yönetimsel pozisyonlarda yer alacak kişilerin taşıması gereken özellikler ile stratejik konumun gerekleri birbirine uygun olmalıdır.³⁵ Bu pozisyonlar için gereken özellikler ve konum gerekleri stratejik yönetim literatüründen, yönetici değerlendirme literatüründen, üst düzey yöneticilerle görüşmelerden, insan

³⁵ AÇIKALIN, a.g.e., s. 57.

kaynakları kararlarından ve vaka çalışmalarından hareketle belirlenir.³⁶ Seçim ölçütü, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için seçilen stratejilerle, politikalarla ve süreçlerle tutarlı olmalıdır.



Şekil 3.2. Stratejik İşe Alma Sürecinin Aşamaları

Jundy D. OLIAN and Sara L. RYNES, "Organizational Staffing : Integrating Practice With Strategy", *Industrial Relations*, Vol.23. No.2, (1984), s.172.

Örgütsel hedefleri ve stratejileri seçim ölçütüne aktaracak standart teknikler yoktur. Strateji ile seçim ölçütü örgütsel gereksinmelere uygun olarak örgütsel faaliyetleri etkin

³⁶ GERSTEIN and REISMAN, a.g.e., s. 123.

olarak gerçekleştirecek yetenek ve yeterlilikleri yansıtacak biçimde geliştirilmelidir. Çeşitli yönetsel pozisyonlarda yer alacak kişilerin finans, üretim, pazarlama, araştırma geliştirme v.d. işlevsel alanlarda sahip olması gereken bilgi ve beceri birikimi izlenecek örgütsel stratejiye göre değişir.

Etkin savunucu örgütler finans ve üretim alanlarında bilgi ve beceri birikimi olan kişileri araştırırken, araştırmacı örgütler adayların temel araştırma ve pazarlama yeteneklerine daha fazla yönelecektir ve analizci örgütler adayların uygulamalı araştırma, pazarlama ve üretim alanlarındaki yeterliliklerine bakacaklardır.³⁷

Farklı örgütsel stratejiler adayların sahip olması gereken en uygun yetenek bileşimini etkiler. Çünkü savunucu örgütler işlevsel hatlar boyunca son derece uzmanlaşmıştır ve bu örgütlerin hedeflerinin yavaş değişmesi nedeniyle seçim ölçütü nispeten dar bir alanda uzmanlaşmış yeteneklere önem verir. Araştırmacı ve analizci örgütler hızlı mal veya hizmet değişimlerine uyum sağlamak için daha fazla yetenek ve yeterlilik düzeyine gereksinme duyarlar.

Örgütsel stratejilerdeki değişme, seçme standartlarının biçimsellik derecesinde de farklılıklar yaratacaktır. Savunucu örgütler ve analizci örgütlerin durağan bölümleri adayların iş için gereken nitelik düzeylerini ve nitelik türlerini açıkça ifade edebilirler. Araştırmacı örgütlerin seçme ölçütü ise daha az biçimseldir. Çünkü adaylarda aranan özellikler stratejik yönelimdeki değişimle beraber değiştiği için standart bir seçim ölçütü belirlemek güçtür.³⁸

b) İşgören Bulma Yönetiminin Seçimi

İşgören bulma stratejileri, örgüt stratejisinin desteklenmesi için gerekli bilgi ve beceri düzeyine sahip ve örgüt stratejisinin oluşturulmasına katkıda bulunmasına gerekli insan kaynağının sağlanması amacını gütmektedir.³⁹ İşgören bulma konusunda çeşitli yöntemler uygulanabilmektedir. Stratejik durumun gerekleri işgören bulma yönteminin belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır. Uygulamada gözlenen başlıca işgören bulma

³⁷OLIAN and RYNES, a.g.e., s. 174.

³⁸ a.c. s. 175.

³⁹ CANMAN, a.g.c., s.71.

yöntemleri olarak; iş yerine yapılan kişisel başvurular, işletmede çalışanların önerileri, duyurular, iş ve işgören bulma kurumları, özel müşavirlik firmaları, eğitim kurumlarından işgören bulma ve iç kaynaklardan yararlanma sayılabilir.

İşgören bulma yönteminin etkinliği ile örgütsel stratejiler arasındaki bağlantı henüz tam olarak kanıtlanmış değildir. Örgütsel stratejilerin gereklerine bağlı olarak seçme yönteminin etkinliğinde farklılıklar olduğu kabul edilmektedir. Örneğin savunmacı örgütlerdeki üretim süreçlerinin büyük ölçüde durağan olması nedeniyle genellikle örgüt içinden işgören bulma yoluna gidilerek başarı planlaması ve yetenek oluşturmaya önem verilmektedir. Araştırmacı örgütlerin kadrolama gereksinimleri önceden tam olarak tahmin edilemez ve elde edilmesi gereken işgörenlerin özellikleri çoğunlukla mevcut ürün ve hizmet hatlarında şimdiye kadar süregelen uzmanlık türleriyle ilgili değildir. Bu nedenle bu tür örgütler çoğunlukla dış kaynaklardan iş gücü bulmaya başvurmaktadır. Analizci örgütler her iki tür işgören sağlama yöntemine de baş vurabilmektedir.⁴⁰

c) Örgütü Tanıtma Stratejisinin Geliştirilmesi

İşe alma işlevinin etkinliği, kişileri örgüte çekmeye ve örgütü kişilere cazip hale getirmeye dayanır. Bu nedenle örgütsel ve çevresel gereklere en uygun olan adayların örgüte çekilebilmesi için örgütün tanıtılması gerekir. Örgütü tanıtmak için kullanılacak mesajın etkinliği izlenecek stratejiye göre değişir.

Savunucu örgütlerin kendisini tanıtımı; merkezi kontrol bilgilerini, işlevlerdeki içsel terfi olanaklarını, maliyet ve üretim hedeflerine ulaşmanın önemini ve işgörenleri geliştirmeye verdikleri önemi içerecektir. Araştırmacı örgütlerin tanıtım bilgileri, örgütün dinamik bir yapıda olduğunu, kontrol sistemlerinin özerk olduğunu, iş süreçlerinin belirsizliği nedeniyle risk almayı gerektirdiğini ve pazarlama ile teknolojik yeniliklerin örgüt için önemli olduğunu içerecektir. Analizci örgütlerin tanıtım bilgileri ise savunucu örgütlerin durağan faaliyet alanlarıyla ilgili ve araştırmacı örgütlerin değişim yönelimli sektörlerini tanıtıcı bilgilere benzeyecektir.

⁴⁰ OLIAN and RYNES, a.g.e., s.177.

Farklı stratejik yönelimlerle birlikte, örgütlerin işgören bulma uygulamalarının etkinliği farklı iletişim mesajlarını ve kanallarını gerektirmektedir. Savunucu örgütler ve analizci örgütlerin durağan bölümleri örgütle ve işlerin ön tanıtımıyla ilgili bilgileri iletirken, izleyecekleri stratejilerin önceden belirlenebilir olması ve kadrolama programlarındaki durağanlık nedeniyle biçimsel ve standartlaştırılmış kanallar kullanırlar. Bilgi verme araçları olarak broşürler, video-teypler yada örgüt temsilcileri tarafından yapılan standart tanıtımlardan yararlanabilirler. Araştırmacı örgütler ve analizci örgütlerin değişim yönelimli bölümleri daha çok biçimsel olmayan kanallar kullanacaklar ve boş olan işlerin değişen gereklerini ve özelliklerini yakından izleyebilen işlevsel alanlarda yer alan örgüt temsilcileri ile yapılacak tanıtımlardan yararlanacaklardır.⁴¹

d) İşgören Seçme Tekniklerinin Seçimi

Örgütsel stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli role sahip olan orta ve üst düzeyde yer alacak yöneticilerin seçiminde ve adayların stratejik durumun gereklerine uygun özelliklerinin saptanmasında test, görüşme ve değerlendirme merkezleri yöntemlerinden yararlanılabilir. Ayrıca adayların özgeçmişlerinin araştırılması da yararlı bilgiler sağlar.

Orta ve üst düzey yöneticilerin seçiminde kullanılan testler; zeka testleri, kişilik testleri ve ilgi testleri olmak üzere üç açıdan incelenebilir. Orta ve üst düzey yöneticilerin seçilmesinde kullanılan zeka testleri; Wesman personel sınıflama testi, Wechsler yetişkinler zeka ölçeği, Thurstone zihni yetenek testi ve Wonderlic personel testi olarak dört grupta toplanabilir. Zeka testlerinde kullanılan materyaller adayların sözel , sayısal ve performansla ilgili genel bilgi, anlama yeteneği, aritmetik, sayısal alan, benzerlikler ve kelime hazinesi, kelime akılcılığı, akıl yürütme ve algılamaya yönelik yetenek ve yeterliliklerini açığa çıkarmayı hedefler.⁴² Orta ve üst düzey yöneticilerin işe alınmasında kullanılan başlıca kişilik testleri; Minnesota çok aşamalı personel envanteri, Bernreuter kişilik testi, konuyu algılama testi, cümle tamamlama testi olarak sayılabilir. Bu testlerden ilk ikisi kendini anlatım tekniği olarak bilinen kişilik envanteri tekniğine, diğerleri ise

⁴¹ a.e. s. 178

⁴² DENİZ, a.g.e., s. 430.

projektif testler olarak bilinen tekniğe girmektedir. Kişilik testleri kişinin içe veya dışa dönük oluşunu, gururlu, uyumlu ve pratik oluşunu, kişiliğini, isteklendiricilerin, kişisel ilgilerin davranış ve değerlerin mesleki açıdan değerlendirilmesi için kullanılır.⁴³ İlgili testleri ise, Strong-Campell ilgi envanteri ve Cuder tercih kaydını içerir.⁴⁴

Orta ve üst düzey yöneticilerin seçiminde kullanılan görüşme tekniğinin amacı, adayın sahip olduğu niteliklerin kişisel özelliklerinin pozisyonun özelliklerine yönelik olarak değerlendirilmesi ve böylece adayın pozisyonun gereklerine uygun olup olmadığının saptanmasıdır.⁴⁵ Görüşme teknikleri yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme ve her ikisinin bir bileşimini içeren görüşme ile grup görüşmesini içerir. Yapılandırılmış bir görüşme iş tarifi ve iş gereklerine dayanır. Yapılandırılmamış görüşme ise, aday hakkında daha geniş ve kapsamlı bir incelemeyi içerir.⁴⁶ Grup görüşmesinde iki yol izlenmektedir. Birincisi adayın bir grup görüşmeci ile görüşmesidir. İkinci yol ise yönetici adaylarının grup olarak bir odaya alınarak bir gözlemci yönetiminde kendi aralarında belirli bir konuda tartışmalarını içerir. Bu sırada gözlemci tartışmaları ve adayları yakından izleyerek stratejik pozisyonun gereklerine en uygun kişileri saptar.⁴⁷

Değerleme merkezleri yönteminde, bir grup adayın yönetsel görevlere terfi ettirilmesinin yada bu görevle ilgili olarak işe alınmasının düşünülmesi durumunda kullanılır. Adaylar genellikle iki üç günden fazla süren bir zaman içinde yönetsel başarı için önemli kabul edilen bazı davranışları ortaya çıkarmak için düzenlenen bir dizi olay testler ve alıştırmalardan geçerler.

Yöntemin uygulanmasında adayların, yönetsel kararları ne ölçüde tutarlı ve dikkatli bir şekilde verdiği grup içindeki diğer kişileri ikna etme yeteneği, beceri, enerji, esneklik ve kendine güveni, düşünmedeki hızı, örgütlenme yeteneği, stres altındaki etkinliği ve uyum sağlama yeteneği gibi özelliklerinin saptanması için; bekleyen sorunlar tekniği,

⁴³ CANMAN, a.g.e., s. 74.

⁴⁴ DENİZ, a.g.e., s. 433.

⁴⁵ Michael ARMSTRONG, *Human Resource Management*, (Kogan Page, London, 1988), s.155.

⁴⁶ Lawrence KALLT, R. MURDICK and F. SCHUSTER, *Human Resource Management*, (Bell ve Howell Co., U.S.A., 1985), s.214.

⁴⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel Yönetimi*, (Bursa, 1984), s.116.

lidersiz grup tartışması tekniği, bireysel testler tekniği, görüşme tekniği, işletme oyunları tekniği gibi tekniklerden yararlanılır.⁴⁸

İzlenecek örgütsel strateji çeşitli seçim araçlarının nispi değerini etkiler. Savunucu örgütlerin daha alt düzey pozisyonlara işgören temin ederek daha sonra bu işgörenleri terfi ettirilmesi önerilmektedir. Bu durumda savunucu örgütlerin, adayların gelecekteki yeteneklerini ve potansiyel gelişimlerini değerleyecek seçme araçları kullanmaları uygun olacaktır. Bu nedenle savunucu örgütler diğer örgüt türlerine göre daha çok biçimsel ve standart seçim araçları kullanır.

Araştırmacı örgütler, referans kontrolü ve yeterlilik testi gibi geçmişteki başarıları ve şimdiki yeterlilikleri ortaya çıkaran seçme tekniklerine daha fazla odaklanır. Araştırmacı örgütler ve dinamik faaliyet alanlarında yer alan analizci örgütler adaylar ve örgütsel özellikler arasında uyumu sağlayacak biçimsel olmayan teknikler kullanırlar.⁴⁹

e) Seçme Kararının Verilmesi

Son seçme kararının verilmesi, örgütlerin stratejiyle ilgili özelliklerinden etkilenir. Araştırmacı örgütlerde olduğu gibi bir örgüt birbirinden farklı özelliklere sahip proje takımları biçiminde örgütlenmiş ise seçim kararı büyük ölçüde yalnızca bir kişi tarafından değil gruplar tarafından verilecektir. Stratejik pozisyonun gerektirdiği iş gereklerinin kapsamlı ve karmaşık olduğu durumlarda grup olarak karar alma daha etkin olacaktır. Yine bu tür pozisyonlarda yer alacak adayları tüm yönlerden değerlendirebilecek kişinin bulunmasının da güç olacağı göz önüne alınarak proje takımlarının hakim olduğu bir örgütsel yapıda seçim ölçütü geniş boyutlu ve karmaşıksa seçme kararının verilmesinde daha fazla kişi yer alacaktır. Bu nedenle seçim kararında yer alacak kişilerin sayısı büyük ölçüde stratejik koşullar tarafından belirlenecektir.

Savunmacı örgütler durağan seçim gereklerine sahipken fırsatçı örgütler son seçim kararını insan kaynakları uzmanlarının da bulunduğu grup kararıyla verirler.⁵⁰

⁴⁸ DENİZ, a.g.e., s. 434.

⁴⁹ OLIAN and RYNES, a.g.e., s. 179.

⁵⁰ a.e.s. 180

II. STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLEME

A) PERFORMANS DEĞERLEMENİN ANLAMI VE STRATEJİK ÖNEMİ

İşgörenlerden beklenen davranışın gerçekleşme derecesini saptamak için belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmaları olarak tanımlanan performans değerlendirme, örgüt stratejisinin belirlenmesinde ve başarıyla uygulanmasında önemli bir işleve sahiptir.

Günümüzün hızla değişen çevresel koşullarında örgütlerin stratejik yönelimleri de değişmekte ve bu değişimle ilgili örgütsel etkinlikler performans değerlemeyi son derece duyarlı bir alan haline getirerek performans değerlendirme sistemlerinin yeni hedeflerle ve süreçlerle uyumlu hale getirilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.⁵¹ Bu bakımdan performans değerlendirme etkin bir insan kaynakları sisteminin temel taşı olarak şimdiki insan kaynakları sistemleri ile stratejik yönelimdeki bir değişim nedeniyle bu sistemin yeni gerekleri arasındaki uygunluğu değerlendirmek suretiyle stratejik kararların sağlıklı olarak alınmasına yardımcı olur ve belirlenen stratejik hedefleri karşılayacak performans ölçümü için bir kontrol işlevi görür.⁵²

Belirlenen stratejik hedefleri gerçekleştirme derecesi büyük ölçüde üst yönetimin kilit eylemleri tanımlamadaki yeteneği ile birlikte, örgütün uzun dönemli hedeflerine ulaşması için gerekli olan başlıca aşamaların oluşturulması ve gerekli etkinliklerin yerine getirilmesine dayanmaktadır. Performans değerlendirme üst yönetim tarafından tanımlanan işle ilgili önemli eylem biçimleri ile her bir yöneticinin sorumluluk alanı ile ilgili özel hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için üzerinde anlaşmaya varılan aşamalar ve kaynak gereksinimleri tarafından belirlenen bir süreçtir.⁵³

Performans değerlendirme sürecinin etkinliğe ulaşması nesnel, tarafsız ve sayısal değerlere dayanan bir işgören değerlemesi ile sağlanabilir. Değerleme sonucu örgüt stratejilerinin gerçekleştirilmesinde işgörenin bireysel düzeydeki hedefleri yerine getirmesine ilişkin güçlü ve zayıf yönleri ile performansındaki eksiklik belirlenerek

⁵¹ Jai GHORPADE ve Milton M. CHEN, "Creating Quality-Driven Performance Appraisal Systems", *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.1, (1995), s. 39.

⁵² Anne DEVANNA, "The Executive Appraisal," *Strategic Human Resource Management*, der C. FOMBRUN, M. TICHY and M. DEVANNA, (John Willeysons, U.S.A.,1984), s. 109.

⁵³ Gary P. LATHARN, "The Appraisal System As A Strategic Control," *Strategic Human Resource Management*, der. Charles FOMBRUN, Noel TICHY and Mary A. DEVANNA, (John Willeysons, U.S.A.,1984), s. 87.

işgörenin performansının örgüt stratejisinin gerekleri doğrultusunda iyileştirme ve geliştirilmesi olanağı elde edilir. İşgörenin görevini örgüt stratejilerini geliştirmeye yönelik performans standartlarına uygun olarak yerine getirme derecesi belirlenebildiği ölçüde yükselmeye ve ödüllendirmeye ilişkin yeterlik durumu ile eğitime olan ihtiyacı gerçekçi ve tutarlı olarak saptanabilir.⁵⁴

B) STRATEJİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLKELERİ

Stratejik performans değerlendirme sistemi örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini bilme gereksinimlerine, yöneticilerin işgören hakkındaki bilgi sağlama ve işgörenlerin kendi performanslarını bilme ihtiyacına karşılık vermek için aşağıda belirtilen ilkeleri esas alır.⁵⁵

- Performans ölçme ve değerlendirme sistemleri örgütün değerlerine, varoluş amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine uygun olarak belirlenmiş orta ve kısa dönemli amaçlara dayanmaktadır.
- Ölçülen sistemin üyesi olan herkesin bu sistemin tasarımına ve mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır.
- Performans ölçüm ve denetimlerinde düzenli bir geri bildirim akışı sağlanmalıdır. Sistemin sağladığı bilgilerin kararlara ve eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlanmalıdır. Değerlendirme sonuçları tüm çalışanlara aktarılmalıdır.
- Performans ölçümlerinin performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyici olarak yararlı olabilmesi ancak sağlıklı ölçümlere dayalı olarak yapılması durumunda mümkün olur. Bu nedenle çalışanların başarı gereksinimlerini

⁵⁴ CANMAN, a.g.e., s. 163.

⁵⁵ Rosemary THOMSON, *Managing People*, (Institute The of Management Foundation, Oxford, 1994), s. 103

karşılacak ölçüm sistemleri, bireysel-toplu, parasal ve parasal olmayan özendirici sistemlerle mutlaka desteklenmelidir.⁵⁶

- Performans değerlendirme işgörenlerin yetenek ve yetkinlik düzeyleri ile niteliklerinin bir dökümünü sağlamalıdır.
- İşgörenlerin yetiştirme ve geliştirme gereklerini belirlemeye yardımcı olmalıdır.
- Ücret, terfi ve diğer ödüllerin yeniden incelenmesi için amaca uygun bilgi sağlamalıdır.⁵⁷
- Performans ölçümünde en iyi ölçüm sistemleri amaca en uygun olanlardır.

Hiçbir ölçüm sisteminde tek bir tekniğe yada birkaç göstergeye bağlılık aranmaz. Örgütler stratejileri gerçekleştirme gereksinimlerine uygun teknikleri kendi çabaları ile gerçekleştirebilirlerse daha başarılı olurlar. Bu ölçüm tekniklerine kalıplaşmış sınırlar getirmemek gerekir, ölçüm sistemleri nesnel-öznel, nitel-nicel, kapsamlı-dar, esnek-katı, fiziki-sosyal özelliklerden herhangi birini taşıyabilir.⁵⁸

C) PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Yönetim ve yönetimle ilgili bilimlerin gelişme süreci içinde çeşitli yönetim akımları, performansın değerlendirilmesini kendi temel yaklaşımları içinde ele alan farklı yöntemlerin gelişmesine neden olmuştur.⁵⁹

Kullanılmakta olan değerlendirme yöntemlerinin çokluğu ve bunların zaman içinde uğradığı değişiklikler nedeniyle basit, etkin ve nesnel bir değerlendirme sistemi oluşturmak güç olmaktadır. İyi bir değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin neler olduğu, bu ölçütlere verilecek ağırlıkların saptanması, değerlendirmeyi kimin yapacağı, değerlendirmenin hangi zaman aralıkları ile yapılması gerektiği, yapılan değerlendirmenin

⁵⁶ Zuhal AKAL, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, (Özel Sayı, 1995), s. 89.

⁵⁷ THOMSON, a.g.e., s. 104.

⁵⁸ AKAL, a.g.e., s. 90.

⁵⁹ Kazım BEKTAŞ, "Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri," *Verimlilik Dergisi*, Sayı,3,(1992), s. 62.

yapılan kişinin değerlendirmesine sunulup sunulmayacağı gibi sorular üzerinde herkesin birleştiği çözüm yolları bulmak güçtür. Ayrıca yapılmakta olan işlerin çok çeşitli olması nedeniyle bir grup işgören için uygun olan değerlendirme sistemi diğer işgören grupları için uygun olmamaktadır.⁶⁰ Bu nedenle performans değerlendirmede uygulanan yöntemler literatürde aşağıda ifade edilen değişik düzenlemeler içinde sınıflandırılmıştır.

1. Analitik ve Analitik Olmayan Performans Değerleme Yöntemleri

Analitik performans değerlendirme yöntemlerinin en belirgin özelliği seçilen başarı göstergeleridir. Başarı göstergeleri, performans yada başarı faktörleri yada başarı değerlendirme ölçütleri olarak adlandırılır.⁶¹

Analitik olmayan performans değerlendirme yöntemleri ise genellikle farklı başarı sınıflarını dikkate alan, başarıyı ancak yaklaşık olarak değerlendirebilen ve başarı faktörlerinin ayrıntılı tanımlanmasının yapılmadığı yöntemlerdir. Bu tür değerlendirmeler çoğu kez rasgele yapılırlar, sistematik değildirler ve öznel yargıya açıktır.

2. Geleneksel ve Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin amacı, bir işin yapılmasıyla ilgili kişisel performansın ölçülmesidir. Geleneksel performans değerlendirme sistemleri yalnızca tek kaynaktan elde edilen tek yönlü bilgi akışıyla birlikte astın doğrudan üst tarafından değerlendirilip karar verildiği bir değerlendirme sistemine dayanır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri çoğunlukla alt basamaklarda yer alan çalışanlara uygulanmaktadır.⁶² Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Dereceleme Ölçeği
- Karşılaştırma Yöntemleri

Sıralama Yöntemi

⁶⁰ Ferhat ŞENATALAR, *Personel Yönetimi*, (Kazancı Hukuk Yayınları, No.46, 1985), s. 223.

⁶¹ BEKTAŞ, a.g.e., s. 64.

⁶² a.e., s.66.

- İkili Karşılaştırma Yöntemi
- Zorunlu Seçim Yöntemi
- Kontrol Listeleri Yöntemi
- Normal Kontrol Listesi Yöntemi
- Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi
- Kritik Olay Yöntemi
- Alan İncelemesi

Çağdaş performans değerlendirme sistemlerinin amacı, işgörenin performansının yeterlilik derecesinin belirlenmesidir. Sistemlerini sürekli geliştirmeye yönelmiş olan örgütlerin kullandığı çağdaş değerlendirme kişisel ve takım performansına yönelmiştir. Çağdaş değerlendirme sistemi süreçlerde veya takımlarda yer alan kişilerin üyesi olduğu takımlara odaklanarak kişileri, işleri ve takımlarla sistemleri birlikte dikkate almaktadır. Çağdaş değerlendirme sistemlerinde, büyüyen kuruluşlarda profesyonel yöneticiliğin önem kazanması nedeniyle yöneticilere yönelik uygulamalar ağırlık kazanmıştır.⁶³ Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Amaçlara Göre Yönetim
- Beşeri Aktiflerin Hesaplanması
- Değerleme Merkezleri

Geleneksel kontrol amaçlı performans ölçüm yöntemlerinden hala yararlanılmakla birlikte geliştirilen yeni teknikler içinde örgütün stratejilerini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılayan teknikler aynen uygulanabilir veya uygun teknikler yoksa eklemeler ve düzeltmelerle örgütün stratejik gereksinimlerine uygun bir yapıda yeniden düzenlenebilirler. Bunların dışında performans sistem tasarımcıları örgütün stratejik gereklerine uygun bir dizi gösterge geliştirerek ve bu göstergeler arasında istenen yönde bağıntılar kurarak çok yönlü sistemler geliştirebilirler.⁶⁴

⁶³ Michael E. STAHL ve Gregory M. BOUNDS, *Competing Globally Through Customer Value*, (Quorum Books, New York, 1992), s. 662.

⁶⁴ AKAL, a.g.e., s. 90.

Bir değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi için gereken koşulları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.⁶⁵

- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir isteklendirme,
- Başarı yeteneği ve kapasitesi,
- Görevlerin gerektirdiği nitelikler, performans standartları konusundaki açıklık.

Etkili bir değerlendirme sistemi örgüte, yönetime ve işgörelere önemli yararlar sağlar. Performans değerlemenin örgüt açısından sağladığı yararları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.⁶⁶

- Örgütte çalışan işgörelenler hakkında standart bilgiler sağlar,
- Performans bilgisine dayanarak örgüt stratejisi doğrultusunda işgörelenlerin geliştirilmesini kolaylaştırır,
- Örgütün insan kaynağı planlamasının daha doğru olarak yapılmasını sağlar.

Etkin bir performans değerlemenin yöneticiye sağladığı yararları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- İşgörelenlerin değerlendirilmesi için objektif bilgi sağlar,
- İşgörelenlerin ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlar,
- İşgörelenlerle ilişkileri geliştirir.

Etkin bir performans değerlemenin işgörelere sağladığı yararları ise aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- İşgörelenlerin çalışmalarının objektif olarak tartışılmasına olanak verir,
- İşgörelenin kendi performansını değerlendirebilmesini sağlar,
- Gelecekteki yetiştirme ve geliştirme gereksinimlerini belirler,
- İşgörelenlerin yöneticileriyle ilişkilerini geliştirir.

⁶⁵ CANMAN, a.g.e., s. 164.

⁶⁶ THOMSON, a.g.e., s. 103.

D) ÖRGÜT HEDEFLERİ VE STRATEJİLERİ İLE PERFORMANS DEĞERLEME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Performans değerlemenin örgütsel hedefler ve stratejilerle ilgisi son yıllarda gelişen performans yönetimi kavramı ile açıklık kazanmaktadır. Performans yönetimi, belirlenen örgütsel amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için işgörenlerin gerçekleştirmesi gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve işgörenlerin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetimi süreci; strateji ve amaçları, iş tanımlarını, amaç belirlemeyi, izleme ve yol göstermeyi, performansın değerlendirilmesini ve personelin eğitilmesi ile geliştirilmesini içerir.⁶⁷

Performans yönetiminin örgüt stratejisinin başarıya ulaşmasındaki rolü örgüt hedeflerinin örgütün her düzeyine üst basamaklardan alt basamaklara doğru yayılması sürecinde önem kazanmaktadır. Stratejik olarak değerlendirme sisteminden hedeflerin gerçekleştirilmesini desteklemek için yararlanılmaktadır. Örneğin, değerlendirme sistemleri iş görenleri verimliliğin artırılması, başarılı işgörenlerin belirlenmesi, yetersiz iş davranışının cezalandırılması veya psikolojik bir çalışma uyumu yaratmaya yönelik olarak yönlendirebilir. Bundan başka değerlendirme ile elde edilen sistematik bilgi diğer insan kaynakları sistemlerine bilgi sağlayarak örgütsel hedeflere ve stratejilere ulaşmak açısından birliktelik sağlar.⁶⁸

Üst düzeyde yer alan yöneticiler için belirlenen hedefler, örgüt stratejilerinin gerçekleşmesine tüm potansiyeli ile katkıda bulunabilmeleri için neleri başarmaları gerektiği ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel hedefler, her bir kademe için üzerinde anlaşmaya varılan hedeflerin bir üst kademe hedefler ile uyum içinde olmasını sağlamak üzere örgütün her kademesinde tekrarlanır. Bu işlem en alt düzeydeki işgören için belirlenmiş hedefler ile temel örgüt faaliyetlerinden ve örgüt düzeyindeki faaliyetlerden sorumlu diğer kişiler için belirlenmiş hedefler arasındaki bağlantıyı sağlayarak örgütün

⁶⁷ CANMAN,a.g.e., s. 71.

⁶⁸ Robert L.LAUD, "Performance Appraisal Practices In The Fortune 1300", der C.FOMBRUN, N.TICHY and M.DEVANNA, *Strategic Human Resource Management*, (John Wiley – Sons, U.S.A.,1984), s.118.

hedeflere ulaşmasını sağlar. Performans yönetimi işgörenin sorumluluğunun ve hedeflerinin, örgütün stratejisi ve amaçlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu vurgular.

E) PERFORMANS DEĞERLEMENİN STRATEJİK ROLLERİ

1. Stratejilerin Geliştirilmesinde Veri Sağlayan Bir Sistem Olarak Performans Değerleme

Strateji belirleme çalışmalarında örgütlerin karşılaştığı başlıca engellerden biri insan kaynakları ile ilgili bilgilerin kalitesi ve elde edilebilirliğidir. Örgütler strateji belirleme sürecinde gerekli olan bilgilerden finansal varlıklar ve ürün envanterleri ile ilgili olarak elde edilebilir ve yeterli veriye sahiptirler ancak insan kaynaklarıyla ilgili yeterli ve gerçekçi bilgilerin elde edilmesi daha güçtür. Sorun büyük ölçüde insan kaynakları ile ilgili bilgilerin analizine olanak sağlayan araçların yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır.

Çağdaş örgütler strateji belirleme sürecinde kullanmak için insan kaynaklarıyla ilgili bilgi toplarlar. İnsan kaynaklarıyla ilgili bilgi toplama çabalarının olduğu bazı örgütlerde dahi toplanan bu bilgiler her zaman strateji belirleme sürecinde kullanılmamaktadır. Ancak bazı örgütler, örgütte yer alan yönetsel ve teknik konumdaki işgörenlerin sayılarının ve niteliklerinin bir envanteri ve yaş dağılımı gibi alanlarda gereksinim duydukları bilgiyi elde edebilecek uygun değerlendirme sistemlerine daha iyi stratejik kararlar alabilmek için sahiptirler. İyi bir performans değerlendirme sistemi tarafından elde edilen bilgiler örgüte önemli yararlar sağlar. Bu yararların ilki, etkin bir yönetici başarı değerlendirme sisteminin oluşturulması yönünde sağladığı yardımdır. İkinci yararı, stratejik karar verme sürecinde, dış çevreden insan kaynakları çalışmaları için yararlı olacak ne tür verilerin toplanması gerektiğini bildirmesidir.

Performans değerlendirme sonucu elde edilen insan kaynakları ile ilgili veri sayesinde daha iyi stratejik kararlar alınabilecektir. Ancak bunu yapabilmek için öncelikle örgütsel hedefler açısından hangi bilginin yararlı olduğuna karar verilmesi gerekir. Örneğin, bir örgüt stratejik hedefleri yönünde öngördüğü çeşitlendirmeyi işletme ele geçirme yoluyla yada içsel büyüme yönü olan yeni girişimler oluşturma yoluyla gerçekleştirebilme konusundaki en uygun kararı örgütte yer alan çalışanların sahip oldukları yetenek türleri ve yeni işin gerektirdiği yetenek türlerine dair bilgiden yararlanarak belirleyebileceklerdir.

Daha sonra elde edilen veri kavramsal yapı içinde analiz edilerek örgütün yeni işinin gerektirdiği yetenek bileşimini ve mevcut örgütte başarılı bir bütünleşmenin gereklerini kararlaştıracaktır.⁶⁹

2. İnsan Kaynakları Sisteminin Örgüt Stratejisi Doğrultusunda Bütünleştirilmesini Sağlayan Bir Araç Olarak Performans Değerleme

Daha önce ifade edildiği gibi insan kaynakları sistemi temel olarak işe alma, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme ile ücretlendirme ve ödüllendirme uygulamalarını içerir. İnsan kaynakları sisteminin önemli bir unsuru olan performans değerlendirme, örgütte çeşitli düzeylerde yer alan kişilerin bilgi ve yeterlilik düzeylerini ortaya çıkaran bir araç olmasının yanısıra bireysel performansının motive edilmesinde de yardımcı olabilmektedir.

Performans değerlendirme sistemi önemli örgütsel kararların akılcı bir biçimde alınmasını sağlar. İşgörenler performans araçlarının bir ödüllendirme sistemi olduğunu algılandıklarında en yüksek performansı gösterme yönünde motive olurlar. Eğer işgörenler performans değerlendirme sistemi ile toplanan bilgilerin yanlış olduğuna inanırlarsa performans değerlendirme sistemi adaletsiz algılanır, örgüt performansı ödüllendirmede başarılı olamaz çünkü ödül dağıtım sistemi güvenilirlikten yoksun olur. Bu durum örgütten kaynaklanan bir sorundur. Bu nedenle motivasyon araçlarının etkin hale getirilmesi için farklı performans düzeylerine uygun olmalıdır. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi sistemi işlevsel bir performans değerlendirme sistemine dayanmaktadır.⁷⁰

⁶⁹ a.c. s.104.

⁷⁰ LATHAM, a.g.c., s.105.

III. STRATEJİK YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME

A) YETİŞTİRME VE GELİŞTİRMEYE STRATEJİK YAKLAŞIM

İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçların başarılmasındaki yadsınamaz rolü göz önüne alındığında çalışanların yetiştirilmesine ve geliştirilmesine duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmakta ve geleneksel uygulamaların aşularak stratejik bir yaklaşıma sahip olunmasını gerektirmektedir.

Yetiştirme ve geliştirme kavramları sıkça birbirinin yerine kullanılmakla birlikte aralarında bazı farklılıklar vardır. Yetiştirme kişinin mevcut işinde davranış değişikliği yoluyla performansının artırılmasıdır. Yetiştirilmede beceri kazandırma önemlidir. Yetiştirme, iş davranışlarında görülen olumlu yöndeki ölçülebilir değişiklikler olarak ta tanımlanabilir. Geliştirme ise daha geniş kapsamlı ve uzun dönemli performans iyileştirme faaliyetidir. Geliştirmede, kavramsal, karar verme ve kişiler arası ilişki becerilerinde iyileştirme amaçlanır.⁷¹ Geliştirme, kişinin yaptığı işi ve örgütü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar.

Yetiştirme ve geliştirme kavramları örgüt stratejisinin belirlenmesi ve başarıyla uygulanması açısından birlikte ele alınarak bu yönde incelendiğinde yetiştirme ve geliştirme stratejisi bir çalışanı gelecekteki olaylarla mücadele edebilmek için en uygun duruma getirmek olarak ifade edilebilir.⁷² Başka bir tanımlamaya göre de stratejik yetiştirme ve geliştirme örgüt stratejileriyle ilişkili olarak uzun dönem için gerekli olan yeteneklerin belirlenmesi ve çalışanın öğrenmesinin aktif yönetimi olarak ifade edilmektedir.⁷³ Değişen çevresel koşullar örgütlerin yeni stratejiler geliştirerek sürekli olarak öngörücü ve dinamik olmalarını gerektirmektedir. Eğer bir örgütte yer alan kişiler bu değişimlerin ve örgüt stratejisinin gerektirdiği bilgi, yetenek, yeni çalışma metotları gibi gereklerle sürekli olarak geliştirilmezse yetersiz hale gelirler. Buna bağlı olarak örgütsel

⁷¹ Nihat ERDOĞMUŞ, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması" 3. Verimlilik Kongresi, (MPM Yayınları, No. 599, Ankara), s.302.

⁷² Erdoğan TAŞKIN, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, (Der Yayınları , İstanbul, 1993), s.113.

⁷³ Douglas T.HALL, "Human Resource Development And Organizational Effectiveness", der L.Fombrun, N.Tichy, M.Devanna, *Strategic Human Resource Mangement*, (John Wily and Sons, Inc, U.S.A, 1984), s.159.

yetenekleri sürekli olarak geliştirecek sistematik bir yaklaşımdan yoksun olan örgütlerde yetersiz hale gelecektir.⁷⁴

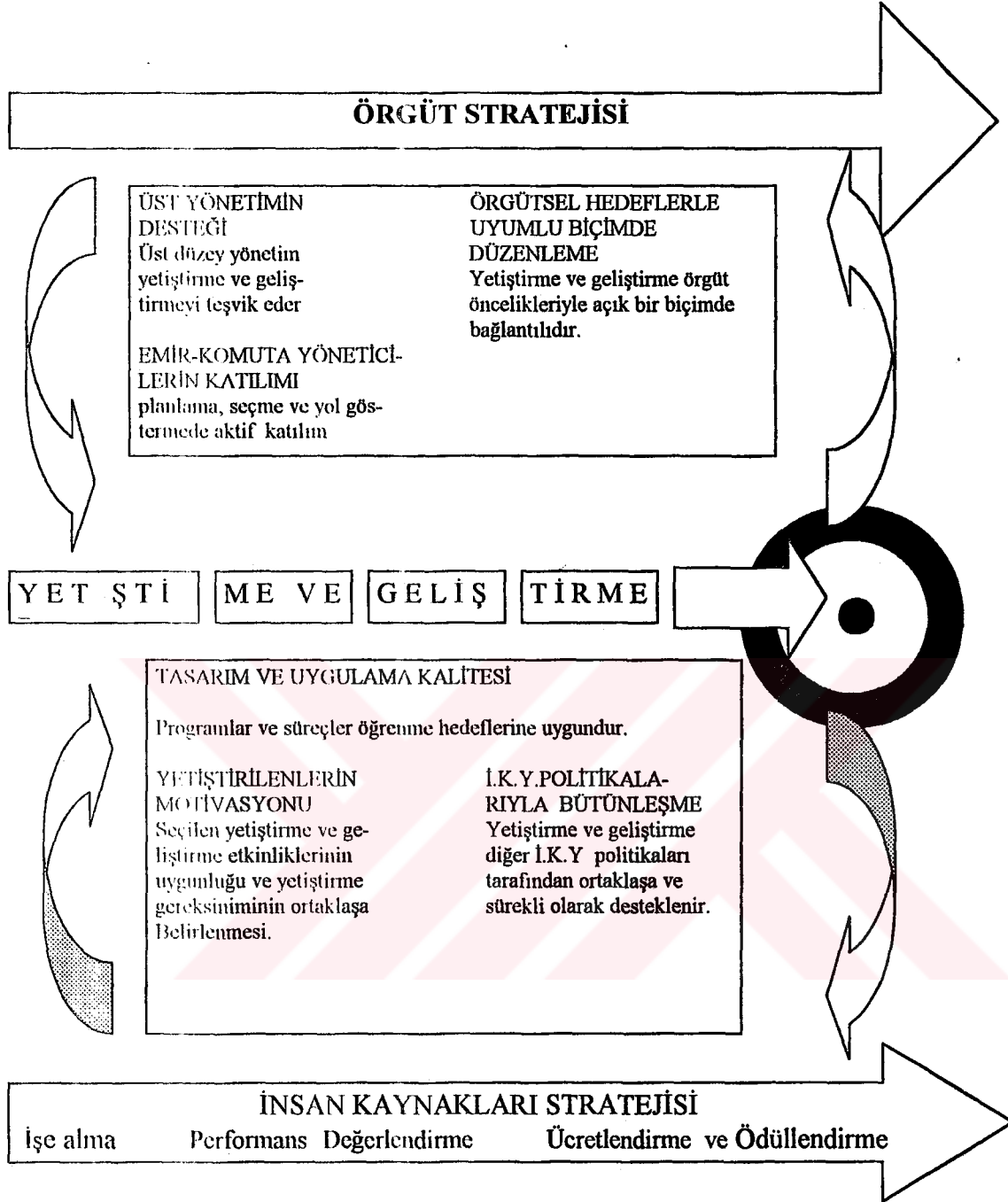
Kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan ve tüm örgütsel düzeyler için önem taşıyan yetiştirme ve geliştirme programlarının hareket noktası örgütün stratejik hedefleridir. Şekil 3.3'de yetiştirme ve geliştirmeye yönelik stratejik ve rasyonel bir yaklaşımın unsurları görülmektedir.⁷⁵

Stratejik yetiştirme ve geliştirmenin kalitesi ve örgütteki etkisi şekilde görüldüğü gibi üst yönetiminin desteğine, örgütsel hedeflere uygunluğa, hat yöneticilerin katılımına, tasarım ve uygulama kalitesine, yetiştirilenlerin motivasyonuna, ve insan kaynakları yönetimi politikasına bir bütünlük içinde eşit olarak önem verilmesine dayanır. Stratejik yetiştirme ve geliştirmenin iki hareket noktası vardır. Birincisi misyonun uzun ve orta dönemli hedeflere ve planlara dönüştüğü örgüt stratejisidir. İkincisi ise örgütte çalışanlar için tanımlanacak olan performans ölçütlerinin ve yeterliliklerinin ifade edildiği insan kaynakları stratejileridir. Yetiştirme ve geliştirmenin insan kaynakları sisteminin her bir unsuru tarafından ortaklaşa desteklenmesi gerekir. Dış çevrenin incelenmesi ve örgüt stratejisinin belirlenmesi insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi süreci için avantaj sağlar. Böylece stratejik planlamanın ilk evresinde işgörenler için gelecekte gerekli olacak bilgi, yetenek ve özellik gereklerinin tahmin edilmesi ve bu gerekleri karşılayacak yetiştirme ve geliştirme sisteminin tasarlanması stratejik plana dahil olacaktır.⁷⁶

⁷⁴ John PATTAN. "Individual Training and Development", der. Klatt, Murdick, Schurster, **Human Resource Management**, (Bell and Howell Co., U.S.A, 1985), s.338.

⁷⁵ Christofer MABEY, Grame SALAMON, a.g.e., s.130.

⁷⁶ a.e., s.131.



Şekil 3.3 Yetiştirme ve Geliştirme Stratejik Yaklaşım

Christopher MABEY, Grane SALAMON, a.g.e., s.130.

Stratejik yetiştirme ve geliştirme yaklaşımı örgüt stratejisi ve insan kaynakları stratejisi arasındaki önemli bağlantıyı açıklamaya katkıda bulunmaktadır. Bu yaklaşım örgüt misyonu ve kişilerin öğrenme hedeflerini eş zamanlı olarak karşılamaya olanak

sağlayan açık, gelişmeci ve birbiriyle tutarlı bir görüş ileri sürerek insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesinin diğer insan kaynakları sistemi unsurlarıyla birlikte örgüt stratejisinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.

Stratejik yetiştirme ve geliştirmenin hedeflerini ana hatları ile aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.

- Örgütsel stratejinin gerekleri ile kişisel yetiştirme geliştirme gereksinimini birleştirmek,
- Yetenek ve bilgi yetersizliklerini değerlendirmek ve gidermek,
- Değişim için kolaylaştırıcı etki yapmak,
- Örgüte rekabetçi üstünlük sağlamak,
- Örgütte öğrenme ikliminin oluşturulmasını desteklemek,
- Sürekli öğrenme sürecini oluşturmak,
- Örgütte yer alan kişilerin davranışlarını değiştirmek,
- Sorun çözme ve karar verme yeteneğini geliştirmek,
- Öğrenmeyi öğretmek,
- Yarışma güdüsünü harekete geçirmek, girişimci olmak,
- İletişim kurabilme yeteneğini artırmak,⁷⁷
- Kaliteyi iyileştirmek,
- Verimliliği artırmak,
- Devamsızlık ve işten ayrılmaları azaltmak.⁷⁸

⁷⁷ John STOREY and Karl SISSON, *Managing Human Resources and Industrial Relations*, (Open University Press, Buckingham, 1993), s. 164.

⁷⁸ John PATTAN, a.g.e., s.337.

B) YETİŞTİRME VE GELİŞTİRMENİN STRATEJİK ROLLERİ

Stratejiyle bağlantılı yetiştirme ve geliştirme örgütlerin artan global rekabet, hızlı teknolojik değişim ve işgücünün değişen demografik özellikleri karşısında başarılı olabilmelerinin başlıca aracı olabilmektedir. Stratejik planlama ile bağlantılı yetiştirme ve geliştirme örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanmasında önemli rol oynamaktadır. Yetiştirme ve geliştirmenin stratejik rolleri üç grupta ele alınabilir. Yetiştirme ve geliştirme ilk olarak, stratejik planlama hazırlıklarında etken olur. İkinci olarak, stratejik planın oluşturulmasında etken olur. Üçüncü olarak, stratejik planların uygulanmasında etken olur.

1. Stratejik Planlama Hazırlıklarında Yetiştirme ve Geliştirmenin Rolü

Stratejik planlama sürecindeki önemli sorunlardan biri planların oluşturulması ve uygulaması için gerekli olan stratejik planlama ve stratejik düşünme yeteneklerinin gereğinden az olmasıdır. Stratejik düşünme ve stratejik planlama için gerekli olan bazı yetenek türleri olarak kavramsal, yargısal ve kişisel yetenekler sayılabilir. Planlamadan sorumlu olan kişiler uygulanabilir stratejik alternatifler içinden olası en iyi seçimi yapacak yeteneklere sahip olmalıdır, aksi takdirde örgüt olumsuz durumlarla karşılaşabilir. Çünkü stratejik kararlar genellikle grup kararlarıdır. Strateji belirlemede yer alan kişiler iletişim yeteneğine, takım olarak anlaşmaya varma yeteneğine, iletişim bozukluklarını çözümleme, rolleri açıklama ve kesin karar verme yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Ayrıca, örgütün her düzeyinde yer alan yöneticilerin stratejik planlama sürecini ve prosedürlerini anlaması gerekir. Bu süreç ve prosedürler çevresel inceleme, rekabet karşılaştırması ve portföy planlaması gibi teknikleri içerir. Yeni stratejilerin uygulanması örgütsel değişimin karmaşık süreçleri de anlamayı gerektirir. Stratejik planlamadan sorumlu olan kişilerin, stratejik planlama sürecini başarıyla tamamlamaları için gerekli olan planlama yetenekleri bu kişilerin geliştirilmesi ile kazandırılabilir.

2. Stratejik Planlamaya Katılımda Yetiştirme ve Geliştirmenin Rolü

Stratejik planlamada tekrarlanan bir sorun işgörenlerin yeteneklerinin yetersiz olması sonucu planın uygulanması sırasında beklenmedik büyük sorunların su yüzüne çıkmasıdır. Eğer yetiştirme ve geliştirme sorunları stratejik planlama süreci esnasında açıklıkla ve kesin bir biçimde tartışılmış olursa, bu tür sorunlardan kaçınılabilir. Bu nedenle yetiştirme ve geliştirmeden sorumlu olan kişiler strateji belirleme sürecinde aktif bir şekilde yer almalıdırlar.⁷⁹

Yetiştirme ve geliştirmeden sorumlu olan kişilerin stratejik planlama sürecine katılımı iki yolla sağlanabilir. İlk olarak yetiştirme ve geliştirmeyle ilgili bilgi toplama ve sunma yoluyla katılım sağlanabilir. Toplanacak bilgiler işgörenlerin yetenek düzeyleri, rakiplerin yetiştirme ve geliştirme programları, yetiştirme ve geliştirme bölümünün güçlü yönleri ve zayıflıkları, sektör trendleri ve teknolojik değişimlerle ilgilidir. İkinci olarak örgütün gelecek stratejisiyle ilgili insan kaynakları sorunlarının planlamacılar tarafından analizinden ve kıdemli yöneticilerden edinilecek bilgilerden hareketle stratejik kararlara etkisinin göz önüne alınması yoluyla katılım sağlanabilir.

3. Stratejik Planların Uygulanmasında Yetiştirme ve Geliştirmenin Rolü

Stratejik planlamada karşılaşılan diğer sorunlar stratejinin uygulanması için çalışanların gerekli olan yeterli bilgi, yetenek ve özelliklere sahip olmaması durumunda uygulama aşamasında ortaya çıkar. Büyük olasılıkla, bu tür sorunlar örgüt misyonun, hedeflerin ve işlevsel eylem planlarının çalışanlar açısından gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyi gereklerinin stratejik plana aktarılması durumunda azalacaktır.

Yetiştirme ve geliştirmenin planlaması süreci ile örgüt genelindeki stratejik planlama süreci bugünkü ve gelecekteki gereksinimleri karşılamak için uyum içinde olmalıdır. Genel stratejik planın uygulanması için gerekli yetiştirme ve geliştirme düzeyi, yetiştirme ve geliştirme planları ile sürekli karşılanırsa, sürekli öğrenme sürdürülebilir rekabet avantajı için en önemli araçlardan biri olabilir.⁸⁰

⁷⁹ a.c. s.52.

⁸⁰ a.c. s.53.

C) STRATEJİK YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Yetiştirme ve geliştirme sürecini açıklayan bir dizi alternatif modeller geliştirilmiştir. Genel olarak yetiştirme ve geliştirme süreci bazı ortak noktaları içermektedir. Bu ortak noktalar, yetiştirme ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi, yetiştirme ve geliştirme planlanması, yetiştirme ve geliştirme uygulanması ve yetiştirme ve geliştirme sonuçlarının değerlendirilmesi olarak sıralanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir yaklaşımla ele alındığı günümüzde yetiştirme ve geliştirme süreci dört aşamada ele alınmaktadır. Birinci aşama örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesini, ikinci aşama örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirme için gerekli olan yetiştirme ve geliştirme gereksiniminin belirlenmesi, üçüncü aşama bu hedeflerle ilişkili olarak yetiştirme ve geliştirme yöntem ve tekniklerinin belirlenmesi ve uygulanması, dördüncü aşama ise stratejik hedeflerle ilişkili olarak yetiştirme ve geliştirme sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesini içerir.⁸¹

1. Örgütün Stratejik Hedeflerinin Belirlenmesi

Stratejik yetiştirme ve geliştirme sürecinin ilk aşaması, örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi ile başlamaktadır. Örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak incelendiği için burada tekrardan kaçınılmıştır.

2. Örgütün Stratejik Hedeflerinin Gerçekleştirilmesine Yönelik Olarak Yetiştirme ve Geliştirme Gereksiniminin Belirlenmesi

Bir örgüt için yetiştirme ve geliştirme gereksiniminin analizi örgütün şimdiki performans düzeyiyle, ulaşmak istediği performans düzeyinin belirlenmesine ve karşılaştırılmasına olanak veren bir veri toplama sürecine dayanır. Veri toplama süreci şimdiki performans düzeyi ile ilgili bilgi toplanmasına ve şimdiki performans düzeyinin

⁸¹ Mick MARCHINGTON and Adrian WILKINSON, *Core Personnel and Development*, (Institute of Personnel. and Development, London, 1997), s.182.

bugün ve gelecekte ulaşılacak istenen performans düzeyi ile karşılaştırılmasını içerir. Bu karşılaştırma kısa ve uzun dönemli yetiştirme ve geliştirme gereksinimini açığa çıkarır.⁸²

Örgüt, öncelikle şimdiki durumunu belirleyerek gelecekle ilgili hedeflerini oluşturmalı ve daha sonra bu hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarının geliştirilmesi yoluyla aradaki yetersizliğin nasıl kapatılacağını belirlemelidir. Yetiştirme ve geliştirme gereksiniminin belirlenmesinde ve performans açığının kapatılmasında aşağıda belirtilen bilgi kaynaklarına başvurulabilir.⁸³

- Örgüt hedefleri ve örgüt planları : Örgütün hedefleri yetiştirme ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi ve gelecekteki yetiştirme ve geliştirme uygulamaları için rehberlik eder.
- İnsan kaynakları planı ve başarı planlaması : Önemli konumlardaki yöneticiler için gelecekteki yetiştirme ve geliştirme gereksinimleri hakkında bilgi sağlar ve bu yöneticiler için yetiştirme-geliştirme ile ilgili öncelik alanlarını gösterir,
- Personel istatistikleri : İşgören devir hızı ve devamsızlıkla ilgili bilgi sağlayarak yetiştirme ve geliştirme gereksinimi için ipucu verir.
- Mülakatlar : Yöneticilerin ve denetçilerin potansiyel yetiştirme ve geliştirme gereksinimleri hakkında bilgi elde etmesine ışık tutabilir.
- Verimlilik, kalite ve performans verileri : Mevcut ve olması gereken performans arasındaki ilişki hakkında ipucu sağlar.
- Departmanlarla ilgili değişim durumu : Kısa dönemli yetiştirme gereksinimine ışık tutar ve gelecekteki geliştirme gereksinimleri ile ilgili bilgi sağlar.
- Yönetimsel istekler: Algılanan ihtiyaçları ve daha ileri geliştirme düşüncelerini bildirir.
- Finansal planlardan edinilen bilgiler : Yukarıda belirtilen bilgi kaynaklarından yararlanılarak yetiştirme ve geliştirme gereksinimi örgüt düzeyinde, işler düzeyinde ve kişi düzeyinde finansal açıdan analiz edilir.

⁸² MABEY and SALAMON, a.g.e., s.158

⁸³ MARCHINGTON and WILKINSON, a.g.e., s.186.

Örgüt düzeyinde analizde örgütün bugünkü ve gelecekteki durumu belirlenmeye çalışılır. Örgütün misyon, amaç ve stratejileri örgütün geleceğiyle ilgiliyken, işgören envanterleri, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel etkinlik ve verimlilik örgütün mevcut durumunu gösterir. Örgütün bugünkü ve gelecekteki durumunu analiz ederken dikkate alınacak faktörler strateji, çevre, yapı ve kültür olarak ele alınabilir.⁸⁴ Örgüt düzeyinde analizle yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının hangi birim veya bölümlerde yoğunlaştırılmasının gerekli olduğu belirlenir.

İşler düzeyinde analiz, örgütsel analizle belirlenen yetiştirme ve geliştirme gereksiniminin yoğun olduğu birim veya bölümler açısından yetiştirme ve geliştirme içeriğinin belirlenebilmesi amacıyla yapılır. İşler düzeyindeki analiz iş analizi ile benzerlikler göstermekle birlikte iş analizinden farklıdır. İşler düzeyinde analiz işin etkililikle yapılabilmesi için çalışanın sahip olması gerekli bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi çalışmalarını içermektedir.⁸⁵ İşler düzeyinde analizle, bir işin hedefleri ve o işi oluşturan unsurlar belirlenerek bu işte etkin bir performansın gösterilmesi için nelerin öğrenilmesi gerektiği açıkça belirlenir. İşler düzeyinde yetiştirme ve geliştirme analizi için iş tanımlarının ve iş özelliklerinin incelenmesi, anket uygulaması, grup tartışmaları, işin gözlenmesi, iş günlüğü tutulması yoluyla bilgi toplanabilir.⁸⁶ Ayrıca işler düzeyinde analiz yapılırken bazı ölçütlere göre performansın değerlendirilmesi gerekmektedir. Davranışlardaki değişiklerin ve performanstaki iyileşmelerin hangi düzeyde olması gerektiği işler düzeyinde analizle belirlenmeye çalışılır.

Kişi düzeyinde analizde, kişinin mevcut performansı ile potansiyel performansı ele alınır. Mevcut ve potansiyel performans düzeyi belirlenirken bireyin beceri ve yetenek düzeyi, kişiler arası ilişki düzeyi, mesleki bilgi ve becerileri ve uyum becerisi göz önünde bulundurulur.⁸⁷ Kişi düzeyinde analiz için görüşmeler, testler, gözlem ve iş örnekleme, zel konularda işgörenlerin bilgisinin test edilmesi, değerlendirme ve değerlendirme merkezleri aracılığı ile bilgi elde edilebilir.⁸⁸

⁸⁴ ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.308.

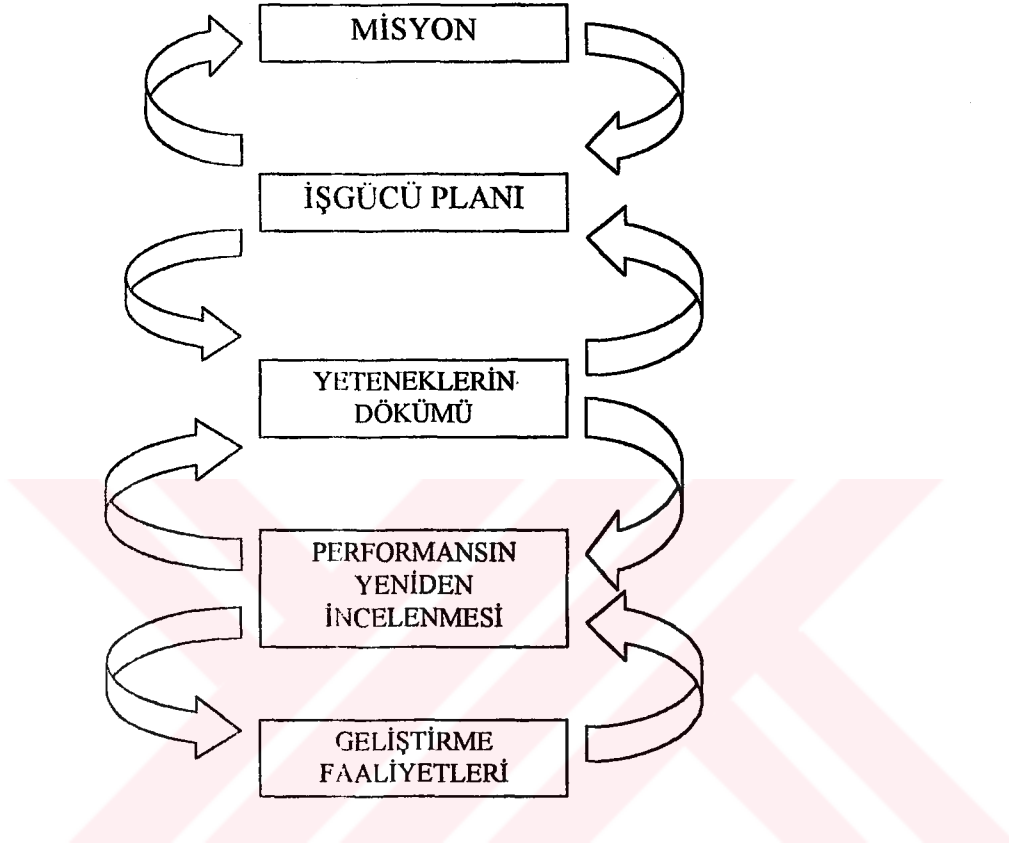
⁸⁵ Ferhat ŞENATALAR, *İşletme ve Eğitim*, (Kazacı Hukuk Yayınları, No.46, 1985),s.76.

⁸⁶ Ronald HARRISON, *Employee Development*, (IPD, London, 1992), s.263.

⁸⁷ ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.309.

⁸⁸ BRAMLEY, *Evaluating Training Effectiveness*, (Mc Graw Hill, Maidenhead, 1991), s.13.

Örgüt misyonunun ve stratejilerinin örgütte yer alan kişiler aracılığıyla gerçekleştirilebildiği göz önüne alındığından örgüt misyonu ile kişiler, yetiştirme ve geliştirme eylemi arasında bir ilişki olduğu şekil 3.4.'de görülmektedir.



Şekil 3.4. Örgüt Misyonu ile Yetiştirme ve Geliştirme Arasındaki İlişki

MABEY and SALAMON,a.g.e., s.159.

Bir örgütte çeşitli düzeylerde yer alan çalışanların kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri örgüt misyonunun iyi bir şekilde anlaşılması ve paylaşılması ile mümkündür. Yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin örgüt misyonu ile uyumlu hale getirilmesi ve misyona katkıda bulunması hat yöneticilerinin yeteneklerine dayanır. İşgücü planlamasının örgüt misyonunu destekler nitelikte hazırlanması ve çeşitli düzeylerde yer alan kişilerin yeteneklerinin dökümünü yetiştirme ve geliştirme ile örgüt misyonu arasındaki uyumu sağlamak için gereklidir. Yeteneklerin incelenmesi sonucu, ileride gerekmeyecek yeteneklerin yeni ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden biçimlendirilmesi, gereksiz hale gelen

bir biçimde uygulandığında, hem bireylerin arzuladığı hedeflere ulaşmaları ve hem de örgütün önceliklerinin ve stratejisinin gerçekleşmesi mümkün olacaktır.

Yetiştirme ve geliştirme gereksiniminin analizinde aşağıda belirtilen hususlar göz önüne alındığında yetiştirme ve geliştirme daha etkili olacaktır.⁹⁰

- Yetiştirme ve geliştirmenin gelecek için önemli olduğunun kabul edilmesi,
- Gelişme hedeflerini ve kişisel iş gereklerini yerine getirmek için yetiştirme ve geliştirmeye ihtiyaç olduğunun düşünülmesi,
- Örgüt tarafından tanınmanın veya ödüllendirmenin uygulanması.

3. Stratejik Hedeflerle İlişkili Olarak Yetiştirme ve Geliştirme Yöntem ve Tekniklerinin Belirlenmesi

Çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde bir işletmeden diğerine göre değişen ve ayrı önem ve nitelikte uygulanan çok çeşitli yöntem ve tekniklerden yararlanılmaktadır. Yetiştirme ve geliştirmenin etkinliği, gereksinimleri karşılayacak en uygun yöntemin uygulanmasıyla ilgilidir. Bu nedenle yetiştirme ve geliştirmede hangi yöntem ve tekniklerin uygulanacağına karar verebilmek için eğitim gereksiniminin kapsam ve içeriğinin açıklıkla belirlenmesi gerekmektedir.⁹¹

⁸⁹ MABEY and SALAMON, a.g.e., s.159.

⁹⁰ Jill FAIRBAIRNS, "Plugging The Gap in Training Needs Analysis," **Personnel Management**, (February 1991), s.45.

⁹¹ ŞENATALAR, a.g.e., s.131.

Uygulanacak yetiştirme ve geliştirme yöntemleri çeşitli etkenlere bağlı olarak değişmektedir. Yöntem seçiminde rol oynayan başlıca etkenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.⁹²

- Fayda maliyet analizi,
- Programda yer alan konuların içeriği,
- Araç, gereç ve tesis olanakları,
- Eğitilecek kişilerin örgüt hiyerarşisindeki konumu,
- Eğitilecek kişilerin yetenek düzeyi ve tercihleri,
- Öğrenme ilkeleri.

Yetiştirme ve geliştirme yöntemleri genel kabul görmüş bir sınıflandırma ile işbaşında ve iş dışında yetiştirme ve geliştirme olarak iki ana grupta toplanarak incelenebilir.

a) İşbaşında Yetiştirme ve Geliştirme Yöntemleri

İşbaşında yetiştirme ve geliştirme, tecrübeli bir çalışanın rehberliği altında çalışanların işle ilgili görevlerini yapabilmelerini sağlamak için eğitmektir.⁹³ İşbaşında uygulanan başlıca yetiştirme ve geliştirme yöntemlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Bir Üste Bağlı Çalışma: İşgören görevini yerine getirirken üstü tarafından eksik görülen yönleri belirlenip, bu yönlerin tamamlanması konusunda çalışma yaptırılıp eksiklerinin giderilmesi sağlanır. Bu yöntem, özellikle işe yeni girmiş ve görevine ilişkin temel bilgileri almış olan işgörlere uygulanır. İşgörenin görevini yerine getirirken karşılaştığı güçlükleri üstüne sorabilmesi, yöntemin belirgin özelliğidir. Bu yöntemde üstün rolü danışmanlıktır. Ancak, üstün bu rolünün tüm sorunları çözümlenecek biçime dönüşmemesi yada asta yön verecek sınırları aşmaması gerekir.⁹⁴

Yetki Göçerimi: Yetki göçerimi yoluyla eğitim ile astın sorumluluk bilincinin ve

⁹² GEYLAN, a.g.e., s.128.

⁹³ TAŞKIN, a.g.e., s.148.

karar alma yeteneğinin geliştirilmesi hedeflenir. Bu yöntemde eğitilecek kişinin bağlı olduğu ilk yönetici işgörene bazı yetkilerini devreder. Ast bu yetkileri kullanırken bazı öğrenme ilkeleri ön plana çıkar. Yetki devri daha çok yöneticilerin yetiştirilmesinde kullanılır.⁹⁵

İş Değiştirme Yöntemi: Bu yöntemin belirgin özelliği üst ve orta düzey yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirilmeleridir. Amaç, ileride çok önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin işletmede yer alan çeşitli işlevleri yakından tanumasını sağlamaktır. Sadece yönetim sorumluluğu değil aynı zamanda teknik yetenekler kazandırmaktır. Bunun dışında iş değiştirme yöntemi aynı zamanda işgörenin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir tekniktir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi, hatta yüksek ücret verilmesi işgöreni tatmin etmemektedir. Bu soruna getirilen en etkili çözüm iş değiştirme tekniğidir.⁹⁶

Proje Çalışması: Bu yöntemde işgörene belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilir.

Rapor Hazırlama: Bu yöntemle, eğitilecek kişiye yönetsel bir konu incelenir. Eğitilecek kişinin, konu ile ilgili dosyaları araştırması, kişilerle görüşmesi, verileri değerlendirmesi istenir ve edindiği bilgileri bir rapora dönüştürmesi görevi verilir.

b) İş Dışında Yetiştirme ve Geliştirme Yöntemleri

İş dışında yetiştirme ve geliştirme yöntemleri, kısa süreli kurslardan, yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar değişiklik gösterir. İş dışında yetiştirme ve geliştirme yöntemleri yöneticilere günlük baskılardan uzaklaşıp rahat bir ortamda düşünme imkanı sağlar. Yöneticilerin öz çözümlmelerini uyarır, farklı kişilerle bilgi alışverişini sağlar ve onlarda değişim olgusunu ortaya çıkarır. Eğitim grubuna katılan yöneticinin kendisini geliştirmesi güdüsünü canlandırır.⁹⁷

İş dışındaki yetiştirme ve geliştirme yöntemlerinin başlıcalarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

⁹⁴ AKGEMCİ, a.g.e., s.58.

⁹⁵ GEYLAN, a.g.e., s.131.

⁹⁶ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.149.

Anlatım Yöntemi: Bir konuşmacının bir konuyu bir dinleyici grubuna anlatmasıdır. Anlatım yöntemiyle kuramsal bir takım bilgilerin, derli toplu ve sistemli olarak kısa zamanda ve çok sayıda kişiye verilmesine olanak sağlanır. Ancak, belli becerilerin ve davranışların bu yöntemle kazandırılması olanaksızdır.

Grup Tartışması: Sayıları 8-12 kişiden oluşan bir grubun, bir yönetici başkanlığında toplanıp yönetsel sorunları tartışma yöntemidir. Amaç, bilgi artırmak ve belli davranışlar kazanmaktır. Tartışma sırasında, sorunlar açıklanır ve çözüm yolları araştırılır. Ancak, belli kararlara ve kesin bir sonuca varılması beklenemez. Önceden konu üzerinde hazırlık yapmak, başarılı olmak için zorunludur. Grup tartışması yönteminde tartışılacak konunun açık olarak belirlenmesi ve sınırlandırılması gerekir. Bu yöntemde, grupta dinamik katılma olduğundan öğrenme hızlı olur. Deneyim ve bilgi alışverişi olanağı vardır.⁹⁷

Örnek Olay Çözümü: Bu yöntem yönetici eğitiminde çokça kullanılan bir yöntemdir. Örnek olay çözümü yönteminde, işletmeyle ilgili bir olay ayrıntılı olarak tanımlanır. Eğitim programına katılanlardan sorunları saptaması, alternatif çözümler geliştirmesi ve değerlendirmesi istenir. Bu yöntem küçük gruplarla uygulanır. Tüm katılımcıların örnek olay çözümüne katılması ve tartışması gerekir. Bu yöntem, karmaşık sorunların çözümü ve analizi ile ilgili yeteneklerin geliştirilmesinde kullanılır ve benzer durumlar için genel bir deneyim sağlar. Yöntem, aynı zamanda grup olarak karar verme yeteneklerini geliştirmek için de kullanılabilir.⁹⁸

Rol Oynama Yöntemi: Katılımcılardan, eğitim uygulaması sırasında yapmaları istenen işi rol olarak oynamaları istenir. Özellikle çalışma yaşamındaki yüzyüze ilişkilerin uygulanmasını göstermek için yapılır. Yöntem; karar verme, yönetsel beceriler, iş görüşmesi konularında gelişmeler sağlamak amacıyla kullanıldığı gibi belirli hedeflere ulaşmak için beraber çalışanların katkılarını artırmak amacıyla da kullanılmaktadır. Rol oynama yöntemi çeşitli amaçlarla değişik biçimlerde uygulanabilir. Yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarında bu yöntemle, özellikle yöneticilerin beşeri ilişkiler açısından gelişmesi, başkalarına karşı davranışlarını değiştirebilmeleri ve kişisel

⁹⁷ AKGEMCİ, a.g.e., s.58.

⁹⁸ CANMAN, a.g.e., s.102.

⁹⁹ PATTAN, a.g.e., s.356.

sorunlara eğilebilme yeteneklerinin artırılması istenmektedir.

Simülasyon Yöntemi: Genel anlamda simülasyon yöntemi, kurulan bir model yoluyla bir sistem, süreç veya durum analizi yapma çabası olarak tanımlanabilir. Kurulan modelin gerçeği temsil edici nitelik taşıması istenmektedir. Yönetim sorunlarına ilişkin kurulan simülasyon modelleri genellikle matematikselidir. Yöneticilerin ve yönetici adaylarının yetiştirilmesi amacını taşır. Simülasyon yöntemi başlığı altında genellikle bekleyen sorunlar yöntemi, işletme oyunları yöntemi yer almaktadır. Çözüm bekleyen sorunlar yöntemi, bir yöneticinin evrak sepetinde bulunan ve yapılış sınırları tanımlanmış işleri gerçek çalışma ortamı içinde bulunuyormuş gibi çözümleme uğraşı vermesi olarak açıklanabilir. İşletme oyunları yöntemi, işletmenin gerçek yaşamının benzer bir örneğinde yöneticilere, yönetim kavram ve tekniklerini öğretme amacını taşımaktadır.¹⁰⁰

Duyarlılık Eğitimi: Bu tür eğitim, Laboratuvar Eğitimi, T.Grup Eğitimi, Grup Dinamiği adlarıyla da ifade edilmektedir. Duyarlılık eğitiminde, yöneticiler üç günle üç hafta arasında bir süre için işyerinden ayrı bir yerde toplanıp kendilerini ve başkalarını daha iyi anlamalarını sağlayan çalışmalar yaparlar. Bu toplantılarda çeşitli konular tartışılır, kişisel durumlar analiz edilir ve bazı tipik durumlar yeniden canlandırılır.¹⁰¹ Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Özellikle insancıl ilişkiler açısından grubun gelişme süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitilmesi amaçlanır. Grup tartışmasına katılan her üye hem kendisini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışır, güdülerini, duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. Bu tür eğitim katılımcıların duyarlılığını artırarak kişilerarası ilişki kurma yeteneklerini iyileştirir.¹⁰²

¹⁰⁰ ŞENATALAR, a.g.e., s.146.

¹⁰¹ PALMER, a.g.e., s.124.

¹⁰² SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.157.

4. Stratejik Hedeflerle İlişkili Olarak Yetiştirme ve Geliştirme Sürecinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Yetiştirme ve geliştirme çabalarının değerlendirilmesinin amacı önceden belirlenen yetiştirme ve geliştirme hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının saptanmasıdır.¹⁰³ İşletmelerde yetiştirme ve geliştirme çalışmalarına girilirken bu çalışmalar sonucunda ulaşılmak istenen hedeflerin önceden belirlenmesi ve eğitim çalışmaları sonucunda bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının saptanması gerekmektedir. Yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının değerlendirilmesinde kullanılan genel nitelikteki temel ölçütleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.¹⁰⁴

- Eğitime Katılanların Tepkisi: Eğitime katılanların eğitim, eğitimci, kullanılan eğitim yöntemleri, eğitim araçları, görülen eğitimin yararı ve uygulanabilirliği konularındaki görüş ve duygularını içerir.
- Eğitime katılanların bilgi ve/veya becerilerinde eğitim sonrasında görülen değişiklikler: Eğitime katılan kişiye eğitim yoluyla kazandırılan yeni bilgi ve becerileri içerir.
- Eğitime katılanların eğitim sonrasında davranışlarında oluşan değişiklikler: Yapılan eğitim çalışmaları sonucunda eğitime katılanların davranış, yargı ve inanışlarında hangi konularda ve ne ölçüde değişiklikler olduğunu içerir.
- İş başarısındaki değişiklikler: Eğitim çalışmalarına katılmanın sonucu olarak eğitime katılan kişilerin işlerini eğitim öncesine göre daha farklı biçimde yerine getirip getirmediğini içerir.
- Örgütsel etkinlik veya sonuçlar: İşgücü devri, iş güvenliğinin artışı, iş verimliliğinin artışı veya iş çatışmalarının azalması gibi belirli örgütsel hedeflere ulaşmakta eğitim uygulamasının rolünü içerir.

Yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının etkinliğinin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi güvenilir veri elde edilmesini gerektirir. Sağlıklı veri toplamaya yönelik yöntemler değerlendirme ölçümlerini, tutumlardaki değişimleri ve nesnel incelemeleri

¹⁰³ GEYLAN, a.g.c., s.136.

¹⁰⁴ ŞENATALAR a.g.c., s.184.

içerir. Yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının değerlendirilmesiyle ilgili veriler iki grupta toplanabilir. Birinci gruptaki veriler kalite iyileşmesi ölçümleri, verimlilik artışı, zaman ve maliyet tasarrufu ile ilgili verileri içerir. İkinci grup veriler iş alışkanlıkları, yeni yetenekler, çalışma iklimi, teşvikler, tutumlar ve duyarlılıkların gelişimiyle ilgili ölçümleri içerir.¹⁰⁵

Yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının etkinliğini değerlendirmede kullanılan bazı değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmeyi kimin yapacağı tablo 3.2'de görülmektedir.

¹⁰⁵ Michael NASII, **Making People Productive**, (Jossey-Bass Publisher, London, 1985) ,s.85.

Tablo 3.2 Yetiştirme ve Geliştirme Çalışmalarını Değerlendirme Stratejileri

Değerlendirilenler ve Değerlendirme Odakları	Değerlendirme Yöntemleri	Değerlendirici
İŞGÖRENLER		
Zihinsel yetenekler	<ul style="list-style-type: none"> • Yetiştirme ve geliştirme öncesi ve sonrası başarı testleri • Raporlar • İş performansının değerlendirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitmen • Eğitmen • Yönetici
Tutumlar	<ul style="list-style-type: none"> • Tutum ölçmeye yönelik anketler • Kurs değerlendirme • Davranışsal ölçümler 	<ul style="list-style-type: none"> • Yetiştirme yöneticisi • Yetiştirme yöneticisi • Yetiştirme yöneticisi, eğitmen, yönetici
Fiziki yetenekler	<ul style="list-style-type: none"> • İş performansını değerlendirme • İş performansı ölçüm testleri • Değerlendirme ölçekleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici • Ustabaşı veya nezaretçi • Nezaretçi
EĞİTİMCİLER		
Öğretme ve öğrenme yetenekleri	<ul style="list-style-type: none"> • Anketler • Sınıf oturumunun denetimi • Yetiştirilenlerin durumundaki iyileşmenin ölçümü veya davranışsal hedeflere ulaşma derecesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitilenler, yetiştirme yöneticisi • Yetiştirme yöneticisi • Yönetici, yetiştirme yöneticisi
Etkililik		
YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME YÖNETİCİSİ		
Yetiştirme programlarının yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Yetiştirme ve geliştirme öncesi ve sonrası örgütsel performans ölçümleri • Destekleyici etkinliklerin ve hazırlıkların gözlemi • Fayda maliyet analizleri 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynakları yöneticisi ve ilgili bölüm yöneticileri • İnsan kaynakları yöneticisi • İnsan kaynakları yöneticisi
Yetiştirme ve geliştirme programlarından elde edilen yarar		

Tabloda görüldüğü gibi değerlendirilenler; işgörenler, eğitimciler ve yetiştirme geliştirme yöneticisi olarak üç grupta ele alınmaktadır.

İşgörenlerin değerlendirilmesinde; zihinsel yetenekler, tutumlar ve fiziki yetenekler değerlendirme konularını oluşturmaktadır. İşgörenlerin zihinsel yeteneklerinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler; eğitimci tarafından uygulanan yetiştirme ve geliştirme öncesi ve sonrası başarı testleri, eğitimcinin hazırladığı raporlar, iş performansının yönetici tarafından değerlendirilmesi olarak sıralanabilir. İşgörenlerin tutumlarının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler; yetiştirme yöneticisi tarafından uygulanan tutum ölçmeye yönelik anketler, yetiştirme yöneticisinin kurs ile ilgili değerlendirmesi, yetiştirme yöneticisi, eğitimci ve ilgili bölüm yöneticisinin beraber uyguladıkları davranışsal ölçümler olarak sıralanabilir. İşgörenlerin fiziki yeteneklerinin ölçülmesinde kullanılan yöntemler; ilgili bölüm yöneticisi tarafından iş performansının değerlendirilmesi, ustabaşı veya nezaretçi tarafından uygulanan iş performansının ölçüm testleri, nezaretçi tarafından uygulanan değerlendirme ölçekleri olarak sıralanabilir.

Eğitimcilerin değerlendirilmesinde; öğretme ve öğrenme yetenekleri, eğitimin etkinliğinin ölçülmesi değerlendirme konularını oluşturmaktadır. Eğitimcilerin öğretme ve öğrenme yeteneklerinin ölçülmesinde kullanılan yöntemler; yetiştirilenlere ve yetiştirme yöneticisine uygulanan anketler, yetiştirme yöneticisinin sınıf oturumunu denetimi olarak sıralanabilir. Eğitimcilerin uyguladıkları eğitimin etkinliğini değerlendirmede; ilgili yönetici ve yetiştirme yöneticisi tarafından eğitilenlerin durumundaki iyileşmenin ölçümü veya davranışsal hedeflere ulaşma derecesi değerlendirilir.

Yetiştirme ve geliştirme yöneticisinin değerlendirilmesinde; yetiştirme programlarının yönetimi ile yetiştirme ve geliştirme programlarından elde edilen yarar değerlendirme konularını oluşturmaktadır. Yetiştirme programlarının yönetiminin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler; insan kaynakları yöneticisi ve ilgili bölüm yöneticisi tarafından uygulanan yetiştirme ve geliştirme öncesi ve sonrası örgütsel performans ölçümleri, insan kaynakları yöneticisinin destekleyici etkinlikleri ve hazırlıkları gözlemlemesi olarak sıralanabilir. Yetiştirme ve geliştirme programlarından elde edilen yararın değerlendirilmesinde insan kaynakları yöneticisi tarafından uygulanan fayda maliyet analizleri yöntemi kullanılmaktadır.

IV. STRATEJİK ÖDÜLENDİRME

A) ÖDÜL YÖNETİMİ VE STRATEJİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ödeme, ücret, maaş, kazanç ve karşılık gibi terimlerle ifade edilen ve çalışanın bir örgütteki çabalarının karşılığının belirlenmesini içeren çalışmalar günümüzde daha geniş ve stratejik bir yaklaşımla ödül yönetimi ifadesi ile kabul görmüştür.

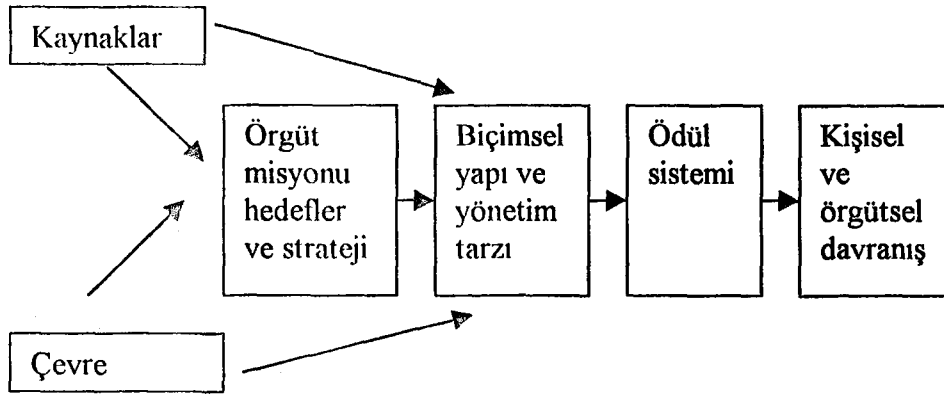
Ödül yönetimi kapsamında, parasal ödül sistemi ve parasal olmayan ödül sistemi yer almaktadır. Parasal ödül sistemi; piyasadaki ücret yapılarını ve trendlerini izleme, işleri değerlendirme, yeni ücret yapıları oluşturma ve uygulama, performans ve beceri için ödeme yapma ve çalışanlara yan çıkar sağlama gibi çalışmaları içermektedir. Parasal olmayan ödül sistemi ise; statü, tanınma, güvenlik, kariyer gelişimi, kendi değeri olduğunu hissetme, başarıyı hissetme, yarışma, sorumluluk, karar oluşturma aşamasına etki türünden bireysel gereksinimleri karşılayan unsurları içermektedir.¹⁰⁶

Ödül yönetimi, örgütün gereksinim duyduğu kişilerin sağlanması, örgütteki sürekliliğin korunması ve bu kişilerin motivasyonun ve katılımının artırılması yoluyla örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım edecek stratejilerin, politikaların ve sistemlerin geliştirilmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanabilir. Ödül yönetimi stratejileri ve politikaları örgüt stratejileri ve insan kaynakları yönetimi stratejileri tarafından yönlendirilir.¹⁰⁷

Ödüllendirme sistemi örgütü; misyonuna, hedeflerine ve stratejilerine ulaşmasında destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır. Şekil 3.5’de ödüllendirme sistemi ve strateji arasındaki ilişkiyi ifade eden bir yaklaşım görülmektedir. Ödüllendirme sistemi ile strateji arasındaki ilişki öncelikle stratejik planın geliştirilmesi aşamasında başlar. Stratejik plana bağlı olarak örgütün ihtiyacı olan nitelikte insan kaynaklarına, örgütsel iklime ve örgütsel davranışa odaklanılır ve tüm bunlar etkili bir çalışmayı gerektirir. Bir sonraki aşama istenen performans düzeyine ulaşmak için ihtiyaç duyulan niteliklere sahip kişileri örgüte çekecek, motive edecek ve destekleyecek bir örgüt yapısı ile destekleyici bir örgüt iklimi yaratacak ödüllendirme sisteminin tasarımıdır. Tasarlanan ödül sistemi kişisel ve örgütsel davranışın belirleyicisi olmaktadır.

¹⁰⁶ CANMAN, a.g.e., s.200.

¹⁰⁷ LUNDY and COWLING, a.g.e., s.297.



Şekil 3.5 Ödüllendirme Sistemi ve Strateji Arasındaki İlişki

Edward E.Lawler " The Strategic Design of Reward Systems", **Strategic Human Resource Management**, (John Willeysons, U.S.A., 1984), s.128.

Stratejik planlama çalışmalarında ödül sisteminin gerektirdiklerini dikkate alan başka bir yaklaşıma göre, stratejik planın geliştirilmesinden önce destekleyici örgüt yapısı, örgüt iklim ve davranış biçiminin belirlenmesi ve şimdiki ödül sisteminin unsurlarının değerlendirilmesi önemlidir. Stratejik plan örgütün şimdiki konumunun gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesine dayanarak geliştirildiğinde olası değişimler yeni bir planın uygulanmasını gerektirebilir. Özellikle örgütün yeni mal veya hizmet türlerine girmesi, yeni stratejik planlar geliştirilmesi ve yeni işletme birimlerinin ele geçirilmesi durumunda bu değerlendirme son derece uygundur.

Yeni iş birimleri çoğunlukla farklı bir davranış tarzı gerektirir ve buna bağlı olarak da farklı bir ödül sistemi gerektirir. Yeni iş birimlerinde eski ödüllendirme sisteminin uygulanması çoğunlukla uygun değildir ve yeni iş birimlerinin başarısızlığına yol açabilir. Diğer yandan yeni iş birimleri için yeni bir ödül sisteminin geliştirilmesi aynı örgütün farklı birimleri için çeşitli sorunlara yol açabilir. Bu örgütler yeni iş birimlerindeki yeni sistemin yol açacağı riskten kaçınmalıdır anlamına gelmez, ancak ödül sistemindeki değişimlerin örgütün yeni sektörlere girmesinden önce dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Edward E.LAWLER, "The Strategic Design of Reward Systems", **Strategic Human Resource Management**, (John Willey and Sons, U.S.A., 1984), s.128.

B) ÖDÜLENDİRME SİSTEMLERİ

Bütüncül bir ödül sistemi hem parasal hem de parasal olmayan ödülleri içerir. Parasal ödüller çeşitli ücret ve ödeme biçimlerini içerir. Parasal olmayan ödüller ise yükselme, taktir edilme, kararlara katılma gibi kişilerin gereksinimleri tatmin etme ile ilgilidir ödülleri içermektedir.

1. Parasal Temelli Ödüllendirme Sistemleri

Parasal temelli ödüllendirme sistemleri çeşitli ödeme biçimlerini içermektedir. Başlıca ödeme biçimleri; zamana göre ödeme, sonuçlara göre ödeme, işyerinin tümünü kapsayan verimlilik planları, performansa göre ödeme, kara katılma olarak sıralanabilir. Parasal temelli ödüllendirme sistemi kapsamında yer alan ödeme biçimlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

a) Zamana Göre Ödeme

Yapılan işin miktarı, niteliği ve verimi göz önüne alınmaksızın yalnızca örgüt tarafından saptanan belirli zaman standartlarına göre çalışana ücret verilmesi temeline dayanır.¹⁰⁹ Zamana göre belirtilen ücret saatlik, haftalık veya aylık ücret olarak ödenebilir.

b) Sonuçlara Göre Ödeme

Sonuçlara göre ödeme sistemini, bireysel sonuçlara göre ödeme ve grup sonuçlarına göre ödeme olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür.¹¹⁰

Bireysel Sonuçlara Göre Ödeme : Zamana göre ödeme planları üretilen her bir ürün için standart bir ücret öngördüğü ve iş gören çabası ile ödül arasında açık ve somut bir ilişki ortaya koymadığı için eleştirilmiştir. Bu sakıncayı ortada kaldırmak için işgören ücretini üretim miktarı ile ilişkilendiren kişisel sonuçlara göre ödeme sistemi uygulamaya

¹⁰⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.220.

¹¹⁰ Mick CANNEL and S. WOOD, *Incentive Pay*, (NEDO/IPM, London, 1992), s.12.

başlamıştır. Temel üstünlüğü çalışanın kişisel çabası ile kazancı arasında bağlantıyı doğrudan görebilmesi nedeniyle teşvik edici olmasıdır. Bireysel sonuçlara göre ödemenin en yaygın biçimi parça başı ücrettir. Bu sistemde her bir birim çıktı için belirlenmiş bir oran veya fiyat ödenir. Üretim sektöründe ödeme, üretilen parça sayısına göre yapılırken, diğer sektörlerde satışlara komisyon ödenmesi şeklinde uygulanır. Bu sistemde işgören, işin yapılması için harcanan zamana göre değil, üretilen mala yada üretime katkısına göre ücret alır.

Grup Sonuçlarına Göre Ödeme: Herhangi bir kişinin performans katkısının belirlenmesinin güç olduğu üretim süreçlerinde kullanılan bir ödeme yöntemidir. Bu güçlükten dolayı ödeme grup temeline göre yapılır. Bireysel sonuçlara göre ödemede olduğu gibi burada da benzer uygulamalara başvurulur. Ancak bir grup, plana bağlılık ve dayanışma içinde planı güçlendirebilen doğal bir çalışma grubuna dayandığında daha olumlu bir etkiye sahip olur. Bununla beraber grup sonuçlarına göre ödeme planlarının motivasyonel etkisi grup büyüklüğünün artması grubun kendi özelliğini kaybetmesi ve çaba ile kazançlar arasında büyük bir açıklığın olması durumunda muhtemelen geriler.

c) İşyerinin Tümünü Kapsayan Verimlilik Planları

İşyerinin tümünü kapsayan özendirici ücret planlarından en yaygın olanı Scanlon planıdır. Bu plan belirli bir süre içinde ayarlanmış ücret maliyetinin satış değerine olan oranına dayanan bir standart belirler. Üretimle karşılaştırıldığında, işgücü maliyet giderleri azaldığında çalışanlar tasarrufun tamamını yada bir kısmını aralarında paylaşır. İşgücü maliyet giderleri azalmadığında tasarruf olmadığı için paylaşılacak bir şeyde yoktur. Genellikle üretim satış büro ve denetim personeli dahil bütün hizmetli ve işçiler bu plan kapsamına girer.¹¹¹

Scanlon planının başlıca amaçları, çalışanları etkinliğin artması için teşvik etmek, etkinlik hedeflerine çalışanların katılımını sağlamak, yönetim ile çalışan arasındaki ilişkileri iyileştirmek ve etkinlikteki artışları paylaşmak için tarafsız bir ortam sağlamaktır.¹¹²

¹¹¹ YALÇIN, a.g.c., s.187.

d) Performansa Göre Ödeme

Günümüzde geleneksel olarak adlandırılan sonuçlara göre ödeme planları artık güncelliğini yitirmiştir. Bunun yerine performansa göre ödeme planları yaygın olarak uygulanmaktadır.¹¹³

Performansa göre ödeme hem yöneticileri ve hem de diğer çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejik planlarla bütünleştirmeye yönelten bir motivasyon yöntemi olarak görülmektedir. Günümüzde performansa göre ödeme, performans değerlemeyle ve beceriyle ilgili bir ödeme sistemi olarak tanımlanmaktadır. Geçtiğimiz yüzyılda performansa göre ödemenin versiyonları bir çok değişik biçimde ve görünümde ortaya çıkmıştı. Üretimde çalışanlar için geleneksel parça başı ücret ve sonuçlara göre ödeme sistemi, satış temsilcileri için komisyon planları, yıllık primler ve başarıya göre ödeme planlarının hepsi performansa göre ödeme şemsiyesi altında toplanabilir.¹¹⁴

Günümüzde yönetsel ve yürütsel kadrolarda yer alan çalışanların kişisel özelliklerini ve verimliliklerini artırma temeline dayanan performansa göre ödemenin hedeflerine ulaşması için gerekli olan koşulları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Örgütte yer alan kişilerin çabalarını örgütün hedeflerine odaklamak,
- Performans yönelimli bir kültürü desteklemek,
- Performansı artırma uygunluğuna göre takım çalışmalarına veya kişisel performansa önem vermek,
- Performans planlama sürecini güçlendirmek,
- Doğru kişileri ödüllendirmek,
- Tüm çalışanları motive etmek,¹¹⁵
- Bireylerin, hedefler ve gerekli performans standartları konusunda nitelikli olmalarını sağlamak,

¹¹² Sal GUDICE. "Compensation and Benefits", **Human Resource Management**, der.KLATT, MURDICK and SCHUSTER,(Bell and Howell Co., U.S.A.,1985), s.472.

¹¹³ Mick CANNEL and Phil LONG, "What's Changed About Incentive Pay", **Personnel Management**,(October 1991), s.60.

¹¹⁴ LUNDY and COWLING, a.g.e., s.309.

¹¹⁵ a.e. s.310.

- Performansın hedeflere ve standartlara göre adaletli ve doğru bir şekilde ölçülmesi,
- Performans ve ödül arasında açık ve belirgin bir bağlantının olması,
- Ödüllerin çaba harcamaya değecek kadar anlamlı olması.

Performansa göre ödemenin hedeflerine ulaşması için yukarıda belirtilen hususlar, çok sayıda koşulun gerçekleşmesine bağlı bulunan gereklerdir. Performansa göre ödeme planlarının genelde bir güven eylemi olarak uygulamaya sunulmasının ya da uygulanmasının ve bunların, kaynaklarla orantılı olarak verim sağlama ölçüsünün belirlenmesinin genellikle güç olduğu da pek yadsınmamaktadır. Performansa göre ödemenin en iddialı savunucuları bile, bunun başarıyla uygulanmasının son derece zor olduğunu kabul etmektedir.¹¹⁶

e) Kâra Katılma

Kara katılma, çalışanların geliştirilmesi, davranışlarının istenen yönde değiştirilmesi ve tutumlarının iyileştirilmesi yoluyla örgütsel performansın artırılmasını amaçlayan bir ödeme planı biçimidir. Bu ödeme planının başlıca yararları; verimliliğin artması, çalışanların tatmin düzeyinin yükselmesi, çalışanların örgüt tarafından daha iyi tanınması, çalışma çabasının artması, çalışma takımlarını olumlu yönde etkilenmesi, işbirliğinin artırılması ve maliyetlerde azalmalara neden olması olarak ifade edilebilir.¹¹⁷

Kara katılma, işletmenin her dönem sonucunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörenlere dağıtılması temeline dayanır. Kara katılma planının temel ilkesi, işgören çabasıyla örgüt başarısını birleştirmektedir.¹¹⁸

Kara katılma planı, bir bakıma endüstriyel demokrasi adı verilen yönetime katılmanın bir başka görüntü ve uygulamasıdır. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı görüşüne dayanarak karın bir

¹¹⁶ CANMAN, a.g.e., s.208.

¹¹⁷ Gary FLORKOWSKI and Michael SCHUSTER, "Support For Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis". *Human Relations*, Vol.1, No.5, (1992), s.507.

¹¹⁸ MARCHINGTON and WILKINSON, a.g.e., s.331.

kısımının sermaye getirenlere, diğer bir kısmının ise emek getirenlere dağıtılması felsefesine dayanır.

Kara katılma konusu endüstri içinde ekonomik demokrasinin yerleşmesine yardımcı olan bir araç olmakla birlikte karın dağıtılması ile ilgili bir takım zorlukları da içermektedir. Bu konuda yaygın olan uygulamaları ana hatları ile aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.¹¹⁹

- Nakit olarak dağıtım: Yıl sonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesinin nakit olarak işgörenlere dağıtılması esasına dayanır.
- Ertelenmiş dağıtım : Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesinin ayrı bir hesapta bekletilmesi esasına dayanır.
- Karma dağıtım : Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasını içerir. Karın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere alıkonulur.
- Hisse senedi verilmesi: Her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünün çalışanlara hisse senedi olarak verilmesi esasına dayanır. Bu şekilde çalışanlar örgütün ortağı durumuna geçerler. Ancak çalışanların yönetimde etkinlik sağlamalarını önlemek için bazen yönetime katılma hakkı vermeyen hisse senetleri çıkarılabilmektedir.

Kararlara katılmanın yukarıda sözü edilen yararlarına karşın bir takım sakıncaları da vardır. Karın oluşması ile her işgörenin işe ilgisi ve başarısı arasında her zaman ilişki kurmak kolay değildir. Dönem sonunda elde edilen karın tüm işgörenlere dağıtılması verimli çalışan işgörenlerle verimsiz çalışan işgörenlerin bir tutulmasına ve buna bağlı olumsuzluklara yol açabilir. Dönem sonunda örgütün dağıtılacak karı yoksa bu durum da işgörenler arasında olumsuz tepkiye yol açabilir. Kara katılmanın bu olumsuzluklarını gidermek amacıyla bazı araçlardan yararlanılabilir. Bu araçların en etkili olanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹²⁰

¹¹⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.230.

¹²⁰ MARCHINGTON and WILKINSON, a.g.e., s.330.

- Eğitim : Örgütün pazardaki konumunu, stratejisini ve daha ileri yatırımları teşvik etmek için karın önemini işgörenlerin anlamasını sağlama çabalarını içerir.
- Taahhüt: İş görenlerin örgüte bağlılığının artırılması ve örgütün hedefleriyle işgörenlerin bütünleşmesinin iyileştirilmesi çabaları içerir.
- Performans: Örgütün ve çalışanların performansının birlikte artırılmasını içerir.
- İşgücü temini: Özellikle yüksek nitelikli kişiler için örgütler arasında rekabetin olduğu bir ortamda kişilerin örgüte cezbedilmesini ve örgütte kalmalarını sağlama çabalarını içerir.

2. Parasal Temelli Olmayan Ödüllendirme Biçimleri

Parasal temelli olmayan ödüllendirme biçimleri; yükselme, takdir edilme, kararlara katılma olarak sıralanabilir. Bu ödüllendirme biçimlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

a) Yükselme

Yükselme, kişinin statüsündeki olumlu bir değişmeyi belirtir. Bu nedenle yükselme hem kişiyi hem de yönetimi yakından ilgilendirir. Kişinin yükselmesine bağlı olarak görev, yetki ve sorumluluklarında ve aynı zamanda ücretinde bir artış olur. Yükselme kişinin üzerinde çok yönlü bir güdüleyici etki yaratır. Yükselme ile kişi takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin eder. Ücret artışı, onu çalışmaya karşı daha istekli kılar ve örgüte daha çok bağlar. Yönetim açısından yükselme, kişinin daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanımı demektir.¹²¹

b) Takdir Edilme

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir ödüllendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi çalışanlara büyük doyum verir. Parasal ödüllendirme araçları büyük önem taşımakla

¹²¹ CANMAN, a.g.e., s.167.

beraber, en az parasal ödüllendiriciler kadar önemli olan çalışanların mutlu olacakları bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Takdir edilme böyle bir ortamın yaratılmasında en başta gelen etmenlerden biridir. Takdir etmenin sözle söylemekten takdirname vermeye kadar uzanan çeşitli aşamaları vardır. Bu aşamaların en üst basamağında yer alan takdirname, bazen bir yükselmeye, bazen bir süre ücretli izine, bazen de parasal bir ödüle olanak sağlar. Takdir edilme, adil ve dengeli olarak kullanıldığında çalışanları ödüllendirmede ve motive etmede çok etkileyici bir araçtır.¹²²

c) Kararlara Katılma

Kararlara katılma son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en fazla durdukları konulardan biridir. Araştırmacılar çalışanların kararlara katılması ile yüksek düzeyde tatmin duyduklarını ve verimliliğin arttığını ortaya koymaktadır.¹²³

Katılmalı yönetim tarzının uygulanması ile çalışanlar örgüt içerisinde alınan kararlara katılma olanağına sahip olurlar. Çalışanlar verilen kararlara katıldıklarında, bu kararları istekle ve kolaylıkla benimsemekte, kararların oluşumunda kendisinin de katkısı olduğunu düşünerek kararları istekle uygulamakta, bu da örgütün ve çalışanların performansı açısından son derece etkili olmaktadır.¹²⁴

Çalışanların yaptıkları iş aracılığı ile sorumluluk alma, bağımsızlık ve kararlara katılma gereksinimlerini tatmin etmek amacıyla uygulanan bir takım yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemler içinde en çok dikkati çekenler; işin yeniden tasarım, toplam kalite yönetimi ve amaçlara göre yönetim uygulamalarıdır. Bu yöntemleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

İşin Yeniden Tasarımı: İşin yeniden tasarımı çağdaş bir yaklaşıma ve çok yönlü hedeflere sahiptir. Etkinlik hedefleri ile iş tatmini arasındaki dengeyle ilgilenir. İşin yeniden tasarımının başlıca yararları; kişilerin çeşitli işleri yapması için fırsat vererek

¹²² Saim ORAL ve Zeynep KUŞLUVAN, "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar," *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, (1997), s.112.

¹²³ Ivan ROBERTSON, Michael SMITH and Mark COOPER, *Motivation: Strategies, Theory and Practice*, (Second Edition, IPO, London, 1992), s.73.

¹²⁴ Meral AŞIKOĞLU, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Özendirme Aracı Olarak Motivasyon*, (Üniversite Kitabevi, 1996), s.66.

yetenek bileşimlerini olumlu yönde etkilemesi, işleri bir araya getirerek işin kimliğini etkilemesi, doğal çalışma grupları oluşturup kişileri işlerinin önemi hakkında bilgilendirerek işin önemini etkilemesi, kişilere kendi çalışma sistemlerini belirlemeleri için sorumluluk vererek bağımsızlıklarını olumlu yönde etkilemesi olarak sıralanabilir.¹²⁵

Katılnalı yönetim uygulamalarından işin yeniden tasarımı bir takım yöntemleri içermektedir. Başlıca işin yeniden tasarımı yöntemleri; iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları ve takım çalışması olarak sıralanabilir.

İş rotasyonu, işin yeniden tasarımının başlıca biçimlerinden en temel olanıdır. Çalışanların benzer yetenek düzeyindeki bir işten diğeri bir işe geçmesini içerir. İş rotasyonu sıkıcı bir işin diğeri sıkıcı bir işle değiştirilmesinden dolayı işteki monotonluğun azalmayacağı görüşüyle eleştirilmiştir.

İş genişletme, bir işle ilgili bir veya daha fazla görevin, benzer sorumluluk düzeyinde işe eklenerek o işin genişletilmesini içerir. Eğer çalışanlar nihai ürün veya hizmette kendi katkılarını görebiliyorlarsa, böyle bir uygulama çalışanlar için motive edici olur.¹²⁶

İş zenginleştirme, çalışanlara yeni sorumluluklar vermek suretiyle iş monotonluğunu ve tatminsizliğini gidermeyi amaçlayan etkili bir motivasyon aracıdır. İş zenginleştirme ile çalışanlara daha fazla sorumluluk verilir. İş zenginleştirme uygulamaları çalışanların iş planlamasıyla ilgili kararlara katılmalarını da sağlar.

Bağımsız çalışma gruplarında temel düşünce örgütteki tüm sosyal ve teknik alt sistemlerin performansını artırmak amacıyla çalışanların ve grupların sorumluluk derecesinin belirlenip sorumluluğunun dağıtılmasıdır.¹²⁷ Sorumluluk kapsamı içinde iş planlaması ve dağıtımı işin belli bir düzene konulması çalışma yöntemlerinin seçimi gibi faaliyetler yer alır.

Takım çalışması, işin yeniden tasarımı ile ilgili uygulamaların en son ortaya çıkan biçimidir. Takım çalışması çok yönlü yeteneğe sahip kişilerin bir grup içinde bir araya gelerek işler arasındaki değişimden, işin örgütlenmesinden ve dağıtılmasından, üretimin

¹²⁵ ROBERTSON, SMITH and COOPER, a.g.e., s.73.

¹²⁶ MARCHINGTON and WILKINSON, a.g.e., s.352.

¹²⁷ AŞIKOĞLU, a.g.e., s.69.

ve kalitenin tüm yönlerinden sorumlu olmalarını içerir. Çalışma takımları örgütsel değişimde de önemli bir yere sahiptir.¹²⁸

Kararlara katılma uygulamalarının bir diğer biçimi de amaçlara göre yönetim adı verilen yönetim biçimidir. Bu yönetim biçiminin başlıca özelliği, astların amaçlarının astın ve üstün katılımı ile birlikte belirlenmesi ve ulaşılabilecek sonuçların ne olması gerektiğinin ya da hedeflenecek performans standartlarının yine uzlaşma yoluyla önceden belirlenmesidir. Astların gerek amaçları saptamada ve gerekse sonuçlarda sorumluluk üstlenmesi motivasyonu da beraberinde getirecektir.¹²⁹

Katılmalı yönetim uygulamalarından bir diğeri de toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi bağımsızlığı ve yaratıcılığı büyük ölçüde destekler. Çalışanların katılımı kalitenin iyileştirilmesi en önemli unsurdur. Çalışanların kendi işlerinde sürekli olarak gelişmeleri ve işgörenin tatmininin teşvik edilmesi yoluyla motivasyon artar. Toplam kalite yönetimi organizasyonundaki kalite iyileştirme takımları, kalite çemberleri ve yönlendirme komiteleri çok sayıda çalışanın karar verme sürecine katılmasını gerektirir. Bu süreçlere çalışanların katılımı işgören katkısının tanınması ve ödüllendirilmesi, motivasyonun, moralin, çalışma çevresinin ve yeteneklerin iyileştirilmesi anlamına gelir.¹³⁰

C) ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN STRATEJİK ÖZELLİKLERİ

Stratejik ödül yönetimi, örgüt stratejisinin gerektirdiği değişimleri gerçekleştirmek için önemli bir araç olabilir. Ödüllendirme yönetimi, araç olma değerinin ötesinde, örgüt açısından önemli olan bir takım özellikleri de taşır. Stratejik ödül yönetiminin taşıdığı özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.¹³¹

¹²⁸ MARCHINGTON ve WILKINSON, a.g.e., s.352.

¹²⁹ ORAL and KUŞLUVAN, a.g.e., s.353.

¹³⁰ MARCHINGTON and WILKINSON, a.g.e., s.353.

¹³¹ CANMAN, a.g.e., s.201.

1. Stratejinin Başarıya Ulaşmasını Destekleme

Stratejik ödül yönetiminin birinci özelliği; ödüllendirme sistemlerinin, yönetimin felsefesini, tutumunu ve niyetini ifade eden güçlü sembolleri içererek, örgütün hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkıda bulunacak davranışı isteklendirmek üzere tasarlanmasıdır.

Ödüllendirme sistemlerinin örgüt stratejisinin başarıya ulaşmasını desteklemesi için taşıyacağı özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.¹³²

- Örgütün değerleri ile uyumludur ve bunları destekleyicidir,
- Örgüt stratejisinden ve hedeflerinden kaynaklanır,
- Örgütsel performans ile bağlantılıdır,
- Tüm hiyerarşik düzeylerde olması istenen davranışları destekler ve yönlendirir,
- Gereken yönetim tarzıyla uyumludur,
- Rekabet avantajı elde etmek için tüm düzeylerde ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip kişileri örgüte çekmeye ve örgütte kalmalarını sağlamaya katkıda bulunur,
- İş gücü piyasasının gerçek durumuyla uyumludur.

Yukarıda ifade edilen özellikler, örgütün sağlaması gereken ödüllerin düzeyi ile ödüllerin, çalışanların performansına, niteliğine ve becerisine göre hangi kapsamda sınıflandırılacağı ile ilgilidir.

2. Ödüllendirme İle İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi

Stratejik ödül yönetiminin ikinci özelliği; ödüllendirme stratejilerinin, örgüte eleman sağlama, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme alanlarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının karşılıklı olarak desteklediği bir sistemin parçaları olması durumunda son derece etkili olacaktır.

Bu nedenle ödüllendirme yönetimi sistemi, diğer insan kaynakları yönetimi sistemlerini tamamlayacak biçimde planlanmalı ve uygulanmalıdır. Böylece, örgüte

¹³² LUNDY and COWLING, a.g.e., s.298.

eleman sağlama stratejileri, örgütün ihtiyacı olan becerileri ortaya koyacaktır; ödüllendirme stratejileri bu becerileri örgüte çekebilen ve örgütte kalmasını sağlayabilen ödüllendirme sistemi ile bağlantılı olacaktır. İnsan kaynağını geliştirme stratejileri, yetenek düzeyinin nasıl artırılabileceğini dikkate alacak; ödüllendirme stratejileri ise kişilerin becerilerini geliştirmeye nasıl özendirileceği ve bunda başarılı olduklarında nasıl ödüllendirileceklerini araştıracaktır. Performans yönetimi stratejileri, farklı performansları ölçme yöntemleriyle ilgilenecek; ödüllendirme stratejileri ise ücret artışlarının yada diğer yan çıkarların performans değerlendirme ile nasıl bağlantılı olması gerektiğini belirleyecektir.¹³³

3. Ödüllendirme Felsefesi İle Örgütün ve Çalışanların Gereksinimlerinin Uyumu

Stratejik ödül yönetiminin üçüncü özelliği, ödüllendirme felsefesinin örgütün ve örgütte yer alan bireylerin gereksinimlerle uyumlu olmasıdır. Ödüllendirme felsefesinin örgütün gereksinimleriyle uyumlu hale getirilmesi için dikkat edilmesi gereken noktaları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.¹³⁴

- Örgütün ve çalışanların başarılı oldukları alanların ve bu alanlarda ilerlemek için ödüllerden nasıl yararlanılabileceğinin belirlenmesi,
- Örgütün ve çalışanların, gelecekte başarılı olmak için nelere gereksinim duyduğu ve bu başarıya ulaşmak için ödüllendirme sisteminin nasıl yardımcı olabileceğinin belirlenmesi,
- Bireysel performansı ödüllendirme ile ekip çalışmasının verimliliğini geliştirme arasında denge sağlanması,
- Çalışanların becerilerini kısa ve uzun vadede geliştirecek ödüllendirme sistemlerinin tasarlanması.

Ödüllendirme yönetimi sisteminin temel bir amacı da, çalışanların güdülenmesini artırmaktır. Çalışanların güdülenmesinin ödül sistemi aracılığıyla artırılması için

¹³³ CANMAN, a.g.e., s.202.

¹³⁴ a.e., s.203.

güdülemeyi etkileyen etmenlerin, paranın güdüleyici bir araç olarak rolünün ve ödüllendirme sistemi aracılığıyla doyumunu etkileyen etmenlerin belirlenmesi gerekir. Bu etmenlerin, ödüllendirme sistemini nasıl etkilediğini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Güdülemeyi Etkileyen Etmenler : Güdüleme, hedefe yönelmiş davranış olarak tanımlanır. Güdüleme süreci, doyum sağlanmamış bir gereksinimin, bilinçli yada bilinçsiz olarak tanınması ile başlar. Sonra da gereksinimi karşılayacağı düşünülen bir hedef oluşturulur ve hedefe ulaştıracak bir eylem şekli belirlenir. Ancak hedefler gerçekleştirildikçe yeni gereksinimler ortaya çıkar ve döngü bu şekilde sürer. Kişilerin güdülenme derecesi; çalışanların çabası, performansı ve ödüller arasındaki bağlantıdan etkilenir. Ödül beklentisiyle çaba gösteren bireylerin, gösterdikleri çabayı karşılayacak ödüller beklemeleri doğaldır. Bu beklenti, performansla ilgili ödeme programları tasarlamada göz önüne alınması gereken bir unsurdur.

İş doyumunun gerçekleşmesi için gereken temel unsurlar; daha yüksek ücret, adil bir ödeme sistemi, yükselme olanakları, katılmalı yönetim, kişiler arası olumlu ilişkiler, olumlu çalışma koşulları olarak sıralanabilir. Ancak, çalışanların elde ettiği doyum derecesi, genelde kendi gereksinimlerine, beklentilerine ve çalıştıkları iş ortamına bağlıdır. Bununla beraber, ödüllendirme felsefeleri geliştirilirken, güdülemenin karmaşık bir süreç olduğu, yani gereksinimlerin, hedeflerin ve beklentilerin bireylere göre değiştiği ve her bireyin, hedeflere ulaşma ve beklentilerini gerçekleştirmedeki en iyi yöntem hakkında kendine özgü fikirlere sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Motivasyon konusunda dikkate alınması gereken bir konu da bireysel gereksinimlerin değerlendirilmesinde iç ve dış motivasyon arasındaki ayrımın önemidir. İç motivasyon, kişileri belirli bir biçimde davranışları konusunda etkileyen etmenlerle ilgilidir. İç motivasyon kapsamında; sorumluluk, hareket etmek için özgürlük, beceri ve yetenekleri kullanma, ilginç ve zorlayıcı iş ve ilerleme fırsatları yer alır. Dış motivasyon ise, kişileri güdülemek için neyin yapıldığı ile ilgilidir. Dış motivasyon kapsamında; daha fazla ücret, övgü yada yükseltme gibi ödüller, ödeme kesintisi, eleştiri yada disiplin cezası gibi yaptırımlar yer alır. Dış motivasyonun etkisi kısa sürede görülebilir ancak, bu etki uzun süreli olmayabilir. İç motivasyonun ise daha derin ve uzun süreli etkiye sahip

olduğu söylenebilir.

Paranın GÜdüleyici Bir Araç Olarak Rolü: Ödüllendirme felsefesini belirlerken paranın güdüleyici bir araç olarak nasıl rol oynayacağını da dikkate almak gerekmektedir. Paranın rolünü incelerken, isteklendiriciler ve ödüller arasında bir ayırım yapılması gerekmektedir. İsteklendiriciler, gelecekte daha iyi bir performansı harekete geçirirken, ödüller geçmişteki iyi performansı dikkate alır. Para, performansı geliştirmede bir isteklendirici ve başarıyı somut bir şekilde kabullenmede bir ödül olarak görülebilir. Ödeme sistemleri, eğer olumsuz biçimde algılanıyorsa yada olumsuz biçimde yönetiliyorsa ve istenen performansı yeterli derecede ödüllendirmede başarısız, adil olmayan bir ödüllendirmeye neden oluyorsa, güdülenmeyi engelleyebilir. Bu nedenle, diğer tüm uzun vadeli iç motivasyon etmenleri varken, isteklendirici etmen olarak yalnızca parayı görmek uygun olmaz.

Ödüllendirme Sistemi Aracılığıyla Doyumu Etkileyen Etmenler: Ödüllendirme sistemi aracılığı ile doyumunu etkileyen bir takım etmenler vardır. Bu etmenler üç grupta ele alınabilir. İlk olarak, ödüllendirme aracılığıyla doyum elde etmenin elde edildiğinin yanısıra neyin beklentisi içinde bulunduğu da bir işlevidir. İkinci olarak, doyum benzer işlerdeki ve örgütlerdeki diğer kişiler ile yapılan karşılaştırmadan etkilenir. Üçüncü olarak, tam doyum herhangi bir tek ödülde daha çok bir ödülleri karışımının sonucudur. Ödüllendirme sistemi aracılığıyla doyumunu etkileyen bu etmenlerin, bir ödüllendirme felsefesi oluşturulurken dikkate alınması gerekmektedir.

4. Ödüllendirme Sisteminin Esnek Bir Biçimde İşlerliği Olan Bütünleşmiş Bir Süreç Olması

Ödüllendirme yönetiminin dördüncü özelliği olan, ödüllendirme yönetimine bütünleşik bir yaklaşım, dış ve iç motivasyonu artırmak üzere tasarlanmış parasal ve parasal olmayan ödüllerin uygun bir bileşimini ortaya koyar. İç motivasyonu; iş tasarımı, performans yönetimi ve insan kaynağını geliştirme etkinlikleriyle sağlanabilir. Dış motivasyonu ise, performansla bağlantılı ödemeye yönelik düzenlemelerle sağlanabilir.

D) ÖDÜLENDİRME SİSTEMİNİN STRATEJİK TASARIMI

Ödüllendirme sisteminin stratejik olarak tasarımına etki eden bir takım unsurlar vardır. Bu unsurları, biçimsel prosedürleri ve uygulamaları içeren yapısal içerikle ilgili boyutlar ile iletişim ve karar sürecini içeren süreçlerle ilgili boyutlar olarak iki grupta incelemek mümkündür.¹³⁵

1. Ödül Sisteminin Tasarımını Etkileyen Yapısal Boyutlar

Ödül sisteminin tasarımını etkileyen yapısal boyutlar; ödüller için temel belirleyiciler, performansa göre ödeme, pazar pozisyonu, içsel ve dışsal ödeme karşılaştırması, ödül stratejisinin merkezi olması veya olmaması, hiyerarşi derecesi, ödül bileşimi olarak sıralanabilir. Bu unsurları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

a) Ödüller İçin Temel Belirleyiciler

Bir örgütte yer alan kişilere yapılacak ödemeler iş değerlemesi sonuçlarına veya yetenek düzeylerine göre belirlenebilir. Yetenek temeline dayanan ödeme biçimi esnek yapıya sahip örgütler için daha uygun olabilmektedir.¹³⁶

b) Performansa Uygun Ödeme

Ödül sisteminin tasarımındaki en önemli kararlardan birisi ödül sisteminin performans temeline dayandırılıp dayandırılmayacağı ile ilgilidir. Performansa dayanan ödemenin alternatifi kıdeme dayanan ödemedir. Eğer performansa dayanan ödeme şekline karar verilirse bunun nasıl olacağı belirlenmelidir.

c) Pazar Pozisyonu

Bir örgütün ödül yapısı, diğer örgütlerin ödül yapılarıyla yapılan karşılaştırmalardan da etkilenir. Örgütler sık sık kendi ödeme düzeylerini diğer örgütlerin

¹³⁵ MARCHINGTON and WILKINSON, a.g.e., s. 303.

¹³⁶ LAWLER, a.g.c., s.132.

ödeme düzeyleriyle karşılaştırmalıdır. Bazı örgütler kendilerini ödeme konusunda önemli bir lider olarak hissederler ve rakiplerinin ödeme düzeyinden daha üst bir düzeyde ödemede bulunurlar. Diğer bazı örgütler ise ödeme konusunda lider konumda olmayla daha az ilgilenirler ve çalıştırdıkları kişiler için pazar düzeyinin altında veya aynı düzeyde ödemeye yönelirler. Pazar konumu ödeme sisteminin tasarımında önemlidir. Çünkü örgütün gereksinim duyduğu kişileri cezbedebilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanması ve işgören devir oranının az olması için güçlü bir etkiye sahiptir. Eğer örgüt stratejisi yüksek derecede yetenek sahibi kişilerin örgüte çekilmesini ve örgütte kalmalarının sağlanmasını gerektirirse, işgören devrinin yüksek olması örgüt için önemli bir maliyet oluşturur. Diğer taraftan, bir örgütteki işlerin bir çoğu düşük yetenekli kişileri gerektiriyorsa ve bu tür kişiler kolaylıkla elde edilebiliyorsa yüksek ücret ödenmesi iş gücü maliyetlerini yükseltebilir. Kuşkusuz örgütler tüm iş türleri için yüksek ücret ödemez. Bunun için yüksek ücret ödenmesi gereken işlerdeki yetenek gerekleri açık olarak belirlenir ve diğer yetenek düzeyleri için ortalama veya ortalamanın altında ödeme düzeyi belirlenir. Böyle bir uygulama örgütün hedeflerine ulaşması için gereksinim duyduğu önemli yetenekleri örgüte çekmeye ve aynı zamanda maliyetleri kontrol etmeye olanak vererek örgüte avantaj sağlar.¹³⁷

d) İçsel ve Dışsal Ödeme Karşılaştırılması

Ödüllendirme sisteminin tasarımında örgüt içinde ve dışında eşitliğin gözetilmesi her türlü ödülün temelinde yer almalıdır. Bu, rakip örgütlerle eşit koşullarda rekabete girilmesi ve örgütte eşit iş yapan kişilere eşit ücret ödenmesi anlamına gelir.¹³⁸

e) Ödül Stratejisinin Merkezi Olması veya Merkezi Olmaması

Merkezi ödül stratejisi uygulayan örgütler standart ödeme sınıfları ve oranları geliştirmiştir. İş değerlendirme sistemleri standarttır hatta terfi sistemleri de standartlaştırılmıştır. Merkezi olmayan ödül stratejisi uygulayan örgütlerin ödeme, terfi ve diğer önemli ödülleri yerel tercihlerle bağlantılı bir esnekliğe sahiptir.

¹³⁷ a. e., s. 137.

Merkezi bir ödül stratejisi, örgütte bir örneğin merkezi düzeyde uygulanabilmesi üstünlüğünü sağlar. Bu bir örneklik örgüt ikliminin açık bir imaj taşımaya, içsel eşitliğin hissedilmesine, örgütsel standartlar olduğuna inanç duyulmasına yardımcı olur. Bunun dışında örgütün farklı birimlerindeki uygulamaların anlaşılmasını ve iletişimi de kolaylaştırır. Merkezi olmayan ödül stratejisi ise yerel yeniliğe olanak verir ve özgün işlerle ilgili uygulamalara oldukça uygundur. Örgütün merkezi veya merkezi olmayan ödül stratejisi uygulaması içinde bulunduğu koşullara bağlıdır. Eğer bir örgüt farklı pazarlarda ve hatta farklı yaşam evrelerinde yer alan iş birimlerine sahipse merkezi olmayan ödül stratejisi uygulaması oldukça uygun olacaktır.¹³⁹ Bu nedenle bir örgüt iş birimlerinin özelliklerini dikkatli bir şekilde inceleyerek, tüm iş birimlerinin ilkelerini ve politikalarını açık bir şekilde göz önüne alarak en etkin olacak ödül stratejisini (merkezi veya merkezi olmayan) belirlemelidir.

f) Hiyerarşi Derecesi

Bir örgütteki ödül sisteminin hiyerarşik yapısıyla ilgili stratejik bir karar olarak iş temeline karşı yetenek temelli ödeme konusuyla yakından ilgilidir. Ödüllendirmeye ilgili hiyerarşik yaklaşım bir örgütteki geleneksel hiyerarşik güç ilişkilerinin desteklenmesinden ve farklı statü, güç düzeyleri olan bir örgüt iklimi anlayışından etkilenir. Hiyerarşik bir ödül sistemine alternatif olarak hiyerarşik olmayan bir ödül sistemi uygulanabilir. Hangi sistemin seçileceği örgütün durumuyla ilgilidir. Eğer bir örgüt katı bir bürokratik yapıya sahipse, güçlü bir otorite hakimse, örgütsel hiyerarşide ilerlemeleri için kişiler güçlü bir şekilde motive ediliyorsa hiyerarşik bir ödül sistemi uygulanabilir.

Hiyerarşik olmayan ödül sistemi ise daha çok katılımcı yönetim tarzının uygulandığı, takım temelli ve daha az statü sembollerinin olduğu bir örgüt ikliminde, ileri teknolojiye ve bilgiye dayanan sektörlerde teknik uzmanların yönetsel olmayan rollerde veya daha düşük yönetsel rollerde alkonulmaları istendiğinde uygundur.

g) Ödül Bileşimi

Örgütlerin, çalışanlara verdikleri ödüllerin türleri değişebilmektedir. Örgüt yapısı,

¹³⁸ PALMER, a.g.e., s.88.

örgüt iklimi, örgüt kültürü ve izlenecek strateji verilecek ödüllerin türünü etkilemektedir.¹⁴⁰

2. Ödül Sisteminin Tasarımını Etkileyen Süreç Boyutları

Ödül sisteminin tasarımını etkileyen süreç boyutları; iletişim politikası ve karar verme uygulamaları olarak iki grupta ele alınabilir. Ödül sisteminin tasarımını etkileyen bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

a) İletişim Politikası

Örgütlerin ödül sistemleri hakkında verdikleri bilginin niceliği farklı olabilmektedir. Bu konuda iki farklı uçta yer alan uygulama biçimleri görülmektedir. Bir tarafta, bazı örgütler özellikle ödeme konusunda son derece kapalı olabilmektedir. Bu tür örgütler çalışanların kendi kişisel ödülleri hakkında konuşmalarını yasaklayıcı olabilmekte ve kişilere ödüllendirme kararlarıyla ilgili çok az bilgi vermektedir. Diğer tarafta, bazı örgütler örgüt genelindeki ödeme felsefesini tüm çalışanlara açıkça bildirmektedir. Ayrıca tüm ilerlemeler açık olan özel bir göreve atanmaya bağlıdır ve ilerleme için kişilerin uygunluğu gruplarda tartışılabilir.

Açık bir sistem kişileri soru sormaya cesaretlendirme, bilgiyi paylaşma ve kararlara dahil etme eğilimindedir. Ödüllendirme konusunda açık ve kapalı iletişim politikası arasında oldukça belirgin farklılık vardır. Diğer yapısal boyutların seçiminde olduğu gibi bir ödül sistemi tasarımında açık bir şekilde doğru veya yanlış denilebilecek yaklaşım yoktur. Bunun yerine örgütsel etkinlik için gereken davranış biçimlerini ve örgüt iklimini destekleyici sürekliliğe dayanan kapalı veya açık bir seçim önemlidir.

¹³⁹ LAWLER, a.g.e., s.140.

¹⁴⁰ MARCHINGTON and WILKINSON, a.g.e., s. 304.

b) Karar Alma Uygulamaları

Ödül sisteminin tasarımında ve idaresinde karar alma konusu iletişim konusuyla yakından ilgilidir. Açık iletişim, ödüllendirmeye ilgili karar süresince çok sayıda kişinin katılımına olanak verirken, kapalı iletişim buna olanak vermez. Ancak kişilerin ödül sistemiyle ilgili kararlara aktif bir şekilde dahil edilmeleri güncel uygulamalar ve politikalarla ilgili bilgi edinmelerine olanak sağlar.

Karar alma süreçlerinin türleri ödül sistemleri konusunda kullanıldığında bu alandaki uygulamalar örgütün genel yönetim tarzına göre oluşturulmaktadır. Bu anlayışa göre kişiler ödül sisteminin tasarımına ve yönetimine ya dahil edilmekte ya da edilmemektedir.

Ancak stratejik bir bakış açısıyla örgütün stratejik hedeflerine ulaşması için yüksek derecede katılımcı tarz ile örgütün üst kademelerinden başlayan ve alt kademelere inen hiyerarşik karar alma tarzından en uygun olanı uygulanmalıdır.

Ödül sistemlerinin tasarımını etkileyen yapısal ve süreç boyutlarına yönelik yaklaşımlar tek başına doğru yada yanlış olarak değerlendirilemez. Seçilecek boyutlar, örgütsel etkililiği gerçekleştirmek için gerekli olan davranış, kültürü ve sistemleri destekleyici olmalıdır. Ödül sisteminin tasarımında göz önüne alınabilecek boyutların her biri diğerini etkiler, burada önemli olan aynı örgüt stratejisine dayanarak geliştirilen ve aynı örgütsel felsefeyi yansıtan ve aynı tür davranış destekleyen boyutların ve yaklaşımların tutarlı olarak bir araya getirilmesidir.¹⁴¹

¹⁴¹ LAWLER, a.g.e., s.144.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ECZACIBAŞI VİTRA'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİSİ

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Batı ülkelerinde son yıllarda, insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejileri ile ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak, insan kaynakları yönetimi ülkemizde yeni sayılabilecek bir konudur. Özellikle konuyu stratejik boyutta inceleyen ve uygulayan işletme sayısı oldukça azdır.

Günümüzde, rekabet üstünlüğü elde etmenin büyük ölçüde insan kaynaklarının örgüt stratejileri doğrultusunda etkin yönetimine bağlı olduğu gerçeği göz önüne alındığında konunun önemi daha da belirginleşmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümlerde teorik olarak ortaya koyduğumuz örgüt stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bütünleştirmeye yönelik bir uygulama örneğinin geliştirilerek sunulması amaçlanmıştır.

Bu amaç kapsamında örnek olarak seçilen işletmenin stratejilerinin tanımlanması; bu stratejileri gerçekleştirmeye yönelik olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi ve çalışmanın teorik kapsamındaki yaklaşımlarla karşılaştırılarak ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi yer almaktadır.

B) ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Uygulamada, çalışmanın daha önceki bölümlerinde insan kaynakları yönetimi ve strateji arasındaki ilişkiyi inceleyen açıklamalar doğrultusunda ve çalışmanın kapsamında yer alan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgili olarak örnek işletmedeki uygulamaları kapsayacak şekilde, ilgili bölüm yöneticisiyle yapılan

görüşmelerden, işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili prosedürlerin ve kayıtların incelenmesinden hareketle gerekli veriler elde edilmiştir.

C) ARAŞTIRMAYA KONU OLAN İŞLETMENİN TANITIMI

1. İşletmenin Adı ve Çalışma Konusu

Uygulamanın gerçekleştirilmesine konu olan Eczacıbaşı Vitra, seramik sağlık gereçleri ve tamamlayıcı ürünleri üreten, bir Eczacıbaşı kuruluşudur. Türkiye’de ilk seramik sağlık gereçleri üretimine 1958 yılında 3000 ton/yıl kapasite ile Kartal’da başlamış olan kuruluş, 1977 yılında Bozüyük fabrikasının kurulması ve her iki fabrikada yapılan kapasite artışları ve modernizasyon yatırımları ile kapasitesini 52 000 ton/yıla ulaştırmıştır. Toplam 3 500 000 adet büyük parça/yıl olan üretim hacminin 2 500 000 adedi, uygulamaya konu olan Bozüyük kuruluşunda gerçekleşmektedir. Bozüyük fabrikası, dünyanın tek çatı altında kapasitesi en büyük fabrikasıdır. Fabrikalarda, 125 000 m kapalı alanda üretim yapılmaktadır.

2. Ürünleri

Vitra; banyo, tuvalet ve mutfakta kullanılan seramik sağlık gereçleri ile bu ürünlerle birlikte kullanılan tamamlayıcı ürünler üretmektedir. Ürünler Vitra ve Norm markalarıyla üretilmektedir. Vitra’nın seramik ürün grupları; klozetler, rezervuarlar, lavabolar, lavabo ayakları, bideler, hela taşları, pisuarlar, mutfak eviyeleri, duş tekneleri, seramik aksesuarları olarak sınıflandırılmaktadır. Tamamlayıcı ürünleri ise, klozet kapakları ve gömme rezervuarlardır. Vitra’nın ürünlerinin tamamı TSE belgelidir. Dış pazarlarda satılan ürünleri, ABD, Almanya, Hollanda, İsrail, Avustralya, İngiltere, Fransa, Rusya, Hong Kong ve Singapur gibi ilgili ülkelerin standart onaylarına sahiptir. Kuruluş, ürün standartları yanında ISO 9001 KS belgesine, insan, çevre ve topluma saygının göstergesi olan ISO 14001 ÇYS belgesine sahiptir.

3. Pazarları ve Müşterileri

Toplam satışlarının % 38'ini iç pazara yapan kuruluş, % 25 pazar payı ile lider konumdadır. Pazarın üst katmanında ise % 40 pazar payına sahiptir. Üst katmanda Vitra markası ile, Serel, Topravit, Kalevit ve Egevit, alt katmanda ise Norm markası ile küçük üreticilerle rekabet etmektedir.

Dış satışların, toplam satışa oranı % 62 olup, seramik sağlık gereçleri sektörü ihracatının % 75'i Vitra tarafından gerçekleştirilmektedir. Büyük çoğunluğu batı Avrupa ülkeleri ve ABD'ye olmak üzere, 44 ülkeye dış satım yapılmaktadır. Almanya tüketiminin % 12'si, İngiltere tüketiminin % 5'i Vitra markalı ürünlerdir. Dış pazarlarda rakiplerin büyük çoğunda satışlar düşerken, Vitra'nın satışları artmaktadır.

4. Ürün Geliştirme

İç ve dış pazarlarda başarılı olabilmek; her pazarın ihtiyacına göre ürünler geliştirebilmek ve ürünlerini yeni eğilimlere göre yenileyebilmek ile mümkündür. Bu durumu 1990'lı yılların başında gören Vitra, ürün geliştirme kadrosuna ve araçlarına önemli ölçüde yatırım yapmış ve “ pazarların istediği tüm ürünleri geliştirmek” iddialı hedefini koymuştur. Vitra, ürün geliştirme konusunda geniş kadroya sahiptir. Ürün geliştirme hızını artırmak için, Cad-Cam teknolojilerini kullanmaktadır. Geliştirilen ürün sayısı açısından dünya lideridir.

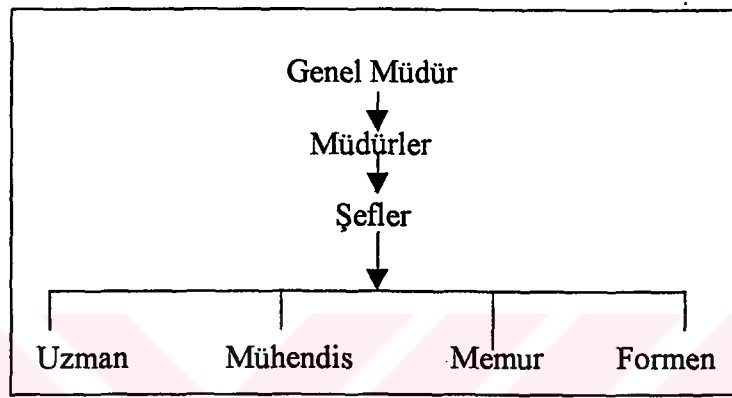
5. Kullanılan Teknolojiler

1980'li yılların ortasından itibaren yeni teknolojileri yakından takip eden Vitra, her yıl yapılan modernizasyon ve kapasite artışı yatırımları ile teknolojisini yenilemiştir. Her iki fabrikası da sektöründeki en modern üretim tesisleri arasındadır. Fabrikalarında kullanılan basınçlı döküm, hızlı kurutma, fırınlar, robot sırlama, Cad-Cam, dünyadaki en yeni teknolojilerdir.

Vitra, yeni teknolojileri uygulamadaki başarısı ile 1997 yılında, ESO teknoloji uygulama ödülünü kazanmıştır.

6. İşgücünün Genel Yapısı

Vitra'nın Kartal fabrikasında 643, Bozüyük fabrikasında 668 olmak üzere toplam 1311 çalışını bulunmaktadır. Müdür, şef, mühendis, uzman, formen ve memurlardan oluşan beyaz yakalı çalışanları 330 kişi, mavi yakalı olarak tanımlanan sendikalı çalışanları ise, 981 kişiden oluşmaktadır. Çalışanların % 48'i lise ve üstü eğitim seviyesine sahiptir. Kuruluşun yönetim kademeleri şekil 4.1' de görülmektedir.



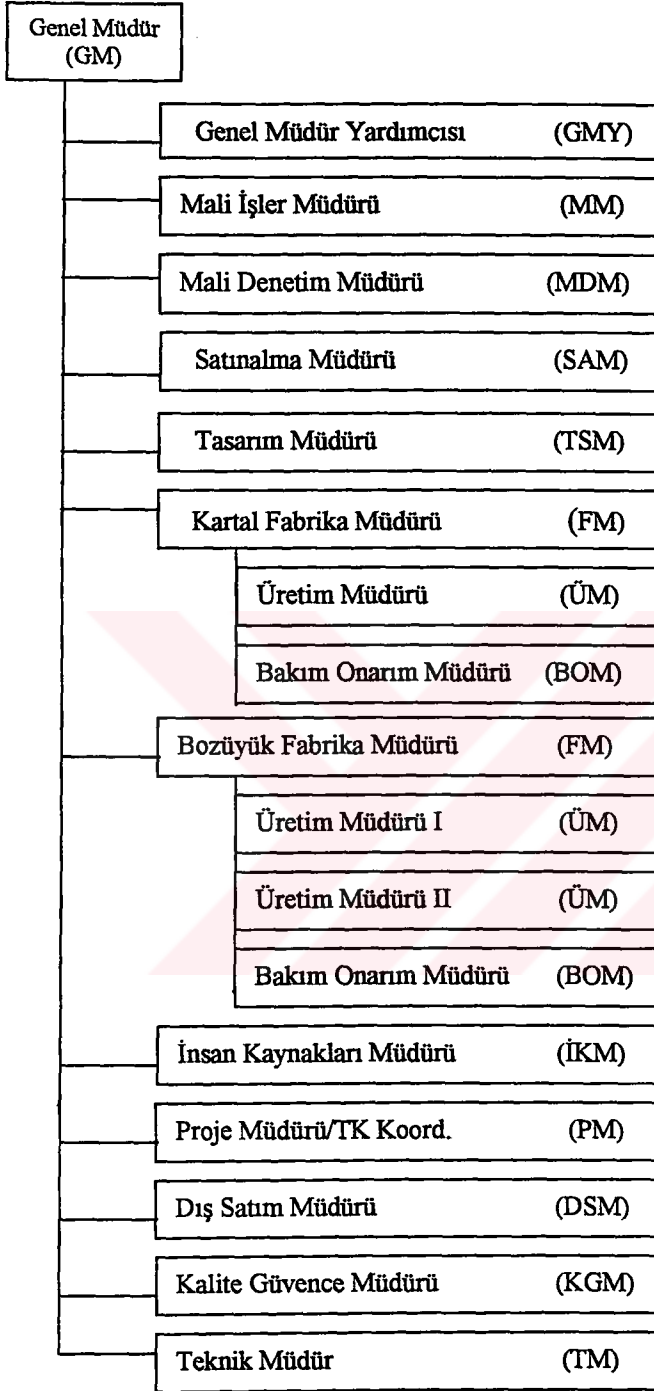
Şekil 4.1. Eczacıbaşı Vitra Yönetim Düzeyleri

7. Toplam Kalite Yönetimi

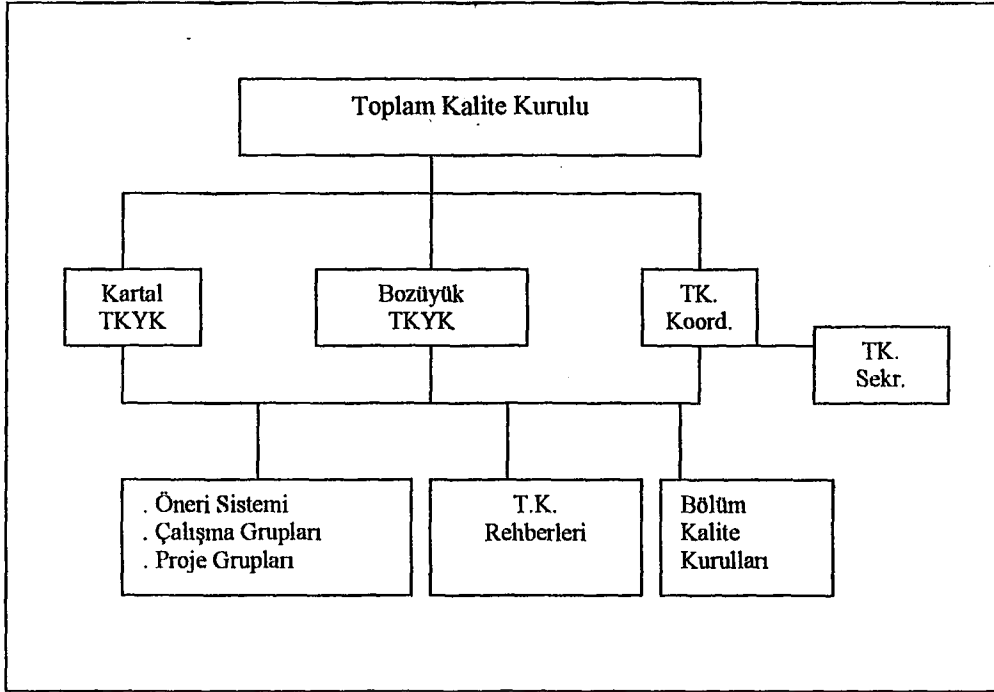
Kuruluşta, 1993 yılından itibaren yeni yönetim felsefesi olarak kabul edilen TKY, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer paydaşların mutluluğunu esas alarak, rekabette üstünlük sağlayan bir araç olarak algılanmaktadır. Vitra'nın toplam kalite yönetimi anlayışı kapsamında yer alan unsurlar; müşteri odaklı yaklaşım, liderlik, katılımçılık, sistemlilik, bilimsellik, insan çevre ve topluma saygı, sürekli gelişme olarak özetlenebilir.

8. İşletmenin Örgüt Yapısı

Kuruluşta; genel organizasyon şeması ve toplam kalite organizasyonu olmak üzere iki örgütlenme yapısı uygulanmakta olup şekil 4.2'de Vitra genel organizasyon şeması ve şekil 4.3.'de Vitra TKY organizasyonu görülmektedir.



Şekil. 4.2. VitrA Genel Organizasyon Şeması



Şekil 4.3. Vitra Toplam Kalite Yönetimi Organizasyonu

D) İŞLETMENİN STRATEJİLERİNİN TANIMLANMASI

1. Strateji ve Politikaların Oluşturulmasında Temel Alınan Bilgi Kaynakları

Vitra'nın strateji ve politikalarının oluşturulmasına esas teşkil eden bilgi kaynakları aşağıda belirtilen gruplardan sağlanmaktadır.

a) Müşteriler

Müşterilerden toplanan bilgiler; yurt içi müşterilerden, yurt dışı müşterilerden, yurtiçi ve yurt dışı müşterilerden ve diğer yollardan toplanan bilgiler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

Yurt içi müşterilerden toplanan bilgiler dört biçimde elde edilmektedir. İlk olarak, yılın belli döneminde tüm yetkili satıcılarla yapılan toplantılardan ; ikinci olarak, seçilmiş yetkili satıcılarla yılın belli dönemlerinde yapılan toplantılardan; üçüncü olarak, tüm yetkili satıcıların yılın belli bir döneminde ziyaret edilmesi sonucu;

dördüncü olarak, iç satış şirketi ile, Vitra'nın genel müdürü, ilgili yöneticisi ve satış şirketinin yılın belli dönemlerinde bir araya geldiği toplantılardan elde edilmektedir.

Yurt dışı müşterilerden toplanan bilgiler ise, üç biçimde elde edilmektedir. İlk olarak, dış satış şirketleri ile Vitra'nın genel müdürünün, satış bölümünün ve satış şirketinin yılın belli dönemlerinde bir araya geldiği toplantılardan; ikinci olarak, yurtdışı toptancı grupları ile Vitra'nın genel müdürünün, ilgili yöneticinin ve dış satış şirketlerinin yılın belli döneminde bir araya geldiği toplantılardan; üçüncü olarak, Vitra'nın ortaklık yaptığı üreticiler ile Vitra'nın genel müdürünün ortaklık yapılan üreticilerin ilgili yöneticileriyle yılın belli döneminde bir araya geldikleri toplantılardan elde edilmektedir.

Yurt içi ve yurt dışı müşterilerden toplanan bilgiler ise, iki biçimde elde edilmektedir. İlk olarak; yetkili satıcılara yılda bir, yurt içi ve dışı nihai tüketicilere iki yılda bir anket uygulanması yoluyla; ikinci olarak, nihai tüketicilerden şikayet eden müşterilere müşteri şikayet formları doldurtmak yoluyla elde edilmektedir.

Müşterilerden diğer biçimde bilgi toplama ise, ihtisas fuarlarında ziyaretçilerle yüz yüze yapılan görüşme raporlarından elde edilmektedir.

b) Tedarikçiler

Tedarikçilerden bilgi alma, dört biçimde gerçekleşmektedir. İlk olarak, Vitra'nın genel müdürü, fabrika müdürü ve ilgili müdürlerinin yılda bir kez tedarikçilerle bir araya geldiği tedarikçi günü toplantısından; ikinci olarak, tetkikçi grubunun programa göre tedarikçileri tetkik etmesinden; üçüncü olarak, tedarikçilere anket yöntemine göre yılda bir kez anket uygulanmasından; dördüncü olarak, Vitra'nın satın alma müdürünün ve fabrika müdürünün, ana tedarikçilerle yılda bir kez yaptığı toplantılardan elde edilmektedir.

c) Kuruluşta Çalışanlar

Vitra, tüm çalışanlarına yılda bir kez anket uygulayarak; mavi yakalı çalışanlarıyla yılda bir kez çalışma toplantısı yaparak; beyaz yakalı çalışanlarıyla yılda bir kez politika ve strateji yayılım toplantısı yaparak; tüm çalışanlarıyla her ay sohbet

toplantısı yaparak; tüm çalışanların sürekli olarak bireysel önerilerini alarak ; sendika temsilcileriyle her ay toplantı yaparak; üst ve orta kademe yöneticilerin yılda bir kez gerçekleştirdikleri stratejik planlama toplantılarından bilgi almaktadır.

d) Toplum ve Diğer Dış Kuruluşlar

Toplumun kuruluşu algılamasını ölçmek amacıyla ziyaretçi ve topluma etki anketleri yapılmaktadır. Bu anketlerin sonuçları değerlendirilerek stratejilerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Örneğin, Türkiye Çimento ve Seramik İşveren Sendikası, kamu kuruluşları ve Boğaziçi Üniversitesi ile görüşmeler sonucunda Vitra'nın çevresi ve ilişkide bulunduğu kuruluşlarda Toplam Kalite Uygulamalarını yayma politikası geliştirilmiştir.

e) Hissedarlar

Vitra'nın ana hissedarı olan Eczacıbaşı Holding'den aldığı bilgiler yol gösterici olmakta ve diğer hissedarlarından gelen bilgilerle birlikte stratejilerin oluşturulmasında kullanılmaktadır.

Vitra'nın hissedarlarından gelen bilgiler çeşitli biçimlerde elde edilmektedir. İlk olarak, genel müdür ve genel müdür yardımcısının katıldıkları Eczacıbaşı Holding bünyesinde yılda bir kez yapılan holding stratejik planlama toplantılarından; ikinci olarak, genel müdürün katıldığı Eczacıbaşı Holding bünyesinde her ay yapılan yönetim kurulu toplantılarından; üçüncü olarak, Eczacıbaşı Holding'in sürekli olarak yayınladığı yazı ve sürkülerden; dördüncü olarak, genel müdürün ve mali işler müdürünün katıldığı, yılda bir kez toplanan genel kurul toplantısından elde edilmektedir.

f) Kıyaslama ve Karşılaştırma Çalışmaları

Stratejilerin oluşturulmasında kullanılan kıyaslama çalışmaları doğrudan kritik başarı alanlarıyla ilgili konularda, çeşitli biçimlerde yapılmaktadır. İlk olarak işçi ve malzeme verimliliklerine yönelik olarak Kartal ve Bozüyük fabrikaları arasında; ikinci olarak, üretim, teknoloji, toplam kalite, insan kaynakları , finans ve ihtiyaca göre

belirlenen konularla ilgili olarak en iyi uygulamaya sahip olan iç ve dış rakiplerle ve Eczacıbaşı topluluğu kuruluşlarıyla kıyaslama biçiminde gerçekleşmektedir.

g) Rakiplerin Bilgileri ve Performansları

Stratejilerin oluşturulmasında temel alınan rakiplerin bilgileri ve performansları ile ilgili bilgi çeşitli biçimlerde elde edilmektedir. İlk olarak, tasarım ve üretim yönetimine yönelik olarak rakiplerin ürünleri incelenerek; ikinci olarak, rakiplerin üretim ve satış bilgilerine ve performanslarına yönelik olarak bankaların ve sanayi odalarının analizlerinden, yayınlarından ve fuarlardan bilgi elde etmek yoluyla; üçüncü olarak her türlü bilgiye yönelik olarak sektörel dergilerin incelenmesi yoluyla elde edilmektedir.

h) Sosyal Çevre ve Yasal Konular

Sosyal çevreden bilgi almak amacıyla ziyaretçi ve topluma etki anketleri uygulanmaktadır. Bu anket sonuçlarına göre kuruluşun çevresine katkısının artırılması ile ilgili stratejiler oluşturulmaktadır. Kuruluş, çevresiyle birlikte tüm toplumun daha temiz çevre beklentilerine uygun olarak ISO 14001 ÇYS belgesi almıştır. Vitra'da strateji ve politikalar belirlenirken Türk Ticaret Kanunu, İş Hukuku, Vergi Kanunları, Borçlar Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve diğer ilgili yasa ve tebliğlere uyulmaktadır. Örneğin, "Koşulsuz Müşteri Mutluluğu" politikası Tüketici Koruma Yasasından önce oluşturulmuş ve yasal zorunluluklarının ötesinde tüketiciyi korumaktadır.

i) Ekonomik ve Demografik Göstergeler

Ekonomik ve demografik verilerin elde edilmesi çeşitli biçimlerde olmaktadır. İlk olarak, Eczacıbaşı Holding planlama grubunun yılda iki kez hazırladığı ekonomik değerlendirme raporu; ikinci olarak, iç ve dış satış şirketlerinin her ay hazırladığı ekonomik, demografik değerlendirme raporları; üçüncü olarak, hedef pazarlarla ilgili raporlar yol gösterici olmaktadır.

Temel amaç (misyon), kuruluşun var olma nedenidir. Kuruluşun verdiği hizmetin en belirgin özelliğini tanımlayıp yarattığı değeri belirleyerek onu diğerlerinden ve rakiplerinden ayıran noktaları açıkça ortaya koyar. Vitra'nın temel amacı "Vitra Çağdaş Banyonun Öncüsüdür" olarak belirlenmiştir.

Ortak değerler; kurum kültürünü belirleyen ve çalışanların davranış ve kararlarını yönlendiren değerlerdir. Vitra'nın ortak değerleri aşağıda ifade edilmiştir.

- İnsana ve çevreye saygılı olmak,
- İş ahlakı ilkelerine bağlılık,
- İddialı olmak,
- Değişime açık olmak,
- Kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimsemek.

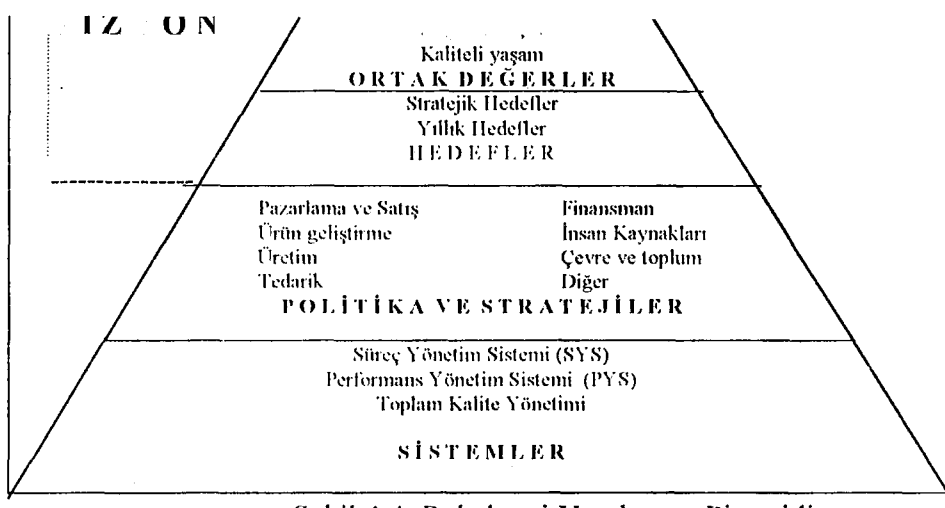
Kuruluşun hedefleri ise, kısa ve uzun dönemde erişmek istediği ve başarısını neye göre ölçebileceğini belirleyen noktalardır.

Vitra'nın stratejik hedefleri aşağıda belirtilmiştir.

- Satışlar : Reel büyüme hızı üç yıl sonunda %29.1 olacaktır.
- Üretim : Üç yıl sonunda %14.9 artacaktır.

Vitra'nın 1999 yılı hedefleri de aşağıda belirtilmiştir.

- Mart 1999 tarihine kadar antibakteriyel sırlı ürün devreye alınacaktır.
- Minimum 60 adet yeni ürün devreye alınacaktır.
- Müşteri şikayetlerine cevap verme süresi %20 iyileştirilecektir.
- Ürünleri pazara sunma süresi %10 iyileştirilecektir.
- Müşteri memnuniyet oranı %4 artırılabilecektir.
- Ciro'nun %3'ü oranında reklam tanıtım faaliyetleri yapılacaktır.
- İç Pazar nakliye giderlerinde %5 tasarruf sağlanacaktır.
- Net satış karlılığının %10'un üzerinde olması sağlanacaktır.
- SMM/Net satış oranının %52'nin altında kalması sağlanacaktır.



Şekil 4.4 Rekabetçi Yapılanma Piramidi

Kuruluşta, 1980 yılından bu yana sadece üst yönetimin katılımıyla belirlenen vizyon, strateji ve politikalar TKY'ne geçişle birlikte geniş katılımı belirlenmektedir. Her yılın belirli aylarında genel müdür, genel müdür yardımcısı ve her iki fabrikadan müdürlerin katılımıyla yapılan yönetim toplantılarında Vitra'nın temel amacı, ortak değerleri gözden geçirilmekte ve hedefler oluşturulmaktadır. İkinci yönetim toplantısında son halini almaktadır.

b) Stratejilerin Uygun Bilgiler Esas Alınarak, Kuruluşun Vizyonu İle Tutarlı Bir Şekilde Geliştirilmesi

Kuruluşta, stratejilerin ve politikaların geliştirilmesi üç aşamada ele alınmaktadır.

İlk aşama stratejilerin ve politikaların oluşturulması aşamasıdır. Vitra'da 1995 yılından itibaren her yıl, genel müdür ve üst yönetimin katılımıyla yönetim toplantıları

yapılarak temel amaç ve ortak değerler tartışılmakta ve kabul edilmektedir. Paydaşlardan ve stratejilerin oluşturulmasında temel alınan diğer bilgi kaynaklarından alınan bilgiler ile stratejik ve yıllık hedefler oluşturulmaktadır. Bu toplantıdan önce, yukarıda söz edilen bilgi kaynaklarından alınan bilgiler doğrultusunda oluşturulan Strateji Gözden Geçirme Matrisi oluşturulmaktadır. Yönetim toplantısında, gruplar SWOT analizi yaparak sonuçlarını sunmaktadırlar. Tüm grupların ortak sonuçları SWOT analizi sonuçları olarak kabul edilmektedir. Bu sonuçlar Strateji Gözden Geçirme Matrisine ilave edilmektedir. Her ihtiyaç mevcut stratejilere göre kontrol edilerek, ihtiyaçları kapsamayan yeni stratejiler geliştirilmekte veya mevcutları revize edilmektedir.

Strateji geliştirme çalışmalarının ikinci aşaması, stratejilerin olgunlaştırılmasıdır. Genel müdür başkanlığında üst ve orta kademe yönetim ile işçi temsilcilerinin katıldığı stratejik planlama toplantısında bir önceki aşamada kullanılan yöntemlerden yararlanılarak çıkan sonuçların paylaşılması ve geliştirilmesi çalışmaları yapılmaktadır.

Strateji geliştirme çalışmalarının üçüncü aşamasında ise genel müdür başkanlığında yapılan ikinci yönetim toplantısında gözden geçirilen vizyon ve stratejiler son haline getirilmektedir. Vitra' nın rekabetçi ortamda başarılı olmak için geliştirdiği stratejiler aşağıda belirtilmiştir.

- Kalite
- Üretimde hız
- Düşük maliyet
- Hızlı sevkiyat.

c) Kısa ve Uzun Vadeli Baskı ve Gereksinimlerin Dengelenmesi

Yıllık yönetim toplantısı ve stratejik planlama toplantılarında yapılan SWOT analizleri ve bütçe- uzun dönemli plan ile kısa ve uzun vadeli baskılar ve bunlara göre stratejiler belirlenmektedir. Bütçe, aylık kontrollerle izlenerek gelişen koşullara göre oluşan baskılara karşılık kurumun sürekli strateji modeliyle stratejiler geliştirilmekte ve bunları uzun dönemli fırsat olarak kullanma çalışmaları yapılmaktadır.

d) Paydaşların İhtiyaç ve Beklentilerinin Dengelenmesi

Paydaşlardan alınan bilgiler çerçevesinde politikalar ve stratejiler oluşturulurken beklentileri dengelenmektedir. Kuruluşun politikalarında ve toplam kalite politikalarında paydaşların ihtiyaç ve beklentileri de yer almaktadır.

e) Mevcut ve Gelecek Rekabet Avantajlarının Tanımlanması

SWOT analizleri ile belirlenen güçlü yönler ve fırsatlar her yıl yönetim, stratejik planlama ve çalışma toplantılarında gözden geçirilerek kuruluşun politika ve stratejilerine yansıtılmaktadır. Ayrıca sürekli strateji modeliyle kuruluşa mevcut ve gelecekte avantaj sağlayacak stratejiler oluşturulmaktadır.

f) Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Kuruluşun Stratejisinde Yansıtılması

Kuruluşun, Toplam Kalite politikası müşterilerinin, çalışanlarının, hissedarlarının, tedarikçilerinin ve toplumun beklentilerini dengeleyecek şekilde düzenlenmiş olup, kuruluş politikalarının özeti niteliğindedir.

3. Stratejilerin Duyurulması

Stratejilerin duyurulması, kuruluş içine ve kuruluş dışına duyurulması olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Stratejilerin kuruluş içine duyurulmasında aşağıda belirlenen çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır.

- Stratejik Planlama/Gözden Geçirme Yayılım Toplantıları : Stratejik planlama ve yönetim toplantılarında oluşturulan stratejiler yayılım toplantılarında beyaz yaka personeli duyurulur.
- Çalışma Toplantıları: Kartal ve Bozüyük fabrikaları mavi yaka çalışanlarının katıldığı, yılda bir kez yapılan tam günlük toplantılarda çalışanlar, yöneticiler tarafından kuruluş hedef ve stratejileri konularında bilgilendirilir.

- Yayılım ve çalışma toplantıları dışında ; politika ve strateji cep kitabı, yılın ilk bölüm sohbet toplantıları, yılın ilk genel müdür sohbet toplantıları, poster ve panolar, Vitra TV ve değişim dergisi ile kuruluş içine duyurulur.

Stratejiler ve politikalar, kuruluş dışındakileri bilgilendirmek ve beklentilerini öğrenmek amacıyla müşterilere, tedarikçilere, hissedarlara ve topluma aşağıda belirtildiği biçimde duyurulmaktadır.

- Müşteriler : Stratejiler satış şirketlerine; yönetim kurulu toplantısı, bütçe-uzun dönemli planlama sunuş toplantısı, stratejik planlama toplantısı, Değişim dergisi ile duyurulmaktadır. Stratejilerin yetkili satıcılara duyurulması ise yetkili satıcı toplantıları, yetkili satıcı ziyaretleri, seçilmiş yetkili satıcı toplantıları, Değişim dergisi ile yapılmaktadır.
- Tedarikçiler : Stratejiler tedarikçilere, tedarikçi günleri, tedarikçi toplantıları ve Değişim dergisi ile duyurulmaktadır.
- Hissedarlar : Stratejilerin hissedarlara duyurulması; Genel müdürün sunuşu, Genel kurul toplantısı, Bütçe-Uzun dönemli planlama toplantısı, yönetim kurulu toplantısı, faaliyet raporu ve Değişim dergisi ile duyurulmaktadır.
- Toplum: Stratejilerin topluma duyurulması; ilanlar, haberler ve Değişim dergisi aracılığı ile yapılmaktadır.

E) KURULUŞUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Kuruluşun insan kaynakları yönetimi stratejilerinin belirlenmesi için öncelikle kuruluşun insan kaynakları yönetimi ile ilgili bölümünün örgüt içindeki yerinin tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlamadan sonra, kuruluşun insan kaynakları yönetimi stratejilerinin belirlenmesi süreci incelenecektir.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçindeki Yeri

Vitra Bozüyük tesislerinde, insan kaynakları yönetiminden sorumlu olan bölüm, Personel ve Sosyal İşler Şefliği olarak adlandırılmaktadır. Bölüm, Vitra'nın Kartal

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Geliştirilmesi Süreci

Vitra Bozüyük kuruluşunda insan kaynakları yönetiminden sorumlu, Personel ve Sosyal İşler Şefliği bölümünün stratejileri ve politikaları, kuruluşun strateji ve politikalarıyla beraber, her yıl yapılan Yönetim toplantılarında ele alınmakta ve belirlenmektedir. Stratejik Planlama toplantısında olgunlaştırılan strateji ve politikalar tekrar yapılan yönetim toplantısında son halini almaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminden sorumlu olan , Personel ve Sosyal İşler Şefliğinin stratejilerinin geliştirilmesinde izlenen süreç, Kurumun Strateji geliştirme sürecinde izlenen sürecin aynısı olmakla beraber süreçte, insan kaynakları yönetimine ilişkin özellikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

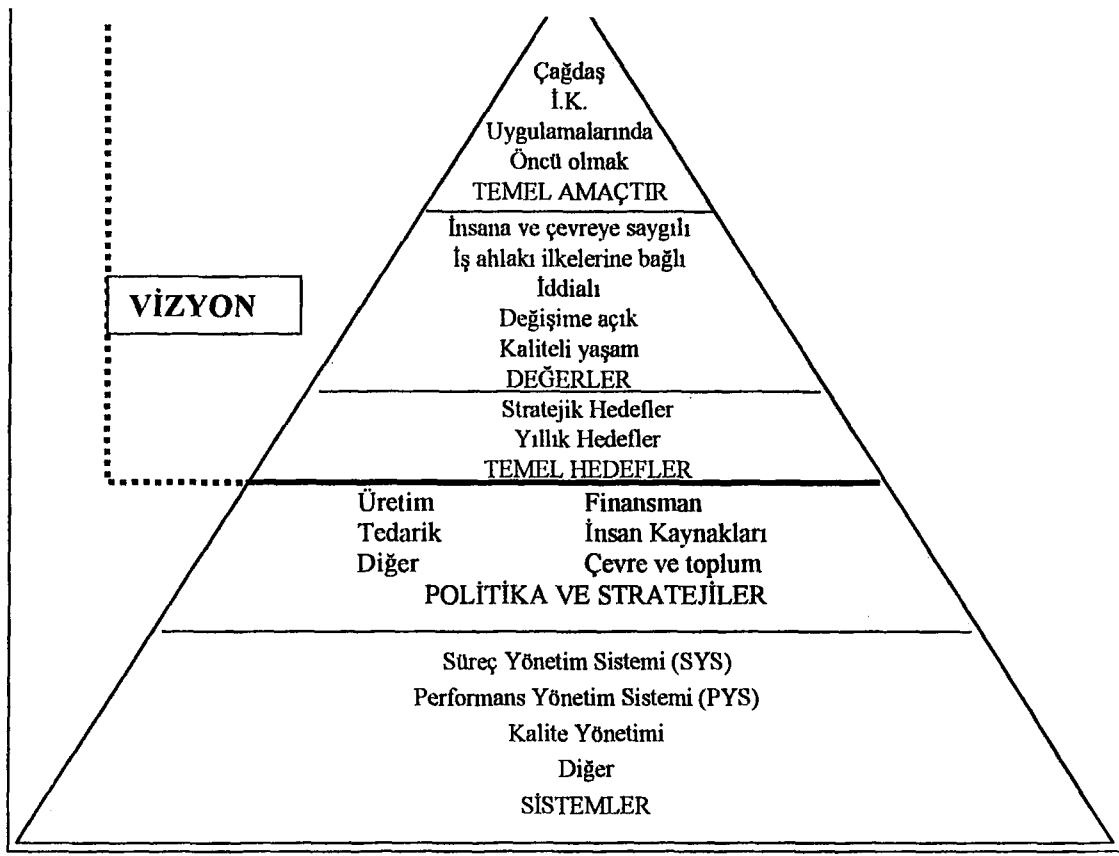
Bölümün strateji ve politikalarının oluşmasında yararlanılan başlıca bilgi kaynakları; müşteriler, tedarikçiler, bölüm çalışanları, kıyaslama ve karşılaştırma çalışmaları, sosyal çevre ve yasal konulardır.

İnsan kaynakları bölümünün müşterileri iç müşteriler ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılır. Dış müşteriler, işletmenin ilişki kurduğu, kurmak zorunda olduğu resmi kurum ve kuruluşlardır. İç müşteriler ise işletmenin tüm çalışanlarıdır. Çalışanlardan bilgiler, çalışanlar anketi yoluyla, minik konuya özel anketlerle alınmaktadır. Çalışanların çoğunluğunu oluşturan kapsam içi personelin bilgilerini ve isteklerini sendika temsilcileri gerektiğinde her sabah yapılan ve her Cuma periyodik olarak yapılan toplantılarda aktarmaktadırlar.

Yemek hizmetleri, taşıma hizmetleri gibi ana fonksiyonları gerçekleştiren tedarikçilerle her gün yapılan toplantılarla görüş alışverişi yapılarak bilgi alınmaktadır.

Bölüm çalışanlarından bilgiler, çalışanlar anketi yoluyla, sohbet toplantılarıyla, performans yönetimi sistemi ve rehberlik görüşmeleriyle alınmaktadır.

Bölümün, stratejilerinin ve politikalarının oluşturulmasında kullanılan kıyaslama ve karşılaştırma; insan kaynakları bölümünün izlediği parametrelerle ilgili olarak fabrikalar arasında kıyaslama; iç piyasa rakipleriyle, fabrika ziyaretleriyle ve Eczacıbaşı'nın tüm kuruluşları karşılaştırma biçiminde yerine getirilmektedir.



Şekil 4.6. Vitra Personel ve Sosyal İşler Şefliği Bölümü Rekabetçi Yapılanma Piramiti

Bölümün, Rekabetçi Yapılanma Piramiti 1997 yılı sonundaki hedef belirleme toplantısında, bölümde çalışan kapsam dışı personel tarafından belirlenmiştir. Rekabetçi Yapılanma Piramiti, bölümün vizyonunu oluşturan temel amaç, değerler ve temel hedefleri, buna ilave olarak stratejileri ve politikaları ve bunların uygulanmasını

sağlayan sistemleri içermektedir. Bölümün vizyonu, yıl sonunda yapılan İnsan Kaynakları bölümünün toplantısında belirlenmektedir.

Bölümün vizyonu; temel amaç, ortak değerler ve temel hedeflerin toplamı olarak tanımlanmıştır. Temel amaç, kuruluştaki bölümün varoluş nedenidir. Bölümün temel amacı, “Çağdaş İnsan Kaynakları uygulamalarında öncü olmak” dır. Ortak değerler; kurum kültürünü belirleyen ve kuruluştaki çalışanların davranış ve kararlarını yönlendiren ölçütlerdir. Bölümün ortak değerleri, kuruluşunki ile aynıdır.

Bölümün strateji ve politikaları da kuruluşunki ile aynı anda oluşturulmaktadır. Bölümün strateji ve politikaları belirlenirken baz olarak alınan bölümün güçlü ve zayıf yönleri, sohbet toplantılarında ve kuruluşun çalışma toplantılarında ortaya çıkmaktadır.

Kuruluşun temel amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için izleyeceği insan kaynakları politikaları aşağıda belirtilmektedir.

- “Önce insan” anlayışı politikalarımızın temelini oluşturacaktır.
- Eğitim düzeyi yüksek, iyi yetişmiş, yeniliklere ve değişimlere açık, girişimci, kendini ve işini geliştirebilen, değerlerimizi benimseyip, yaşatabilecek elemanlar kuruluşumuza kazandırılacaktır.
- Çalışanlarımızın sürekli öğrenebileceği, deneyebileceği ve kendini geliştirebileceği ortamın yaratılması sağlanacaktır.
- Ücretlendirme, performans ve yetkinliklerle doğru orantılı olarak, grubumuzun ücret politikasına uygun şekilde yapılacak, başarılı elemanların onurlandırılması ve ödüllendirilmesi yoluna gidilecektir.

Strateji ve politikaların çalışanlara duyurulmasında ; politika ve strateji cep kitabı, yılın ilk bölüm sohbet toplantıları, İnsan Kaynakları bölüm toplantısı(Hedef belirleme toplantısı), yılın ilk genel müdür sohbet toplantısı, bölüm hedef, sunuş toplantısı, poster ve panolar, penceremiz panosu yöntemleri kullanılmaktadır.

F) İŞLETMENİN STRATEJİLERİNİ GERÇEKLEŞTİRMEYE YÖNELİK TEMEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

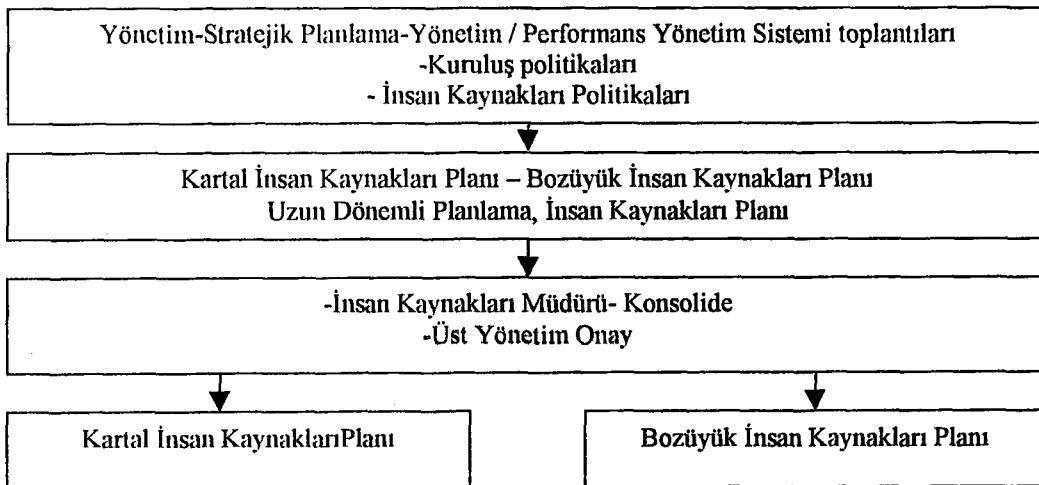
Eczacıbaşı Holding ve Vitra değerleri doğrultusunda oluşturulan; **kalite, üretimde hız, düşük maliyet ve hızlı sevkiyat** olarak ifade edilen stratejilerin uygulanmasını destekleyecek insan kaynakları yönetimi uygulamaları aşağıda belirtilmektedir.

1. İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alma ve Kuruluşun Stratejisi İle Uyumunun Sağlanması

a) İnsan Kaynakları Planlaması ve Kuruluşun Stratejisi İle Uyumunun Sağlanması

İnsan kaynakları planlaması, kuruluşun bir nolu ana sürecidir. Bu süreç işletme genelini kapsamakla birlikte, insan kaynaklarıyla ilgili personel ve sosyal işler şefliği bölümü için de aynı şekilde işlemektedir.

Bölümün yıllık İnsan Kaynakları Planının hazırlanmasında; anket, çalışma toplantıları vb.den gelen geri beslemelere göre, kuruluş iş planı ve hedefleri dikkate alınır. Bölümün, insan kaynakları planı kuruluşun insan kaynakları planı içinde yer alır. Stratejik Planlama ve Yönetim Toplantıları sonrası kesinleşen insan kaynakları planı uygulamaya konur. İnsan kaynakları planının kuruluşun strateji ve politikası ile uyumunun sağlanması Şekil 4.7’de görülmektedir.



Şekil 4.7. Vitra İnsan Kaynakları Planının Kuruluşun Strateji ve Politikası ile Uyumunun Sağlanması.

Sendika temsilcileri ile periyodik olarak her cuma günü yapılan toplantılarda insan kaynakları planı uygulamaları görüşülür, iyileştirme ve değişiklik kararları alınır. Bölümün çalışanlarının % 18'i işçi sendikası üyesidir. Sendika üyesi çalışanlar **kapsam içi**, diğer çalışanlar **kapsam dışı** olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları planlarının kuruluş politikalarıyla uyumunun sağlandığı stratejik planlama toplantılarına sendika temsilcileri de katılmaktadır.

b) İşe Alma Süreci

Kuruluşun, işe almada temel amacı kuruluş amacı doğrultusunda eşit fırsatlar yaratmak, iyi yetişmiş, yenilik ve değişikliklere açık, girişimci, enerjik, kendisini ve işini geliştirebilen, takım çalışmasına yatkın, kuruluş değerlerini benimseyip sahip çıkacak personeli istihdam etmektir.

Kuruluştaki işe alma süreci, personel ve sosyal işler şefliği bölümünün sorumluluğunda olup şekil 4.8'de görülmektedir. İnsan Kaynakları yöneticisi tüm işe alma sürecini yürütmektedir.

Şekilde görüldüğü gibi, insan kaynakları politikalarına ve planlarına uygun olarak, ilgili bölümlerin talep ettikleri kişilerle ilgili olarak iş profilinin ve yeteneklerin belirtildiği “eleman istek formu ve iş profili”, İnsan Kaynakları Müdürlüğü’ne gönderilir. İ.K. Müdürlüğü bu eleman istek formlarını Holding İnsan Kaynakları Bölümü’ne gönderir.

Eleman istek formlarından hareketle, kuruluş içi ve dışı aday arayışına başlanır. Aday arayışında, bilgi bankası ve ilan yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Aday belirleme çalışması tamamlandıktan sonra, mülakat öncesi ön eleme yapılır. Ön elemeyen sonra, ilgili bölüm amirinin katıldığı eleme görüşmesi ile aday belirleme çalışmaları tamamlanır.

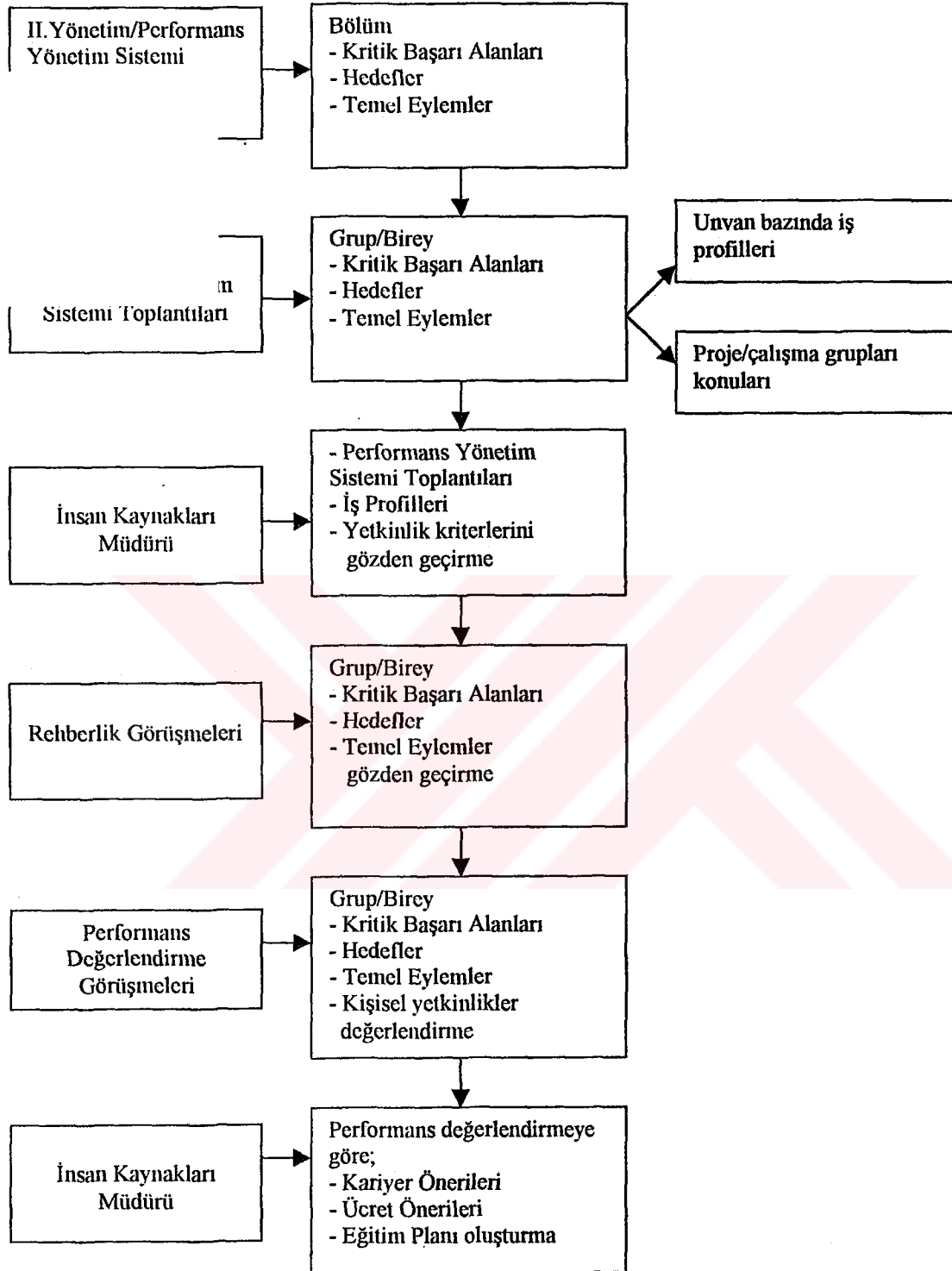
Daha sonra, adaylara seçme teknikleri uygulanır. Kuruluşta uygulanan seçme teknikleri kapsamında; Mesleki Kişilik Envanteri, Sözel Anlama ve Değerlendirme Testi, Sayısal Anlama ve Değerlendirme Testi, Yabancı Dil Testi yer almaktadır. Kuruluşun, işe almada uyguladığı diğer bir test yöntemi olan, psikoteknik testlerin uygulanmasına 1993 yılından itibaren son verilmiştir.

Seçme tekniklerinin uygulanmasından sonra, referans araştırması yapılır. Referans araştırmasını takiben, kapsamlı iş görüşmesi gerçekleştirilir. Bu görüşme sonunda uygun olmayan adaylara, teşekkür mektubu gönderilir. Görüşme sonucu uygun olan adayların işe giriş muayenesi yapılır, genel müdürün onayı alındıktan sonra işe başlatılır.

2. Performans Değerlendirme

Kuruluşta uygulanan performans yönetimi sistemi ile Kuruluşun hedefleri, bölüm hedeflerine oradan da birey hedeflerine indirgenmiştir. Bireylerin ve grupların hedefleri ile kuruluşun amaçlarının uyumunun sağlanması bu sistem ile gerçekleşmektedir. Performans değerlendirmede amaç, çalışanların başarılarının takdir ve ödüllendirilmesi ile gelişme ihtiyaçlarının giderilmesi için teşvik edilmesidir. Kuruluşta, kapsam dışı personelin değerlendirilmesi sistemi sistemi şekil 4.9’da görülmektedir.

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ (KAPSAM DIŞI)



Şekil 4.9 Vitra'da Performans Değerlendirme Sistemi

Şekilde görüldüğü gibi, performans değerlendirme sisteminin ilk aşamasında Kuruluşun kritik başarı alanlarının belirlenmesi yer almaktadır. Kuruluşun kritik başarı alanları; üst yönetimin katıldığı Yönetim Toplantısında; üst, orta kademe yönetim ve işçi temsilcisini katıldığı Stratejik Planlama Toplantısında ve Üst yönetimin katıldığı Yönetim Toplantısında belirlenmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin ikinci aşamasında; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Müdürlerin katıldığı Performans Yönetim Sistemi Grup Çalışması ve Çalışma Toplantılarında , Kuruluşun Kritik Başarı Alanlarından hareketle Bölümlerin (Müdürlük) kritik başarı alanlarının belirlenmesi, bölüm hedeflerinin belirlenmesi, bölüm temel eylemlerinin belirlenmesi ve bireysel iş profillerinin belirlenmesi çalışmaları gerçekleştirilir.

Performans değerlendirme sisteminin üçüncü aşamasında; müdürlerin, şeflerin ve uzmanların katıldığı , bir önceki aşamada ifade edilen toplantılarda bölümlerin (şeflik) kritik başarı alanlarının belirlenmesi, bölüm hedeflerinin belirlenmesi, bölüm temel eylemlerinin belirlenmesi ve bireysel iş profillerinin belirlenmesi çalışmaları gerçekleştirilir.

Performans değerlendirme sisteminin dördüncü aşamasında; şef, formen ve memurların katıldığı Performans Yönetim Sistemi Grup Çalışması ve Çalışma Toplantılarında, grup ve birey hedeflerinin belirlenmesi, grup ve birey temel eylemlerinin belirlenmesi ve bireysel iş profillerinin oluşturulması çalışmaları yer alır.

Performans değerlendirme sisteminin beşinci aşamasında; tüm kapsam dışı çalışanlar için iş planlarının yapılması yer alır.

Performans değerlendirme sisteminin altıncı aşamasında; tüm kapsam dışı çalışanların ve yöneticilerinin katıldığı rehberlik görüşmeleri (Hedef/ Fiili değerlendirilmesi) yapılır.

Son aşamada ise, tüm kapsam dışı çalışanların ve yöneticilerinin katıldığı, performans değerlendirme görüşmeleri, hedef/fiili değerlendirmeleri, yetkinlik bazlı performans değerlendirmeleri ve profesyonel gelişme ihtiyaçlarının tesbiti yer almaktadır.

Kapsam dışı işler için, performans değerlemede gerekli olan yetkinlikler aşağıda belirtilmektedir.

- Problem çözüme ve karar verme,
- Yaratıcılık ve yenilikçilik,
- Ticari sağduyu,
- Planlama ve organizasyon,
- Müşteriye odaklanma,
- İletişim,
- Etkileme ve yönlendirme,
- Mesleki / teknik uzmanlık,
- Yabancı dil bilgisi.

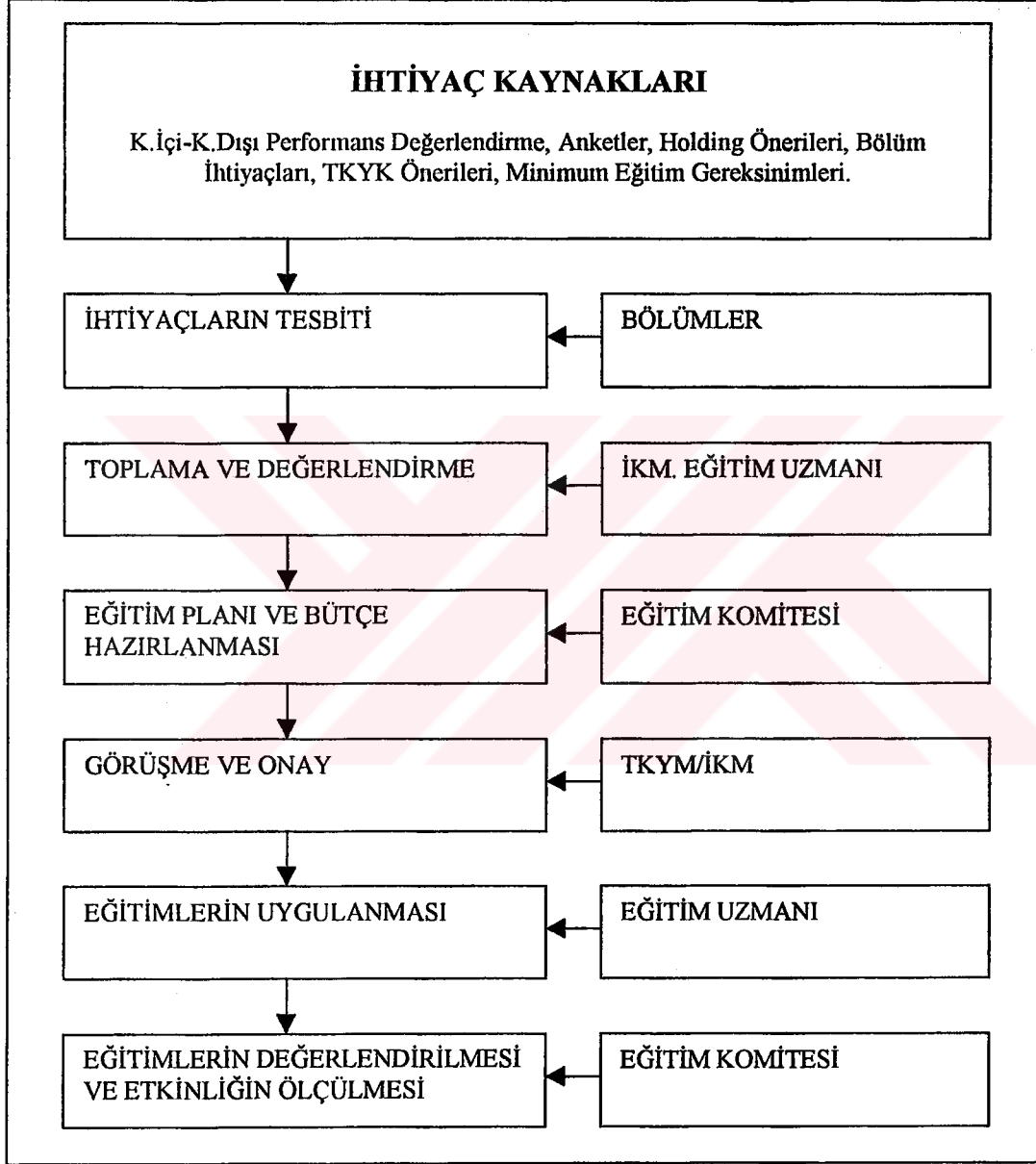
Kapsam içi çalışanların, grupsal hedefleri ise aşağıda belirtilen yetkinliklere göre değerlendirilmektedir.

- İş bilgisi ve iş sorumluluğu,
- İşin gerektirdiği temel nitelikler (eğitim, tecrübe),
- Yaratıcılık ve yenilik,
- İletişim,
- İşbirliği ve takım çalışması.

Kuruluştta, kapsam içi personelin değerlendirilmesi formlar üzerinde ilk amiri tarafından yapılmakta ve bir üst amiri tarafından onaylanmaktadır. Bütün formlar İnsan Kaynakları Bölümü tarafından gözden geçirilerek çok başarılı personelin ödüllendirilmesi sağlanmaktadır. Gelişme ihtiyacı olan personelin ise görüşü de alınmak suretiyle eğitimleri uygulanmaktadır.

3. Yetiştirme ve Geliştirme

Kuruluş'un eğitim planının yapılması Eğitim komitesi ve asıl sorumluluk olarak Eğitim uzmanlığındadır. Eğitimi ve Gelişimi Yönetme bölüm alt süreçlerindedir. Şekil 4.10'da eğitim ve gelişimi yönetme süreci görülmektedir.



Şekil 4.10 VitrA'da Eğitimi ve Gelişimi Yönetme Süreci

Eğitim ve gelişimi yönetme sürecinin ilk aşaması; eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Kapsam içi ve kapsam dışı performans değerlendirme sonuçlarından,

anketlerden, Holding önerilerinden, bölüm ihtiyaçlarından, toplam kalite yönlendirme kurulu önerilerinden ve minimum eğitim gereksinimlerinden hareketle bölümlerin eğitim ve gelişim ihtiyacı belirlenir.

İnsan kaynakları ve eğitim uzmanında toplanan bilgiler değerlendirilir. Daha sonra, eğitim komitesi tarafından eğitim planı ve bütçesi hazırlanır. Hazırlanan bütçe, toplam kalite yönlendirme komitesi ve insan kaynakları müdürü ile görüşülerek onaylanır. Eğitim uzmanı, eğitimlerin uygulanmasını gerçekleştirir. Eğitim komitesi tarafından eğitimlerin değerlendirilmesi ve etkinliğinin ölçülmesi yapılır.

Kuruluşta uygulanan temel eğitim konuları ve kimlerin ne tür eğitimler aldıkları tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1. Vitra’da Uygulanan Temel Eğitim Konuları

Temel Eğitim Konuları	1	2	3	4	5
Toplam kalite yönetimi	X	X	X	X	X
İşçi sağlığı ve iş güvenliği	X	X	X	X	X
Bilgisayar eğitimleri	X	X	X	X	-
Eczacıbaşı olmak ve kurumla özdeşleşme eğitimi	X	X	X	X	X
İşbaşı-fonksiyonel eğitimler	-	-	X	-	X
ISO 9000 / ISO 14000 eğitimleri	X	X	X	X	X
Yönetim becerilerini geliştirme	X	X	X	-	-
Takım çalışması ve firma kültürü eğitimi	X	X	X	X	X
Grup verimliliği eğitimi	X	X	X	X	X
İletişim becerilerini geliştirme	X	X	X	X	X
Yaratıcılık geliştirme	X	X	X	X	X
İlk yardım eğitimi	-	-	X	X	X
Proje yönetimi eğitimi	X	X	X	X	-
Karar verme ve problem çözme teknikleri	X	X	X	X	X
Toplam verimli bakım eğitimi	-	*	X	X	X

1: Üst düzey yöneticiler, 2: Orta kademedeki yöneticiler, 3: İlk kademedeki yöneticiler,

4: Diğer kapsam dışı, 5: Kapsam içi, * İlgili bölüm şefi

Kurumun, çalışanlarına yukarıda belirtilen temel eğitim konuları dışında, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeleri için kütüphane, konferanslar, lisansüstü eğitimlere iştirak olanakları da sunulmaktadır.

Kuruluştta, uygulanan eğitim ve geliştirme çalışmalarının etkiliği 1998 yılından itibaren ölçülmektedir. Eğitimin etkililiğini ölçme çalışmaları dört aşamada yerine getirilmektedir.

İlk aşama; eğitim öncesinde eğitim uzmanı ve eğitimi veren kuruluşun öğrenme amaçlarını ve davranış değişiklerini belirleme çalışmalarını içerir. İkinci aşama, eğitimin tamamlanmasından hemen sonra eğitime iştirak edenlerin öğrenme amaçlarını, eğiticinin performansını, eğitim dökümanını vb. değerlendirilmesini içerir. Üçüncü aşama; eğitimin uygulanmasından üç ay sonra eğitime iştirak edenin ve ilk amirin, davranış değişikliğini değerlendirmesini içerir. Son aşama; yıl sonunda eğitim uzmanı ve eğitim komitesinin, uygulanan eğitimlerin plana uygunluğunu ve harici eğitim kuruluşlarının etkinliğini ölçme çalışmalarını içerir.

4. Tanınma ve Ödüllendirme

Eczacıbaşı Vitra Seramik Grubu'nun yönetim anlayışının özenle uygulamaya aldığı konulardan biri de çalışanlarının gayret ve başarılarının takdir edilmesidir. Kuruluşun, Toplam Kalite uygulamalarına geçtiği 1993 yılından itibaren tanıma ve ödüllendirme sisteminin temeli; insana saygıya dayanmaktadır. Sistemin amacı; doğru, hızlı ve zamanında tanıma ve ödül yöntemlerini uygulamak suretiyle tüm çalışanların motivasyonunun artırılması, katılımcılığa ve yaratıcılığa özendirilmesini sağlamaktır. Kuruluştta uygulanan tanıma ve ödüllendirme biçimleri aşığıda belirtilen gruplarda ele alınmaktadır.

a) Belirli Zaman Dilimlerine Bağlı Ödüller

Bu grupta yer alan ödüller hizmet ödülleri ve şirket ürünlerinden faydalanma olarak iki biçimde ele alınmaktadır.

Hizmet ödülleri kapsamında; kıdem teşvik ödülü ve hizmet teşvik ödülü olmak

üzere iki tür ödül yer almaktadır. Kıdem teşvik ödülü; kuruluşa bağlılığı teşvik amacıyla kesintisiz çalışma dikkate alınmak suretiyle ödeme yapılmasını içerir. Hizmet ödülü ise; emekli olupta kuruluştan ayrılanlara, ek bir sosyal güvenlik sağlamak amacıyla toplu yapılan ödemedir.

Şirket ürünlerinden faydalanma ödülü; asgari iki yıl çalışmış olan personele kendi evlerinde kullanmaları koşuluyla Vitra ürünlerinden bir defaya mahsus olmak üzere dört parça olarak verilmesidir. Ayrıca, bu ödül daha önce alıp almadığına bakılmaksızın emekli olup ayrılanlara da verilmektedir.

b) Uygulamanın Gerçekleşmesine Bağlı Ödüller

Bu grupta yer alan ödüller; iş kazasız geçen günler kutlaması, belgelendirme kutlamaları, sportif faaliyetlerde başarı ödülleri, performans verimlilik rekoru ödülü, kapsam içi bireysel performans ödülü, kapsam içi personelin aylık başarı ödülü, yeni ülke pazarına giriş veya büyük sipariş alma kutlaması ve bölüm içi kutlamaları içermektedir.

İş kazasız geçen günler kutlaması; kuruluşun iş kazası kayıp oranlarını düşürmek amacıyla her bölümü değerlendirme sonucunda 500 gün ve katlarında kutlama yapılır. Belgelendirme kutlamaları; kuruluş adına yurtiçi veya yurtdışından alınacak Kalite, Çevre, İhracat, Vergi v.b. belge ve ödüllerin alınmasında yapılır. Sportif faaliyetlerde başarı ödülleri; kuruluş personelinin bölümler arasında tertiplenen her türlü spor karşılaşmalarında iştirak eden personel ile bölümün ödüllendirilmesidir. Performans verimlilik rekoru ödülü; bütün bölümlerin performans parametrelerine göre değerlendirilen yıllık hedeflerini tutturmaları veya hedeflerinin (ölçülebilen) üzerinde tamamlanması durumunda yapılan kutlamalardır. Kapsamiçi bireysel performans ödülü; her yıl sonunda kapsam içi performans değerlendirme esaslarına göre bölümler bazında en başarılı görülen elemanların ödüllendirilmesidir. Kapsamiçi personelin aylık başarı ödülü; bireysel olarak üretimi ve firesi ölçülen personelden net ürün miktarı, brüt ürün miktarı ve fiili döküm günü sayısı göz önüne alınarak her ay en başarılı bulunan personelin ödüllendirilmesidir. Yeni ülke pazarına giriş veya büyük sipariş alma kutlaması; kuruluşun ihracat olanaklarını artırmayı teşvik amacıyla gerek ilk defa yeni bir ülke pazarına girilmesi ile gerekse mevcut veya yeni pazarda büyük partilerde mal

satışını veya sevkiyatını gerçekleştirmede uygulanır. Bölüm içi kutlamalar ise; bölümün üstün gayretlerinin kutlanmasını içerir.

Tanınma ve ödüllendirme türlerinin içeriği, sıklığı, hedef kitlesi, onurlandıran merci, ödüllendirme yeri ve ödül biçimi tablo 4.2’de topluca görülmektedir.

Tablo 4.2. Tanınma ve Ödüllendirme Türleri

İÇERİK	SIKLIK	HEDEF KİTLE	ONURLAN-DIRMA	YER	TANIMA VE ÖDÜLLEN-DİRME
Hizmet Ödülü	Yıllık	Tüm Çalışanlar	Genel Mdr. Send.Bşk.	Kuruluş	Rozet,Plaket Maddi Ödül
Şirket Ürün Verme	Yıllık	Tüm Çalışanlar	İnsan Kaynakları	Kuruluş	Şirket Ürünü
İş Kazasız Geçen Gün Kutlamaları	500 Günde bir	Tüm Çalışanlar	Genel Mdr. Bölüm Mdr.	Kuruluş	Kokteyl- Kutlama
Belgelendirme Kutlamaları	Belge Alımında	Tüm Çalışanlar	Genel Mdr.	Kuruluş İç-i-dışı	Kokteyl
Sportif Faaliyet Ödülü	Yıllık	Tüm Çalışanlar	Genel Mdr.	Kuruluş Dışında	Kokteyl- Kutlama
Performans Verimlilik Ödülü	Yıllık	Tüm Çalışanlar	Bölüm Yöneticisi	Kuruluş	Yemek
Kapsamıçi Pers. Bireysel Başarı Ödülü	Aylık	Tüm Çalışanlar	Genel Mdr. Bölüm Mdr.	Kuruluş	Plaket, Hediye TV Ve panolarda Duyurulur
Yeni Ülke Pazarına Girme Bıyık Sipariş Alma Kutlamaları Sevkiyat Yapma	Her Uygl.	İlgili Bölüm	Genel Mdr. Ve Diğer Yön.	Bölümde	Kokteyl
Bölüm İçi Kutlamalar	Her Uygl.	İlgili Bölüm	Bölüm Yön.	Bölümde	Çay,kola Paste kutlamaları
3T(Temizlik, Tertip, Takip)	3 Ay	İlgili Bölüm	Bölüm Yön.	Bölümde	Birincilik Bayrağı, Plaket, Kutlama, Duyuru
TVB (Topl. Verimli Bakım)	Yıllık	İlgili Bölüm	Bölüm Yön.	Bölümde	Plaket, Hediye, Kutlama, Duyuru
İPK(İst.Proses Kontrol)	Yıllık	İlgili Bölüm	Bölüm Yön.	Kuruluş	Plaket,Teşekkür Mektubu,Duyuru Kutlama
Proje Ödülü	Yıllık	Proje Grubu	Ödül Kom. Genel Mdr.	Kuruluş Dışı	Seyahat, Duyuru Teşekkür Mektubu
Çalışma Grup Ödülü	Her Uygl.	Tüm Çalışanlar	Ödül Kom. Genel Mdr.	Kuruluş	Maddi Ödül, Teşekkür Mektubu, Hediy
Bireysel Öneri Ödülü	Her Zaman	Tüm Çalışanlar	Ödül Kom. Genel Mdr.	Kuruluş	Maddi Ödül, Genel Müdür Teşekkür Mektubu, Duyuru

c) Toplam Kalite Uygulama Ödülleri

Toplam kalite uygulama ödülleri kapsamında çeşitli ödüller yer almaktadır. Bu ödüllerden biri, (3T) temizlik, tertip, takip ödülüdür. Bu ödül, kuruluşun bütün bölümlerinin belirli bir sistem içinde düzenli, tanımları yapılmış, temiz bir ortam yaratarak çalışabilmelerini teşvik için ödüllendirilmesini hedefler. Diğer bir ödül türü, (TVB) toplam verimli bakım ödülüdür. Bu ödül, kuruluşun bütün bölümlerindeki ekipmanlardan en üst düzeyde verim sağlanması ile temiz ve düzenli bir çalışma ortamı yaratılmasını teşvik için uygulanır.

(İPK) İstatistiksel proses kontrolü ödülü; kuruluşun proseslerinin kontrolü, yeterli hale getirilmesi ve değişkenliğin azaltılması amacıyla yapılan faaliyetlerin özendirilmesi ve ödüllendirilmesini amaçlayan diğer bir ödül türüdür.

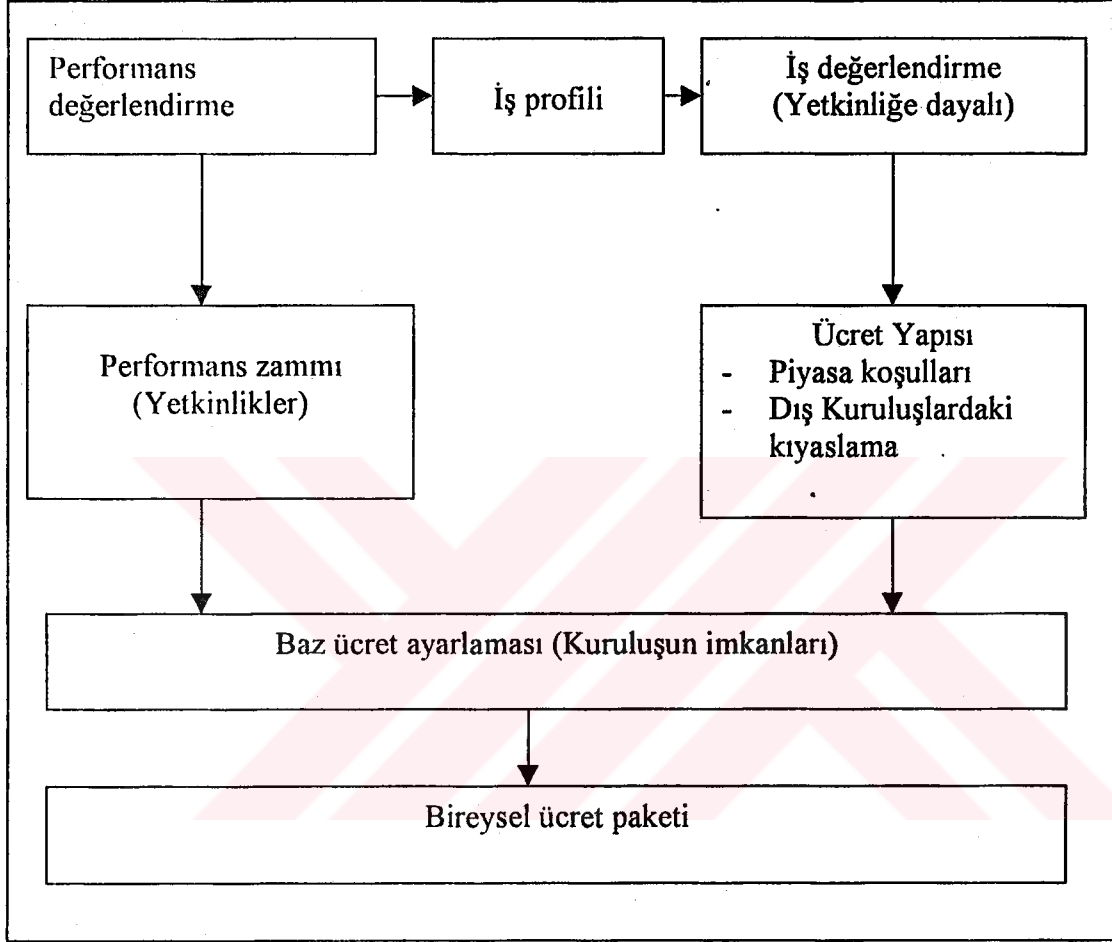
Proje grupları ödülü; bütün çalışanların belirlenen hedeflere uygun olarak oluşturulan proje gruplarında yer almalarını teşvik için uygulanır.

Bireysel öneri ödülleri; bütün çalışanların belirlenen hedeflere uygun olarak oluşturulan çalışma gruplarında yer almalarını teşvik için uygulanır. Çalışma grupları ödülü ise, bütün çalışanların belirlenen hedefler uygun olarak oluşturulan çalışma gruplarında yer almalarını teşvik için uygulanır.

5. Ücretlendirme

Kuruluşta, yukarıda sözü edilen yetkinliklere dayalı performans ölçen bir ücret sistemi uygulanmaktadır. Kapsam dışı personel, performans yönetimi sistemi dahilinde ücretlendirilmektedir. Kapsam içi personel ise toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre ücret almaktadır. Yetkinliğe dayalı ücret yönetimi şekil 4.11'de görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi, performans değerlendirme sonuçları iş profiline belirlenmesinde ve yetkinliğe dayalı iş değerlendirilmede kullanılarak yetkinliklere göre performans zammı verilmesinde ve ücret yapısının oluşumunda etken olmaktadır. Baz ücret ayarlaması, kuruluşun olanakları dahilinde piyasa koşulları, dış kuruluşlarla kıyaslama ve performans değerlendirme sonucuna göre yapılmaktadır. Baz ücret ayarlamasından hareketle bireysel ücret paketi oluşturulmaktadır. Her yıl sonunda çalışanla yöneticisinin mutabakat sağlamak suretiyle yetkinliklerinin değerlendirilmesi

sonucunda baz ücret bandı yükseltilmektedir. Ayrıca çalışanlara yıl ortasında ikinci bir zam uygulanmaktadır.



Şekil 4.11. Vitra'da Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetimi

Ücretlendirmede, kapsam içi personele belirlenmiş iş gruplarına göre farklı ücret ödenmektedir. Her grubun asgari bir ücret düzeyi vardır. Sendika ile yapılan anlaşmalara göre her departman için, fiili çalışma saatine göre alt verim, üst verim adetleri belirlenmiş, alt verim adetlerine karşılık çalışan kişiye kendi kök saat ücreti, alt verimin üzerinde ürettiği her sağlam ürün için belirlenmiş parça başı ücreti ödenerek aylık toplam ücret hesaplaması yapılır.

Kapsam dışı personelin ücretlendirilmesi, yukarıda söz edildiği biçimde yetkinliğe dayanarak belirlenmektedir. Kapsam dışı personel için ünvanlara göre belirlenen baz ücret gizlidir.

G) ARAŞTIRMA SONUCUNDA ULAŞILAN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın teorik bölümlerinde incelediğimiz insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu ile ilgili olarak ileri sürülen yaklaşımların ve modellerin uygulanabilirliğini saptamak amacıyla Eczacıbaşı Vitra'da yapmış olduğumuz araştırma sonucunda teorik yaklaşımları ispatlayan bulgulara ulaşılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak kabul edilen; insan kaynakları planlaması ve işe alma, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme işlevlerine ilişkin olarak elde edilen bulguların çalışma kapsamında yer alan teorik yaklaşımlarla karşılaştırılması sonucu ulaşılan yargıları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

1. Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda ileri sürülen yaklaşımlar, stratejik yönetim süreciyle stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin bütünleşmesi gerektiğini ileri sürer. Stratejik yönetim süreci ile stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin bütünleştirilmesi, örgüt stratejisinin belirlenmesinden uygulanmasına kadar uzanır. Bir işletmenin insan kaynakları yönetimi işlevinin stratejik bir boyuta sahip olabilmesi herşeyden önce söz konusu işletmenin stratejik yönetim süreci uygulamasını gerektirir.

Araştırmaya konu olan Eczacıbaşı Vitra'da stratejik yönetim süreci ve buna bağlı olarak stratejik insan kaynakları yönetimi süreci etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde ele aldığımız stratejik yönetim sürecinin aşamaları olan strateji belirleme, stratejilerin uygulanması, stratejik sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi işletmede kapsamlı olarak uygulanmaktadır. Stratejik yönetim süreciyle stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin bütünleştirilmesinde ana bağlantı

noktası olan ve çalışmanın ikinci bölümünde incelenen örgüt stratejilerinin belirlenmesi konusu işletme açısından ele alındığında ulaştığımız bulguları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Örgüt stratejilerinin belirlenmesinde ilk aşama olan örgüt vizyonunun belirlenmesi konusunda işletme, çalışmanın ikinci bölümünde ifade edilen vizyon tanımını benimsemiştir. Buna göre işletmenin vizyonu, işletmenin temel amacının(misyon), ortak değerlerinin ve hedeflerinin toplamı olarak kabul edilmiştir. İşletmenin temel amacı(misyon), “Vitra Çağdaş Banyonun Öncüsüdür” olarak belirlenmiştir. İşletmenin ortak değerleri; insana ve çevreye saygılı olmak, iş ahlakı ilkelerine bağlı olmak, iddialı hedeflere ulaşmak, değişime açık olmak, kaliteyi bir yaşam biçimi olarak benimsemek olarak ifade edilmiştir. İşletmenin stratejik hedefleri, satışlarla ilgili olarak reel büyüme hızının üç yıl sonunda %29,1 olması ve üretimin üç yıl sonunda %14,9 artması olarak ifade edilmiştir.

İşletme, stratejik hedef olarak belirlediği büyüme hedefine, satışların ve üretimin artırılması yoluyla ulaşmayı planlamıştır. Satışların ve üretimin artırılması yoluyla büyümeyi gerçekleştirebilmek için, içinde bulunulan yıla ilişkin hedef olarak mevcut ürünlerin farklılaştırılması, yeni ürünlerin ürün karmasına alınması, müşteri memnuniyetinin artırılması, ürünleri pazara sürme hızının artırılması, net satış karlılığının artırılması hedeflerini belirlemiştir.

Örgüt stratejilerinin belirlenmesinde ikinci aşama olan stratejik analiz kapsamında işletmede yerine getirilen çalışmalar olarak global ve yerel düzeyde müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin, sosyal çevrenin, yasal konuların, ekonomik ve demografik göstergelerin analizi ile işletmenin kendi kaynak ve yeteneklerinin analizi yer almaktadır. Bu analizler sonucunda işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditler belirlenmektedir. Stratejik analiz, işletmenin hedeflerine ulaşması için doğru stratejiler belirlemede önemli bir aşama olmaktadır.

Örgüt stratejilerinin belirlenmesinde üçüncü aşama olan stratejik amaçların oluşturulması kapsamında işletmede üretim, finansman, insan kaynakları, çevre ve topluma etki ve tedarik konularında stratejik amaçlar belirlenmiştir.

İşletmenin insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak belirlediği amaçların birincisi, az sayıda ve nitelikli elemanla çalışmak ve çalışanların mutluluğunu en üst

düzeve çıkarmaktır. İkincisi, eleman yetiştirme anlayışının tüm yöneticiler için esas görev olarak kabul edilmesidir. Üçüncüsü, işe almada eğitim düzeyinin yükseltilmesidir. Dördüncüsü ise sendikal ilişkilerin toplam kalite yönetimi anlayışına uyumlu olarak ve karşılıklı çıkar birliğine dayanan sistem içinde yürütülmesinin sağlanmasıdır. İşletmenin stratejik amaçlarının belirlenmesinde işletmenin yetenekleri ve yetkinlikleri, geçmiş deneyimleri ve dış çevre koşulları etkili olmaktadır. İşletmenin belirlemiş olduğu amaçlar, örgüt kültürü ile uyumludur. İşletmenin güçlü yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan tehlikeleri en aza indirecek ve işletmenin zayıf yönlerini ortadan kaldıracak niteliktedir.

Örgüt stratejilerinin belirlenmesinde dördüncü aşama, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve strateji seçimidir. İşletmelerin izleyebilecekleri alternatif stratejilerin belirlenmesi, tanımlanması ve gruplandırılmasıyla ilgili olarak çok sayıda sınıflandırma yapılmıştır. Genel kabul görmüş bir sınıflandırmaya göre, örgütün hiyerarşik düzeyleri esas alınarak yapılan bir sınıflandırmayı ele aldığımızda örgüt stratejileri ve rekabet stratejileri olarak iki ana grup strateji ortaya çıkmaktadır.

Örgüt stratejileri, örgütün geneline yönelik ve birden fazla iş birimini kapsayan stratejilerdir. Örgüte bir bütün olarak yön veren ve ona bağlı diğer işletmelerin stratejilerini biçimlendiren bir özelliğe sahiptir. Örgüt stratejileri kapsamında genel olarak, büyüme, durgun büyüme veya değişmeme, tasarruf stratejileri ile Miles ve Snow'un örgüt stratejileri ve karma stratejiler yer almaktadır. Rekabet stratejileri ise, işletmenin faaliyette bulunduğu sanayi dalında başarıya ulaşabilmesi için izlediği stratejilerdir. Bu stratejiler, benzersiz bir değer karması yaratabilmek için bilinçli olarak rakiplerden değişik faaliyetlerin seçimi olarak tanımlanmaktadır. Rekabet stratejileri kapsamında maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri yer almaktadır.

Araştırmaya konu olan Vitra, Eczacıbaşı holding bünyesinde yer alan stratejik bir iş birimi olarak yukarıda belirtilen stratejilerden rekabet stratejilerini uygulamaktadır. Vitra'nın rekabetçi ortamda başarılı olmak için belirlediği stratejiler, kalite, üretimde hız, düşük maliyet ve hızlı sevkiyat olarak ifade edilmiştir. Bu stratejilerden düşük maliyet stratejisi, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisinin; üretimde hız, hızlı sevkiyat ve kalite stratejileri ise farklılaştırma stratejisinin özelliklerini yansıtmaktadır.

İşletme, maliyet liderliği stratejisi ile pazarda en düşük maliyetli üretici olmayı hedeflemektedir. Düşük maliyetli üretici olmak, yoğun rekabet ortamında işletmeye yüksek karlılık sağlayacaktır. İşletmenin üretimde hız, hızlı sevkiyat ve kalite olarak ifade ettiği farklılaştırma stratejisi, işletmenin tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını rakiplere nazaran daha hızlı, etkili ve kaliteli bir biçimde karşılmasını sağlayarak tüketicilerin gözünde farklı bir yer edinmesine olanak verecektir.

İşletmenin izlemeyi tercih ettiği maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, işletmenin izleyebileceği alternatif stratejiler arasından işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye en uygun, yapılabilir ve kabul edilebilir stratejilerdir.

2. Genel Stratejik Planlama İle Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişkiye ve İşe Alma Uygulamalarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Stratejik yönetim süreci uygulayan Eczacıbaşı Vitra'da işletmenin genel stratejik planı ile stratejik insan kaynakları planı karşılıklı etkileşim içinde birlikte hazırlanmaktadır. İşletmenin insan kaynakları planı işletmenin stratejileri ile uyumlu olarak geliştirilmektedir. İşletmenin stratejik planlama çalışmaları kapsamında insan kaynakları planı da geliştirilerek üst yönetim tarafından onaylanmaktadır.

İşletmede, stratejik insan kaynakları planlaması ile kısa ve uzun dönemli hedeflere ulaşmak için gerekli olan doğru sayıda, doğru nitelikte işgörenleri, doğru yerde ve doğru zamanda sağlama süreci etkin bir biçimde yerine getirilmektedir. İşletme, stratejik insan kaynakları planlaması ile değişen çevresel koşullar altında çalışanlarla ilgili gereksinimlerin saptanmasını ve bu gereksinimleri karşılayacak strateji, politika ve programların oluşturulması sürecini sistemli bir biçimde gerçekleştirmektedir.

Stratejik insan kaynakları planlamasının iki temel özelliği olan; işgücü talep ve arz tahmininin örgüt stratejisi doğrultusunda dengelenmesi ve örgüt stratejisini destekleyecek insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine temel oluşturması işletmenin insan kaynakları planlamasının özelliklerini yansıtmaktadır. İşletmede işgücü talep tahmininin belirlenmesinde işletmede yer alan bölümlerin işgücü taleplerinin belirlenmesinden hareket edilerek işletme genelinde kısa ve uzun dönemde talep

edilecek işgücünün sayı, tür ve nitelikleri önceden belirlenmektedir. İşgücü talep tahmini ile ilgili olarak yöneticilerin görüşlerine dayanılmaktadır.

İşletme gelecekteki işgücü talebini en az hatayla tahmin edebilmek için işgücü envanteri, işgören devir oranı ve devamsızlık oranını sürekli olarak izlemektedir. Bu izleme sonucu elde edilen veriler, insan kaynakları planının hazırlanmasına ışık tutmakta ve geleceğe dönük kararların alınmasına yardımcı olmaktadır.

İşletme, gelecekteki işgören talebinin karşılanabileceği arz kaynakları açısından herhangi bir zorlukla karşılaşmamaktadır. İşletme kendi içinden, holding içinden ve dış çevreden olmak üzere geniş bir arz kaynağına sahiptir. İşletme, Holding bünyesinde oluşturulan bilgisayara kayıtlı aday havuzu ile arz kaynaklarına ilişkin bilgilere istenen zamanda ulaşarak işgören talebini etkin bir şekilde karşılayabilme olanağına sahiptir. Bu nedenle işletmenin stratejilerini gerçekleştirme doğrultusunda işgören talebinin ve arzının dengelenmesi konusunda sorunu yoktur.

İşletme, insan kaynakları planlaması gereği işgören talebi ile karşılaştığında, işletme hedefleri ve stratejileri doğrultusunda eşit fırsatlar yaratarak, iyi yetişmiş, yenilik ve değişimlere açık, girişimci, enerjik, kendisini ve işini geliştirebilen, takım çalışmasına yatkın, kuruluş değerlerini benimseyip sahip çıkacak personeli istihdam etme temel amacını gütmektedir.

İşletmenin uyguladığı işe alma süreci, çalışmanın üçüncü bölümünde incelenen stratejik işe alma sürecinin özelliklerini taşımaktadır. Stratejik işe alma sürecinin aşamaları olan; örgüt stratejileri ile bağlantılı olarak seçim ölçütünün belirlenmesi, en etkin işgören bulma yöntemlerinin uygulanması, işletmeyi tanıtmaya stratejisinin geliştirilmesi, en etkin işgören seçme tekniklerinin seçimi ve uygulanması ile en uygun adayın seçilmesine yönelik doğru kararın verilmesi işletmede etkin bir biçimde uygulanmaktadır.

Stratejik işe alma süreci kapsamında işletmede yerine getirilen çalışmalar işletmenin stratejilerine ve insan kaynakları politikalarına uygun olarak ilgili bölümlerin eleman isteklerinin ve iş profilinin insan kaynakları müdürlüğüne bildirilmesi, bu isteklerden hareketle işletme içinden ve dışından aday aranması, mülakat öncesi ön eleme yapılması, ön elemelerden sonra ikinci bir eleme ile aday belirleme çalışmalarının tamamlanması, adaylara seçme tekniklerinin uygulanması, referans araştırması

yapılması, kapsamlı iş görüşmesi sonucu uygun olan adayların işe giriş muayenesinin yapılarak genel müdürün onayı ile işe başlatılması yer almaktadır.

3. Stratejik Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

İşletmede performans değerlemeyi de kapsayan ve çalışmanın üçüncü bölümünde açıklanan performans yönetimi sistemi uygulanmaktadır. Performans yönetimi sistemi ile, işletmenin hedefleri bölüm hedeflerine, oradan da birey hedeflerine indirgenmiştir. Bireylerin ve grupların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumunu sağlayan performans yönetimi sistemi performans değerlemeyi de içermektedir. Performans değerlendirme ile çalışanların kuruluşun hedeflerine katkıda bulunmalarına yönelik olarak başarılarının takdir ve ödüllendirilmesi ile gelişme ihtiyaçlarının belirlenip giderilmesi hedeflenmektedir.

İşletmede, kapsam içi personelin değerlendirilmesi formlar üzerinde ilk amiri tarafından yapılmakta ve bir üst amiri tarafından onaylanmaktadır. Bütün formlar insan kaynakları yönetimi bölümü tarafından gözden geçirilerek başarılı personelin ödüllendirilmesi sağlanmaktadır. Gelişme ihtiyacı olan personelin işe görüşü alınmak suretiyle eğitim uygulanmaktadır. Kapsam dışı personelin değerlendirilmesinde, değerlendirmede gösterge olan yetkinlikler kullanılmaktadır. Bu yetkinliklere göre kapsam dışı personel bağlı oldukları yönetici tarafından değerlendirilmektedir.

İşletmede stratejik bir yaklaşımla ele alınan performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- İşletmenin uyguladığı performans ölçme ve değerlendirme sistemi işletmenin değerlerine, misyonuna, hedeflerine ve stratejilerine dayanmaktadır.
- Performans değerlendirme sisteminin tasarımı ve uygulanması tüm çalışanlar açısından objektif ve açıktır.
- İşletmenin performans ölçüm ve denetimlerinde düzenli bir geri bildirim akışı sağlanmaktadır. Değerlendirme sonuçları tüm çalışanlara iletilmektedir.

- İşletmede uygulanan performans ölçümleri performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyici olarak çalışanların başarı gereksinimlerini karşılayacak ödüllendirmelerle desteklenmektedir.
- İşletmede uygulanan performans değerlendirme, çalışanların yetenek ve yetkinlik düzeyleri ile niteliklerini gerçekçi ve objektif olarak yansıtmaktadır.
- Performans değerlendirme sonuçları çalışanların yetiştirme ve geliştirme gereksinimlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Ücret, terfi ve ödüllerin stratejilere uygunluk açısından yeniden incelenmesi için amaca uygun bilgi sağlamaktadır.

4. Stratejik Yetiştirme ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan ve tüm örgütsel düzeyler için önem taşıyan yetiştirme ve geliştirme çalışmalarında işletmenin hareket noktası işletmenin stratejik hedefleridir. İşletmede, yetiştirme ve geliştirme çalışmaları stratejik bir yaklaşımla planlanmakta ve uygulanmaktadır. İşletmenin izlediği stratejilerden özellikle kalite stratejisinin gereklerini yerine getirebilmek amacıyla en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki işçörene kadar işletmede yer alan tüm çalışanları kapsayan, yoğun yetiştirme ve geliştirme çalışmaları yerine getirilmektedir.

İşletmenin yetiştirme ve geliştirme uygulamaları; üst yönetimin desteği, işletme hedeflerine uygunluk, tüm düzeylerdeki yöneticilerin yetiştirme ve geliştirme çalışmalarına katılımı, yetiştirme ve geliştirme programlarının tasarım ve uygulamasındaki yüksek kalite, yetiştirilenlerin yüksek motivasyonu ve insan kaynakları yönetimi politikasına bir bütünlük içinde eşit olarak önem verilmesi nedeniyle son derece etkin olmaktadır. İşletmenin yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerini stratejik bir yaklaşımla ele alması sonucu, işletmenin hedefleri ile kişilerin öğrenme hedeflerinin eş zamanlı olarak karşılanmasını sağlayacak bir özellik göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir yaklaşımla ele alındığı işletmede, yetiştirme ve geliştirme süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, işletmenin

stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak yetiştirme ve geliştirme gereksinimi belirlenmektedir. İkinci aşamada, stratejik hedeflerle ilişkili olarak yetiştirme ve geliştirme planının ve bütçesinin hazırlanması yer almaktadır. Üçüncü aşamada, yetiştirme ve geliştirme planının uygulanması yerine getirilmektedir. Dördüncü aşamada ise, stratejik hedeflerle ilişkili olarak yetiştirme ve geliştirme sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi yapılmaktadır.

İşletmede uygulanan eğitim konuları; toplam kalite yönetimi eğitimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimi, bilgisayar eğitimleri, kurumla özdeşleşme eğitimi, işbaşında işlevsel eğitimler, ISO 9000 ve ISO 14000 eğitimleri, takım çalışması ve kurum kültürünü benimsetmeye yönelik eğitimler, grup verimliliğini artırmaya yönelik eğitimler, iletişim becerilerini geliştirme eğitimi, yaratıcılığı geliştirme eğitimi, ilk yardım eğitimi, proje yönetimi eğitimi, karar verme ve problem çözme tekniklerine yönelik eğitim olmak üzere oldukça çok konuda ve kapsamlı olarak yerine getirilmektedir.

İşletmede stratejik bir yaklaşımla ele alınan yetiştirme ve geliştirme uygulamaları ile ilgili olarak ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- İşletmenin izlediği maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin gerekleri ile işletmede yer alan çalışanların yetiştirme ve geliştirme gereksinimleri birleştirilmiştir.
- İşletmede uygulanan yetiştirme ve geliştirme çalışmaları ile çalışanların yetenek ve bilgi yetersizlikleri değerlendirilmekte ve çalışanların yetersizlikleri giderilmektedir.
- Yetiştirme ve geliştirme uygulamaları, işletmenin hedeflerinde, stratejilerinde ve uygulamalarındaki değişimleri kolaylaştırıcı etkiye sahiptir.
- Yetiştirme ve geliştirme uygulamaları sürekli olması, değişimlere karşılık vermesi ve kaliteli olması nedeniyle işletmeye rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.
- İşletmede uygulanan yetiştirme ve geliştirme çalışmaları, işletmede öğrenme ikliminin oluşturulmasını destekleyerek sürekli öğrenme sürecini oluşturmuştur.

- Yetiştirme ve geliştirme çalışmaları, işletmede yer alan çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirmeye, sorun çözme ve karar verme yeteneklerini geliştirmeye, öğrenmeyi öğretmeye, yarışma güdüsünü harekete geçirmeye, iletişim kurabilme yeteneğini artırmaya, kaliteyi iyileştirmeye, verimliliği artırmaya, devamsızlığı ve işten ayrılmaları azaltmaya yöneliktir.

5. Stratejik Ödüllendirme ve Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

İşletmede uygulanan ödüllendirme sistemi, işletmenin misyonuna, hedeflerine ve stratejilerine ulaşmasına katkıda bulunacak biçimde tasarlanmış olup stratejik bir nitelik taşımaktadır. İşletme, çalışanlarının gayret ve başarılarının takdir edilmesi konusuna büyük önem göstermektedir. İşletmede uygulanan tanınma ve ödüllendirme sisteminin temeli insana saygıya dayanmaktadır, işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak için doğru hızlı ve zamanında tanınma ve ödül yöntemleri uygulamak suretiyle tüm çalışanların motivasyonunun artırılması, çalışanların katılımcılığa ve yaratıcılığa özendirilmesi sağlanmaktadır.

İşletmede uygulanan ödüllendirme biçimleri; belirli zaman dilimlerine bağlı ödüller, uygulamanın gerçekleşmesine bağlı ödüller ve toplam kalite uygulama ödülleri olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır.

İşletmede stratejik bir yaklaşımla ele alınan ödüllendirme sistemi ile ilgili olarak ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- İşletmede uygulanan ödüllendirme sistemi, işletmenin hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkıda bulunacak davranışı isteklendirmek üzere tasarlanmıştır. İşletmenin değerleri ile uyumludur ve bunları destekleyici niteliktedir.
- İşletmede uygulanan ödüllendirme sistemi, örgütsel performans ile bağlantılıdır. Örgütsel performansı artırmaya yönelik olarak çalışanların performansının artırılmasını desteklemekte ve yönlendirmektedir.
- İşletmede uygulanan ödüllendirme sistemi, işletmenin ihtiyacı olan becerilere sahip kişileri işletmeye çekebilecek ve işletmede kalmalarını sağlayacak bir niteliktedir.

- İşletmede uygulanan ödüllendirme sistemi, çalışanların yetenek düzeylerinin nasıl artırılabilirliğini dikkate alarak çalışanların becerilerini geliştirmeye nasıl özendirileceği ve bunda başarılı oldukları takdirde nasıl ödüllendirileceklerini araştırmaktadır.
- İşletmede uygulanan ödüllendirme sistemi, işletmenin ve işletmede yer alan çalışanların gereksinimleriyle uyumludur. Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik olarak bireysel gereksinimleri değerlendirmektedir.

İşletmede uygulanan ücretlendirme sistemi de stratejik bir nitelik taşımaktadır. Kapsam içi personelin ücretlendirilmesinde belirlenmiş iş gruplarına göre farklı ücret ödenmektedir. Her iş grubunun asgari bir ücret düzeyi vardır. Sendika ile yapılan anlaşmalara göre her departman için, fiili çalışma saatine göre alt verim, üst verim adetleri belirlenerek, alt verim adetlerine karşılık çalışan kişiye kendi kök saat ücreti, alt verimin üzerindeki performans için belirlenmiş parçabaşı ücreti ödenerek aylık toplam ücreti hesaplanmaktadır. Kapsam dışı personelin ücretlendirilmesinde ise, yetkinliğe dayalı performans ölçümlerine dayanan ücret sistemi uygulanmaktadır.

İşletmede uygulanan performansa göre ödeme hem yöneticileri ve hem de diğer çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejik planlarla bütünleşmeye yönelten bir motivasyon yöntemi olarak görülmektedir.

İşletmede yer alan tüm düzeylerdeki çalışanların kişisel özelliklerini ve verimliliklerini artırma temeline dayanan performansa göre ödeme uygulamalarına ilişkin olarak ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- İşletmede uygulanan performansa göre ödeme sistemi, işletmede yer alan çalışanların çabalarını işletmenin hedeflerine yöneltmiştir.
- İşletmede uygulanan performansa göre ödeme sistemi, performans yönelimli bir kültürü desteklemektedir.
- İşletmede uygulanan performansa göre ödeme sistemi, doğru kişileri ödüllendirmektedir ve performansın artırılması yönünde tüm çalışanları motive etmektedir.

Araştırmaya konu olan Eczacıbaşı Vitra'da stratejik insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanmasına ilişkin olarak yapmış olduğumuz çalışmada, işletmenin insan kaynakları yönetimi işlevleri konusunda tamamıyla stratejik yönelimli olduğu saptanmıştır. İşletme, stratejik insan kaynakları yönetimi işlevleri olan insan kaynakları planlaması ve işe alma, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme uygulamaları ile ilgili olarak çalışma kapsamında ele alınan sistem, süreç, teknik ve araçlardan işletme hedeflerini ve stratejilerini gerçekleştirme yönünden en uygun olanları kullanmaktadır. İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında öncü olarak diğer işletmelere de örnek olacağı kanısını taşımaktayız.

H) SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin yaşamlarını sürdürmesinde büyük öneme sahip olan insan unsurunun yönetimine ilişkin yaklaşımlar zaman içinde ortaya çıkan birtakım gelişmelere paralel olarak değişmiştir.

İnsan kaynaklarının yönetimine ilişkin yaklaşımlar personel yönetimi kavramının ortaya çıkması ile bilimsel bir nitelik kazanmıştır. Personel yönetimini etkileyen bir çok alanda ortaya çıkan gelişmeler, personel yönetimi anlayışının zaman içinde değişmesine yol açmıştır. Bu değişim sonucu, örgütlerin hızla değişen koşullara daha kolay karşılık vermesine olanak veren ve insan kaynakları yönetimi deyimi ile ifade edilen yeni bir kavram ilgi odağı haline gelmiştir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında ve rakiplerinden daha üstün duruma gelmesinde insan kaynaklarının etkin yönetiminin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin artan önemi, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir nitelik taşımasına yol açmıştır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için çeşitli stratejiler belirlemesinde ve uygulamasında insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü olduğu yapılan araştırmalar sonucu dikkat çekmiştir. Böylece örgütlerde yer alan insan unsurunun yönetimine yönelik yaklaşımlar ve incelemeler personel yönetimi kavramı ile başlayıp, insan kaynakları yönetimi kavramının stratejik bir niteliğe ulaşması ile günümüzde halen devam etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir nitelik taşıdığı günümüzde, insan kaynakları yönetimine yönelik bu son yaklaşım dünya literatüründe stratejik insan

kaynakları yönetimi olarak ifade edilen bir çalışma alanı olarak yer almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya yönelik çalışmalar, teori ve uygulamaya yönelik araştırmalarla devam etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzdeki stratejik önemi nedeniyle, konuyu stratejik açıdan incelemeyi amaçladığımız çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının strateji literatürü ile personel/insan kaynakları yönetimi literatüründe yer alan kavram ve tekniklerin bütünleştirilmesi sonucu ortaya çıktığı saptanmıştır.

Yönetim biliminin iki ayrı alanında eşzamanlı olarak gelişen personel /insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim; stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının oluşmasına ve gelişmesine temel oluşturarak, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı içinde birlikte ele alınmıştır. Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde stratejik insan kaynakları yönetimi kavramına temel oluşturan; personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim literatürünün temel kavramsal yapısı incelenerek stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş süreci irdelenmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının oluşmasına temel oluşturan personel yönetiminin ve insan kaynakları yönetiminin kavramsal yapısının ana hatları ile incelenmesi sonunda ulaşılan sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Personel yönetimine ilgi batı ülkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişim göstermiştir. Endüstrileşmenin ilk aşamalarında bir çok işletmede, çalışanlarla ilgili verilerin toplanması ve ihtiyaç duyulduğu zaman gerekli kişilere sunulması ile ilgilenen personel yönetimi bölümleri oluşmaya başlamıştır. Bu dönemde, fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilerek insan unsuru ikinci plana itilmiştir. İşgörenin duyguları, moral düzeyi, sosyal durumu gibi faktörler işletme yönetimi tarafından önemsenmemiştir.

Endüstrileşme sürecinin ilerlemeye başlamasıyla birlikte çalışma koşullarında ve işgücünün yapısında önemli değişiklikler olmuştur. Teknolojideki hızlı değişimlerin örgütleri büyümesi, sendikaların çoğalması, çalışanlarla ilgili devlet müdahaleleri sonucu işletmelerde personel yönetimi bölümlerinin üretime yönelik katı yapısı değişerek, çalışanlarla ilgili yasal ve yönetsel düzenlemelere yönelmiştir. Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarına doğru ise, sosyoloji ve psikolojideki gelişmelerin etkisiyle

personel yönetimindeki ilgi yönü insan ilişkilerine kaymaya başlamıştır. Böylece personel yönetimi, kişisel geliştirme ve işgören moraline yönelik yoğun ilgiyle beraber insan ve işyerindeki ilişkiler üzerine odaklanmaya başlamıştır.

Personel yönetimi işlevinin geleneksel yapısı, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması, işe alma, işten çıkarma, ücret belirleme çalışmalarıyla başlayıp daha sonraları verimliliğin ve işgören tatmininin sağlanabilmesi amacıyla insan davranışlarına gösterilen ilgiyle yön değiştirmiş ve bu gelişme, içinde bulunduğumuz yüzyılın ortalarından itibaren insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan yeni bir kavramın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ancak bu yeni oluşum, personel yönetiminin çağdaş bir uzantısı olmakla birlikte örgüt dışında ve örgüt içinde ortaya çıkan bir değişim sürecinin sonucudur.

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında yaşanan değişimler, işletme dışı değişimler ve işletme içi değişimler olarak ele alınabilir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının oluşmasına ve gelişmesine etki eden başlıca işletme dışı değişimler teknolojik değişimler, ekonomik değişimler, demografik değişimler olarak ifade edilebilir. Bu değişimler, işletmelerin çalışma sistemlerinde, işlerin kapsamında, yönetim anlayışında ve örgütlenme biçimlerinde yeni yaklaşımların ve uygulamaların ortaya çıkmasına yol açarak işletmelerin iç yapılarını ve uygulamalarını da değiştirmiştir.

Personel yönetimi anlayışı, işletme dışı ve işletme içi değişimlerin gerektirdiği esneklikten yoksun olduğu için bu değişimlere karşılık vermede yetersiz kalmıştır. İşletmeleri etkileyen değişimlere karşılık verecek yapı, sistem ve süreçlerin geliştirilmesinde insan kaynakları yönetimi kavram ve uygulamaları ortaya çıkmaya ve gelişmeye başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi kavram ve uygulamaları, işletme dışı ve işletme içi değişimler sonucu personel yönetiminin evrim geçirmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu evrimci sürecin temeli, işgörenlerin örgütsel başarıya katkı sağlayan ve etkili bir biçimde yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesidir. Personel yönetiminin kavramları ile çağdaş yönetim anlayışının bütünleşmiş bir ifadesi olan insan kaynakları yönetimi kavramı dönüşümsel bir süreçten geçerek bu güne ulaştığı için kesin bir biçimde tanımlamak güçtür.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak farklı tanımlar olmasına karşın, insan kaynakları yönetimi ortak bir yaklaşımı temsil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkaracak biçimde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmelerini, işgören katılımını, esnekliği ve çalışma kalitesini en üst düzeye çıkararak bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, insan kaynakları yönetimi örgütün başarısında yaşamsal önemi olan yönetimin ve çalışanların ortak çıkarları üzerinde durarak, tüm çalışanların örgütün hedefleri ve değerleriyle bütünleşmesi ile ilgilenecek, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu eylemleri yerine getirirken iki boyutlu bir süreç içermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi sürecinin birinci boyutu, eyleme yönelik olan boyutudur. Sürecin eyleme yönelik boyutu, insan kaynakları yönetiminin taktiğe yönelik ve idari nitelikteki eylemleriyle ilgilidir. Bu kapsamdaki etkinlikler personel yönetiminin işgören seçme, yerleştirme, performans değerlendirme ve ücretleme gibi işlevlerini içermektedir. Sürecin ikinci boyutu ise stratejik bir nitelik taşımaktadır. Sürecin bu yönü, insan kaynakları yönetimini rekabet avantajı elde etmenin ana kaynağı olarak değerlendiren, işletmeyi aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelerden farklılaştırmanın bir aracı olarak ele alan stratejik yaklaşımla ilgilidir.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin stratejik yönelimli olması, insan kaynakları yönetiminin önemini artırarak, işletmenin hedefleri ve stratejileriyle bütünleşen bir yaklaşıma sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, bir örgütün insan kaynaklarına odaklanan etkinliklerin stratejik ve eylemsel yönetimi olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik ve eylemsel etkinliklerinin yerine getirilmesi, yönetsel ve örgütsel süreçlerin tamamını içine alabilen bütünsel bir yaklaşımı gerektirir.

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt yapısındaki yeri ve önemi şiddetli rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve teknolojilerin hızla uygulamaya konulması, esnek üretim sistemlerinin yaygınlaşmaya başlaması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelik ve yetenekteki elemanların bulunmasındaki zorluk, insanların eğitim ve kültür düzeylerinin artması, devletin işçi ve işveren ilişkilerini düzenleyici kurallar

koyması gibi etkenler nedeniyle artarak zaman içinde örgütün alt düzeylerinden üst düzeylerine doğru ilerlemiştir.

İnsan kaynakları yönetimi bölümlerinin yeniden biçimlendiği, örgüt içinde yeni roller ve sorumluluklar üstlendiği günümüzde, insan kaynakları yönetimi işlevi örgütte yer alan süreçlerin her birinde önemli bir role sahiptir. Bu rollerden ilki, örgüt stratejisinin belirlenmesine katkıda bulunmasıdır. İkinci rolü, örgütün geleceği ile ilgili çalışmalar için bilgi sağlamasıdır. Üçüncü rolü ise, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesiyle ilgilidir.

Stratejik insan kaynaklar yönetimi kavramının oluşmasında temel oluşturan personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin kavramsal yapısı ana hatları ile incelendikten sonra, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının oluşmasında ve gelişmesinde temel oluşturan çalışma alanlarından olan strateji ve stratejik yönetimin kavramsal yapısı ana hatları ile incelenmiştir. Bu inceleme sonunda ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

İşletmelerde strateji kavramı, işletmenin hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesi, işletmeyle çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek işletmenin hedeflerinin ve amaçlarının gerçekleşmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve gereksinim duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak biçimde dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim ise, stratejilerin belirlenmesi için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim süreçlerini, belirlenen stratejilerin uygulanması için her türlü yapısal ve davranışsal önlemlerin alınarak uygulamaya konulması sürecini ve stratejilerin uygulanmasından önce amaçlara uygunluğunun değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır.

Stratejik yönetim süreci, işletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere başlıca üç aşamadan oluşmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin birinci aşaması olan strateji belirleme aşaması; örgüt vizyonunun tanımlanmasını, dış çevrenin sunduğu fırsatların ve tehditlerin belirlenmesini, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin mevcut ve elde edilebilir kaynaklarla beraber değerlendirilmesini, uzun dönemli amaçların belirlenmesini ve alternatif stratejiler içinden en uygun olan stratejilerin seçimini içerir.

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması olan stratejilerin uygulanması aşaması; örgütün belirlemiş olduğu stratejileri uygulayabilmesi için yıllık hedeflerin oluşturulmasını, politikaların belirlenmesini, çalışanların motive edilmesini, kaynakların ilgili alanlara tahsisini, stratejiyi destekleyici bir kültür geliştirilmesini, örgütsel yapının yeniden gözden geçirilmesini, bütçelerin düzenlenmesini, bilgi sistemleri geliştirmeyi ve kullanmayı içerir.

Stratejik yönetim sürecinin üçüncü aşaması olan kontrol aşaması ise; uygulanan stratejilerin sonuçlarının değişik boyutlarda gözden geçirilmesini, stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadarına ulaşıldığını gösterir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin oluşmasına ve gelişmesine temel oluşturan personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetimin kavramsal yapısının incelenmesi sonunda ulaşılan sonuçlar ışığında insan kaynakları yönetimi ile strateji arasındaki ilişkiye ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramına ulaşılmıştır.

Stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının teorik içeriğini açıklamaya yönelik olan çalışmaların incelenmesi sonucunda konuyu açıklamaya yönelik yaklaşımlara ve modellere ulaşılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya yönelik çalışmalarda konu farklı yönlerden incelenmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik farklı tanımlamalar farklı varsayımlara sahiptir, farklı nedensel ilişkiler iddia eder, hatta farklı amaçlar araştırır.

Literatürde insan kaynakları yönetimini stratejik açıdan ele alan yaklaşımları üç grupta toplamak mümkündür. İnsan kaynakları yönetimini stratejik açıdan ele alan yaklaşımlardan birincisi, genelleştirilmiş bakış açısı olarak ifade edilen yaklaşımdır. Genelleştirilmiş bakış açısını ileri süren teorisyen ve araştırmacılar bazı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarına göre daha etkin olduğunu ve bütün örgütlerin bu insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Söz edilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak; çalışanların kararlara katılması ve yetkilendirilmesi, çalışanlara iş güvenliği, işte ilerleme ve geliştirme olanakları sağlanması, teşvik ödemesi, iş rotasyonu, ekip çalışması, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi

yeni iş uygulamaları önerilmiştir. Bu uygulamalar, üretimin ve karlılık oranının artmasını sağlayarak örgütlere üstünlük sağlayacaktır.

Genelleştirilmiş bakış açısına göre, örgütsel performansın geliştirilmesi için iki aşamalı bir süreç önerilir. Sürecin birinci aşaması, önemli olan stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenmesini; ikinci aşaması ise örgüt performansı ile ilgili kişisel çalışmaların tanımlanmasını içerir.

İnsan kaynakları yönetimini stratejik açıdan ele alan yaklaşımlardan ikincisi, durumsal bakış açısıdır. Durumsal bakış açısını ileri süren teorisyen ve araştırmacılara göre örgütün etkin olabilmesi için insan kaynakları yönetimi politikalarının örgütün içinde bulunduğu stratejik durumlarla uyumlu olması gerekmektedir.

Durumsal bakış açısına göre örgüt stratejisi, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe temel durumsal faktör olarak göz önüne alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütün izleyeceği strateji seçildikten sonra insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt stratejisini ve performansını nasıl etkilediğinin belirlenmesi gerekir. Durumsal bakış açısının üzerinde durduğu konulardan biri de örgüt stratejisinin başarı ile uygulanmasının çalışanların davranışlarına dayandığı görüşüdür. Bu görüşe göre, örgüt kendi stratejisi ile ilgili olan çalışan davranışlarını, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile teşvik edebilir.

İnsan kaynakları yönetimini stratejik açıdan ele alan yaklaşımlardan üçüncüsü, biçimsel bakış açısıdır. Biçimsel bakış açısını ileri süren teorisyenler, teorik olarak ortaya atılmış iki tür istihdam sistemi geliştirmişlerdir. Bu sistemlerden ilki, pazar türü olarak adlandırılan istihdam biçimi, ikincisi ise dahili sistem olarak adlandırılan istihdam biçimidir.

Pazar türü istihdam sisteminin belirgin özellikleri, çalışanların örgüt dışından sağlanmasını, çalışanlara çok az eğitim olanakları sunulmasını ve çalışanların sonuçlara göre ölçülen bireysel performansa göre ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, söz hakkının ve çalışma güvenliğinin azlığı olarak ifade edilmiştir. Dahili istihdam sistemi ise, örgüt içindeki emek pazarının varlığı ile nitelendirilir. Bu tür istihdam sisteminin özellikleri, örgüt içinde çalışanların ileri düzeyde katılımcılığı, geniş eğitim olanakları, performansın değerlendirilmesi ve çalışana geri bildirim, yüksek derecede çalışma güvenliği olarak ifade edilmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönünü ve stratejik yönetim süreciyle bütünleşmesini inceleyen yaklaşımlardan başka çeşitli modeller de yer almaktadır. Bu modeller, stratejik uyum modeli, “5P” modeli, insan kaynaklarıyla bütünleşmiş stratejik yönetim modeli, stratejik insan kaynakları yönetimi modeli, örgütsel insan kaynakları stratejisi modeli, stratejik insan kaynakları yönetimi süreci modeli olarak adlandırılmıştır. Bu modellerin ortak görüşleri ele alınarak insan kaynakları yönetiminin stratejik kapsamına ilişkin olarak ulaşılan sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütün büyüme, gelişme veya küçülme gereksinimleriyle uyumlu olmalıdır.
- Örgütün insan kaynakları yönetimi felsefesi, politikası, programları, uygulamaları ve süreçleri örgüt stratejisi ile bütünleştirilmelidir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci, örgüt stratejisini destekleyen tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini gerektirir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin ilk aşamasında, içsel ve dışsal çevre analizlerini içeren bir değerlendirme sonucu işletme stratejilerinin belirlenmesi yer alır. Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin ikinci aşaması uygulamayla ilgilidir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı durumsallık yaklaşımı görüşüne sahiptir.
- Çevresel değişimler insan kaynakları yönetimi stratejilerini büyük ölçüde etkileyen önemli faktörlerdir.
- Örgüt stratejisi insan kaynakları yönetimi stratejilerini belirlemede en büyük etkendir.
- Örgüt stratejisi ve insan kaynakları yönetimi stratejisi arasındaki ilişki örgütün dışsal ve içsel çevrelerinin özellikleri tarafından belirlenir.
- Örgüt stratejisi ve insan kaynakları yönetimi stratejisi arasındaki bütünleşme kişisel ve örgütsel sonuçların iyileştirilmesi ve rekabet avantajının artırılması sonucunu getirir.

Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya yönelik olarak ileri sürülen yaklaşımların ve modellerin ortak görüşlerinden hareketle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt stratejilerini desteklemesi için başlangıç noktası olarak örgüt stratejilerinin belirlenmesi konusunun ele alınması gerektiği sonucuna ulaşabiliriz. Örgüt stratejilerinin belirlenmesi konusu, stratejik insan kaynakları yönetimi literatürünün kavramsal dayanaklarının en önemlisidir. Örgüt stratejilerinin belirlenmesi, stratejik insan kaynakları yönetimi açısından taşıdığı önem nedeniyle kavramsal yapısı ortaya konacak biçimde çalışmanın inceleme kapsamında yer almıştır.

Örgüt stratejileri çeşitli aşamalardan geçerek belirlenmektedir. Strateji belirleme çalışmalarında ilk aşama örgüt vizyonunun belirlenmesidir. Örgüt vizyonu, bir örgütün değerlerinin, misyonunun ve hedeflerinin en temel ifadesi olarak kabul edilmektedir.

Strateji belirleme çalışmalarındaki ikinci aşama, dış çevrenin ve işletmenin kaynak ve yeteneklerinin analiz edilmesidir. Dış çevrenin analizi, örgütün çevre içindeki yerinin ve işletme çevre ilişkilerinin araştırılması, çevresel değişimlerin getirdiği fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç kapsamında; global çevre faktörlerinin analizi, genel dış çevre faktörlerinin analizi ve iş çevresi faktörlerinin analizi yer almaktadır. İşletmenin analizi ise, bir örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini içerir. Stratejik analiz açısından önemli olan, üstünlük sağlayacak kaynakların ve yeteneklerin belirlenmesidir. Bu kaynak ve yetenekler belirlendikten sonra, örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılarak dış çevrenin sunduğu fırsatlarla ve tehditlerle karşılaştırması yapılabilir.

Strateji belirleme çalışmalarının üçüncü aşamasında, stratejik amaçların oluşturulması çalışmaları yer almaktadır. Bir örgütün stratejik amaçları, örgütün yaşamasını ve gelişmesini doğrudan etkileyecek alanlarda belirlenecek amaçları içerir. Bu alanlar; pazar oluşumu, yenilik, verimlilik, karlılık, fiziksel ve finansal kaynaklar, büyüme, süreklilik, yönetici geliştirme, iş performansı ve tutumu ve sosyal sorumluluk olarak ifade edilebilir. Her örgüte uygulanabilecek standart örgütsel amaç modeli yoktur. Oluşturulacak amaçların biçimi, örgütün niteliğine bağlıdır. İdeal olarak örgütün amaçları, örgütün kültürü ile uyum içerisinde olmalı, işletmenin güçlü yönleri ile dış çevrenin sunduğu fırsatları karşılaştırmalı, tehlikeleri en aza indirmeli ve örgütün zayıf yönlerini ortadan kaldırmalıdır.

stratejileri olarak belirlenmiştir.

Strateji belirleme çalışmalarının beşinci aşamasında alternatif stratejilerin değerlendirilmesi ve strateji seçimi yer almaktadır. Örgütü hedeflerine ulaştıracak stratejinin seçiminde, stratejik seçenekler değerlendirilerek amaca ulaştıracak en uygun strateji veya stratejilerin seçimi önemli olmaktadır. Strateji seçiminde önemli olan konu, faaliyet alanlarında fırsat üstünlüğü sağlayacak ve olumsuz etkileri yok edecek ve aynı zamanda örgütün güçlü yönlerini daha da güçlendirecek ve zayıf yönlerini iyileştirecek stratejilerin belirlenmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik açıdan incelenmesi kapsamında son olarak, örgütün izleyeceği stratejilerin belirlenmesinden sonra, bu stratejileri destekleyecek insan kaynakları yönetimi stratejilerinin belirlenmesi çalışmaları yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi stratejileri, örgüt stratejileri doğrultusunda oluşturulan ve uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ifade etmektedir.

Literatürde insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine yönelik olarak yapılan kapsamlı ve somut çalışmaların sayısı azdır. Mevcut teorik çalışmalar stratejik yönetim literatürüne dayanarak oluşturulmuştur ve konuyu tüm yönleriyle inceleyecek derinlikten yoksundur. Bu çalışmaların bir kısmı, yapılan uygulamalı araştırmalarla ispatlanırken büyük bir kısmının ispatlanmasına yönelik uygulamalı çalışmalar halen devam etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe, insan kaynakları yönetimi stratejileri olarak kabul edilen işgören planlaması ve işe alma, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme

stratejilerinin literatürün olanak verdiği kapsamda ve derinlikte incelenmesi sonunda ulaşılan sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinden stratejik insan kaynakları planlaması, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için genel stratejik planlama sürecinde insan kaynaklarına aktif bir yer verilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle genel stratejik planlama ile stratejik insan kaynakları planlaması arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir.

Stratejik insan kaynakları planlaması, örgütün misyon ifadesinin, örgütsel hedeflerin ve örgüt stratejilerinin insan kaynakları hedeflerine dönüştürülmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Bu süreç kapsamında, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, tüm çevre unsurlarının insan kaynakları açısından analiz edilmesi, işletmenin mevcut insan kaynaklarının çeşitli yönlerden değerlendirilmesi aşamalarından geçilerek insan kaynakları stratejilerinin işletme stratejilerine uygunluğu ve insan kaynakları planının genel stratejik planla bütünleştirilmesi çalışmaları yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinden olan stratejik işe alma uygulamaları örgüt stratejilerinin desteklenmesi için gerekli yeteneklere sahip ve bu stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunabilecek insan kaynaklarının sağlanması amacını gütmektedir. İşe alma uygulamalarının örgütün çevresiyle, stratejisiyle ilişkili olması, teori ve uygulamaya dayanan bilgi ile sürdürülmesi ve periyodik olarak değerlendirilmesi durumunda stratejik bir nitelik taşıyacağı ileri sürülmüştür.

Stratejik işe alma süreci; seçim ölçütünün belirlenmesi, işgören bulma yönteminin seçimi, örgütü tanıma stratejisinin geliştirilmesi, işgören seçme tekniklerinin seçimi ve seçme kararının verilmesi aşamalarından oluşmuştur. Stratejik işe alma sürecinde; örgütün stratejisini destekleyecek bir seçme sisteminin tasarımı, örgütün mevcut insan kaynaklarının örgütün gelecekteki yönelimine uygun olup olmadığının belirlenmesi, yönetsel kadrolarda yer alan kişilerin örgüt stratejilerini gerçekleştirmeye uygun olup olmadığı önemli konular olarak saptanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinden olan stratejik performans değerlendirme, örgüt stratejisinin belirlenmesinde ve başarıyla uygulanmasında önemli bir işleve sahiptir. Performans değerlendirme, işgörenlerden beklenen davranışın gerçekleşme derecesini saptamak için belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmaları olarak

işgörenin performansının örgüt stratejisinin gerekleri doğrultusunda iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olanağı elde edilmektedir. İşgörenin görevini örgüt stratejilerini gerçekleştirmeye yönelik performans standartlarına uygun olarak yerine getirme derecesi belirlenebildiği ölçüde ödüllendirmeye ilişkin yeterlik durumu ile eğitime olan gereksinimi gerçekçi ve tutarlı olarak saptanabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinden olan stratejik yetiştirme ve geliştirme, örgüt stratejileriyle ilişkili olarak uzun dönem için gerekli olan yeteneklerin belirlenmesi ve çalışanların öğrenmesinin aktif yönetimi olarak ifade edilmektedir. Kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan ve tüm örgütsel düzeyler için önem taşıyan yetiştirme ve geliştirme programlarının hareket noktası örgütün stratejik hedefleridir.

Stratejik yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının etkinliği üst yönetimin desteğine, örgütsel hedeflere uygunluğa, hat yöneticilerin katılımına, tasarım ve uygulama kalitesine, yetiştirilenlerin motivasyonuna ve insan kaynakları yönetimi politikasına bir bütünlük içinde eşit olarak önem verilmesine dayanır. Stratejik yetiştirme ve geliştirmenin iki dayanağı vardır. Birincisi, örgüt vizyonunun uzun ve orta dönemli hedeflere ve planlara dönüştüğü örgüt stratejileridir. İkincisi ise, örgütte çalışanlar için tanımlanacak olan performans ölçütlerinin ve yetkinliklerin ifade edildiği insan kaynakları stratejileridir.

Stratejik yetiştirme ve geliştirme süreci dört aşamada ele alınmaktadır. Birinci aşama örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesini, ikinci aşama örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak yetiştirme ve geliştirme gereksiniminin

belirlenmesini, üçüncü aşama bu hedeflerle ilişkili olarak yetiştirme ve geliştirme yöntem ve tekniklerinin belirlenmesi ve uygulanmasını, dördüncü aşama ise stratejik hedeflerle ilişkili olarak yetiştirme ve geliştirme sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesini içermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinden olan stratejik ödüllendirme, örgütün gereksinme duyduğu kişilerin sağlanması, örgütteki sürekliliğinin korunması ve bu kişilerin motivasyonunun ve katılımının artırılması yoluyla örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım edecek stratejilerin, politikaların ve sistemlerin geliştirilmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik ödül yönetiminin bazı özelliklere sahip olduğu saptanmıştır. Bu özelliklerden ilki, örgüt stratejisinin gerektirdiği değişimleri gerçekleştirmek için önemli bir araç olma niteliği taşımasıdır. Stratejik ödül yönetiminin ikinci özelliği, yönetimin felsefesini, tutumunu ve niyetini ifade eden güçlü sembolleri içererek örgütün hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkıda bulunacak davranışı isteklendirmek üzere tasarlanmış olduğudur. Üçüncü özelliği, ödüllendirme stratejilerinin örgüte eleman sağlama, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme alanlarında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının karşılıklı olarak desteklediği bir sistemin parçaları olması durumunda son derece etkili olacaktır. Dördüncü özelliği ise, ödüllendirme felsefesinin örgütün ve örgütte yer alan bireylerin gereksinimleriyle uyumlu olmasıdır.

Çalışmanın kapsamında yer alan insan kaynakları yönetiminin stratejik içeriği ile ilgili olarak ileri sürülen yaklaşımların ve modellerin uygulanabilirliğini saptamak amacıyla Eczacıbaşı Vitra'da yapmış olduğumuz araştırma sonucunda teorik yaklaşımları ispatlayan bulgulara ulaşılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak kabul edilen; insan kaynakları planlaması ve işe alma, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme stratejilerine ilişkin olarak elde edilen bulguların çalışma kapsamında yer alan teorik yaklaşımlarla karşılaştırılması sonucu teorik bölümlerde ele alınan sistem, süreç, teknik ve araçlardan işletme hedeflerini ve stratejilerini gerçekleştirme yönünden en uygun olanlarının kullandığı saptanmıştır.

Araştırmaya konu olan Eczacıbaşı Vitra, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında stratejik bir yönelime sahip olduğu için örgütsel ve kişisel düzeyde

yüksek derecede bir etkinlik göstermekte ve stratejilerini insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bütünleştirerek sektöründe ulaştığı lider konumu sürdürmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik açıdan incelenmesini amaçlayan çalışmamızın değerlendirilmesi sonunda ulaşılmış olduğumuz sonuçlardan hareketle insan kaynakları yönetimi uygulamalarını stratejik yaklaşımla ele almayı düşünen işletmelere aşağıda ifade edilen önerilerin ışık tutacağı kanısını taşımaktayız.

İnsan kaynakları yönetimi işlevini, stratejik bir yaklaşımla yeniden düzenleyecek olan işletmelerin öncelikle stratejik yönetim süreci uygulamaları gerekmektedir. Bu kapsamda; strateji belirleme, stratejilerin uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi yerine getirilmesi gereken temel eylemler olmaktadır. İşletmelerin stratejik yönetim süreci uygulamalarına sahip olmaları, insan kaynakları yönetimi işlevinin stratejik nitelik taşıması açısından tek başına yeterli değildir. İşletmenin stratejik yönetim süreci ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu sürecin her aşamasında bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan, insan kaynakları planlaması ve işe alma, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme ile ilgili politikaların, prosedürlerin ve uygulamaların işletmenin hedeflerine ve stratejilerine ulaşmasında en fazla katkıyı sağlayacak biçimde tasarlanması ilke olarak benimsenmelidir.

İşletmenin izlediği stratejiler, insan kaynaklarının planlanmasında ve işe alınmasında temel alınmalıdır. Performans değerlendirme sistemi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında en fazla katkıda bulunacak biçimde tasarlanmalıdır. Çalışanların yetiştirilip geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi işletme stratejilerinin belirlediği gereksinimlere uygun olmalıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili yöntem, teknik, sistem ve süreçlerin seçiminde tüm örgütler için ideal olan bir yöntem ve uygulama biçimi yoktur. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili en iyi yöntem ve teknikler işletmenin stratejileri tarafından belirlenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmenin şimdiki ve gelecekteki stratejik gereksinimlerini karşılamaya yönelmelidir.

Eczacıbaşı Vİtra örneğinde olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi işlevlerini stratejik bir yaklaşımla planlayan ve uygulayan işletmeler, kişisel ve örgütsel düzeyde yüksek etkinlik derecesine ulaşarak artan global rekabet karşısında rakiplerinden üstün duruma gelmelerini sağlayacak önemli bir üstünlüğe ulaşacaklardır.



KAYNAKÇA

- ARMSTRONG, Michael, **Human Resource Management**, Kogan Page, London, 1988. ✓
- AKGEMCİ, Tahir, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, 1997, s. 47-62.
- ANDREWS, R.Kenneth, "The Concept Of Corporate Strategy", **The Strategy Prosess**, der. H.Mintzberg, J.Brian. S.Ghosal. Prentice Hall Europe, 1995.
- AKIN, Bahadır, "Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1, 1996, s.74-77.
- AYDIN, Nurdan, "İşletmelerin Dışsal Büyümleri: Birleşme, Satınalma ve Konsolidasyon", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 1986.
- AKDEMİR, Ali, "Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2, 1998.
- AKAL, Zühal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1995, s.83-115.
- AŞIKOĞLU, Meral, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Özendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, 1996.
- AŞIKOĞLU, Rıza, **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No.2, 1993.
- BAIRD, Lloyd and Ilan MESHOUAM, "Managing The Two Fits of Strategic Human Resource Management", **Academy of Management Review**, Vol.,20, No.,6, 1991, s.4-13.
- BAYSAL, Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993. ✓
- BEAUMONT, B.Phill, "The U.S. Human Resource Management Literatüre: A Review", **Strategic Human Resource Management**, der. Graeme Salaman, vd., Sage Publications, London, 1993.
- BOUNDS, M. Gregory and Lary A.PACE, "Human Resource Management For Competitive Capability." **Competing Globally Through Costumer Value**. Der. Michael J.Stahl ve G.M.Bounds, Quarum Books, New York, 1991.

- BAIRD Lloyd , I. MESHOULAM and D.GIVE, "Meshing Human Resource Planning With Strategic Business Planning : A Model Approach", **Personnel**, Vol.,60, No.,5, 1983,s.14-25.
- BABBAR,Sunil and Arun RAI, "Competitive Intelligence For International Business", **Long Range Planning**, Vol.,26, No.,3,1993,s.103-104.
- BECKER, Brian, Mark HUSELID, Peter PICKUS and Michael SPRATT, "HR As A Source Of Shareholder Value", Vol.36, No. 1, (Spring 1997), s.39-47.
- BERMAN, Evan, Edvardo VASCONCELLAS and W. WERTHER, "Executive Levers For The Strategic Management Of Technology", **Business Horizons**, Vol.,37, No.,1,(January- February 1994),s.53-57.
- BOONE, Louis and David KURTZ, **Management**, 4 th. Mc.Graw Hill Inc.,1992.
- BARNETT, John and William WILSTED, **Strategic Management**, PWS-Kent Publishing Company, Boston,1988.
- BAŞ, Melih, "Şirket Büyümlerine Finansal Bir Bakış: Özellikle Birleşmeler", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1, 1990.
- BEDÜK, Aykut, "Bilgi Çağında Yönetim", **Verimlilik Dergisi**, Cilt 3,1998, s.21-38.
- BEKTAŞ , Kazım, "Başarı Değerlendirme Sistemleri,Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, 1992, s.57-83.
- BRAMLEY, Paul, **Evaluating Training Effectiveness**, Mc.Graw Hill, Maidenhead 1991.
- COOKE, Roger and M.ARMSTRONG, "The Search For Strategic HRM", **Personnel Management**, Vol.,22, (December 1990), s.30-33.
- CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını , No. 260, Ankara ✓ 1995.
- CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE, Ankara,1993.
- CENZO, David and Stephan, ROBBINS, **Human Resource Management**, Fifth Edition, John Willey Sons Inc., U.S.A., 1996.
- CERTO, C.Samuel, **Strategic Management Concept and Applications**, Mc.Graw Hill Inc., 1993.

- CERTO, C. Samuel and J.Paul PETER, **Strategic Management**, Mc.Graw Hill Inc., U.S.A 1991.
- CERİT, Güldem ve Hakkı KİŞİ, “Gümrük Birliği Sürecinde Ege Bölgesi Sanayiine Rekabet Gücü Açısından Stratejik Bir Yaklaşım”, **3. Verimlilik Kongresi**, MPM Yayınları, No. 599, Ankara,1997.
- CHRISMAN, J.James , Charles HOFER and W. BOULTON, “Toward A System For Classifying Business Strategies”, **Academy of Management Review**, Vol.,13, No.,3, 1988.
- CATALANELLO Ralph and John REDDING, “Three Strategic Training Roles”, **Training and Development Journal**, Vol.,43, No.,12,1989, s.51-54.
- CANNELL , Mick and S.WOOD, **Incentive Pay**, NEDO/IPM, London,1992.
- CANNALL, Mick and Phil LONG, “What’s Changed About Incentive Pay”, **Personnel Management**, (October 1991).
- DAVID, Fred, **Strategic Management**, 5 .Edition, Prentice Hall,Inc., New Jersey 1995.
- DELERY, John and Doty HAROLD, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management”, **Academy of Management Journal**, Vol.,39, No.,4, 1996, s.802-835.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 4. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1997.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- DIEGTGER, Hahn, “Strategic Management, Task and Challenges In The 1990’s”, **Long Range Planning**. Vol.,24, No.,1, s.29-31.
- DIERICK, Ivan and Karl COOL, “ Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, **Management Science**. Vol.,35, 1989, s.1504-1511.
- DOBSON, Paul and Ken STARKEY, **The Strategic Management**, Black Well Publisher Inc., U.S.A. 1988.
- DOĞAN, Selen ve Murat TÜRK, “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”,**Verimlilik Dergisi**, Cilt 2, 1997, s.109-127.
- DİKMEN, Çiğdem, “Küçük İşletmelerde Çevre Analizi ve Uygulamaları”, **Yönetim**, Sayı14,(Ekim 1993), s.35-40.

DEMİRDÖĞEN, Osman, "Swot Analizi İle Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı1, 1997.

DÜNDAR, Kıvanç, "SWOT Analizi", **Verimlilik Dergisi**. 1989.

DIGMAN, Lester, **Strategic Management**, 2.ed., Irwin Inc., U.S.A,1990.

DOĞRU, Halil, "Şirket Kontrolünün Ele Geçirilmesinde Yatırımcıların Korunmasına İlişkin Düzenlemeler", **Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu**, Sayı , 3051, 1991.

DE SANTO, F.John, "Work Force Planning and Corporate Strategy", **Personnel Administration**. Vol.,33, No.,5, 1997, s.33-36.

DENİZ, Nevin, "Orta ve Üst Kademe Yöneticilerinin İşe Alınmasında Kullanılan Başlıca Personel Seçme Yöntemleri", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt, 4, Sayı,1-2,1987.

DEVANNA, Anne, "The Executive Appraisal", der. C.Fombrun, N.Tichy ve M.Devanna, **Strategic Human Resource Management**. John Willey-Sons, U.S.A 1984.

EHRlich J.Clifford, "Human Resource Management: A Changing Script For Changing World", **Human Resource Management**, Vol.,36, No.,1, (Spring 1997),s.85-89.

ERGÜL, Şebnem, **Personel Yönetimi**, Araştırma Yayınları, No. 9, İstanbul,1996. ✓

EROĞLU, Feyzullah, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine", **Anahtar**, Sayı, 104, (Ağustos 1997), s.19.

ERDEM, Ali Rıza, "Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, 1997,s.7-24.

EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul,1997.

EREN, Gülten, "Stratejik Yönetim Sürecinde SWOT Analizi", **Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı**, 1991.

EFİL, İsmail, **Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa,1995.

ERGİN, Hüseyin. **Stratejik Yönetim Muhasebesi**. 2.Baskı, 1997.

ERDOĞMUŞ, Nihat, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitim İhtiyaç Analizlerinin Kullanılması", **3.Verimlilik Kongresi**. MPM Yayınları, No.,599, Ankara, 1995.

ERDOĞMUŞ, Nihat, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1,1999, s.15.

- FOTTLER, Myron, Robert PHILLIPS, Lohn BLAIR and Catherina DURAN, "Achieving Competitive Advantage Through Strategic Human Resource Management." **Hospital and Health Services Administration**, Vol.,35, No.,3, 1990,s.341-363.
- FOMBRUN C. Tichy and M.A.DEVANNA, **Strategic Human Resource Management**, John Wiley, Sussex, 1984.
- FAIRBAIRNS, Jill, "Plugging The Gap In Training Needs Analysis", **Personnel Management**, (February,1991), s.43-45.
- FLORKOWSKI, Gary and Michael SCHUSTER, "Support For Profit Sharing And Organizational Commitment: A Path Analysis", **Human Relations**, Vol.,45, No.,5, 1992.
- GHORPADE, Jai and Milton M.CHEN, "Creating Quality -Driven Performance Appraisal Systems", **Academy Of Management Executive**, Vol.,9, No.,1, 1995, s.32-41.
- GULECK, F.William, **Strategic Management And Business Policy**, Mc. Graw Hill Book Company, New York,1980.
- GUILLEN, F. Mauro, "Eklektizm Çağı: Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetmel Modellerin Evrimi ", çev. Murat Önder, **Verimlilik Dergisi**, Cilt 4, 1996,s.19.
- GRANT, Robert, "The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation", **California Management Review**, Vol.,33, No.,3, 1991, s.114-135.
- GERSTEIN, Marc and Heather REISMAN, "Strategic Selection: Matching Executives To Business Conditions", der. Edgar H. Scheine. **The Art Of Managing Human Resources**, Oxford University Press, Oxford, 1987.
- GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir, 1996.
- GIUDICE, J.Sal, "Compensation and Benefits", **Human Resource Management**, der. Klatt, Murdick ve Schuster.. Bell And Howell Co., U.S.A,1985.
- HARTENSTEIN, A.Annette, "Human Resources Management Practices In The Federal Government", **National Productivity Review**, Vol.,7, No.,1, (Winter 1987-88), s. 45-53.
- HERREN, M. Laure, "The New Game Of HR: Play In To Win", **Personnel**, Vol.,19, (June 1989), s. 19.
- HENDRY, Chris and Andrew PETTIGREW, "The Practice Of Human Resources Management ", **Personnel Review**, Vol.,15, No., 5,1986, s.3-8.

- HATIPOĞLU, Zeyyat, "Stratejik Yönetim", **Karizma**, Sayı 41, (Eylül 1987), s.12-14.
- HILL Charles, "Differentiation Versus Low Cost Or Differentiation And Low Cost", **Academy Of Management Review**, Vol.,13, No.,3, 1988, 401-412.
- HALL T. Douglas, "Human Resources Development And Organizatinal Effectiveness." **Strategic Human Resource Management**, der. C.Fombrun, N.Tichy, M.Devenna. John Willey-Sons Inc., U.S.A.,1984.
- HARRISON, Ronald, **Employee Development**, , IPD, London,1992.
- IVANCEVICH, John, **Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi**, Çev. Güngör Erdumlu, Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Planlama Başkanlığı, Ankara,(Aralık 1990.)
- İNECİ, Barbaros, "A.E.T.Rekabet Kuralları Çerçevesinde Müşterek Teşebbüsler (Joint Venture)", **İktisadi Kalkınma Vakfı Yayını**, 1988.
- KARABULUT Elif, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü", **Anahtar Dergisi**, Sayı 122, (Şubat 1999), s.16.
- KLATT, Lawrence, Robert MURDICK and Fred SCHUSTER, **Human Resource Management**, Bell and Howell Co., U.S.A,1985. ✓
- KURTULMUŞ, Numan, **Sanayii Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- KENNETH, R. Andrews, "The Concept Of Corporare Strategy", **The Strategy Prosess**, der.H.Mintzberg, J.Brian ve S.Ghosal. European Edition, Prentice Hall Europe 1995.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**. 5. Baskı, İstanbul,1995.
- KAUFMAN, J.Daniel, "Planning: Strategic Human Resources and Employment", **Managerial Planning**, Vol.,32, No.,6, 1984, s.24-29.
- LENGNICK, HALL, A. Cynthia and Mark L. LENGNICK HALL. "Strategic Human Resource Management:A Review Of The Literatüre And A Proposed Typology", **Academy Of Management Review**, Vol.,13, 1988,s.454-470.
- LIEGGE, Karen, "Human Resource Management: A Critical Analysis", **New Perspectives On Human Resource Management**, der. John Storey, Routledge, London, 1992.
- LAWLER, E. Edward, "Human Resource Management Meeting The New Challenges", **Personnel**, (January, 1998).

- LAWLER, E.Edward, "The Strategic Design Of Reward Systems", **Strategic Human Resource Management**, John Willey and Sons, U.S.A,1984.
- LLOYD, Baird and Ilan MESHOULAM, "Managing Two Fits Of Strategic Human Resource Management", **Academy Of Management Review**, Vol.,13, No.,1,1998, s.116-128.
- LLOYD, Baird, Ilan MESHOULAN and Ghislaine DE GIVE, "Meshing Human Resource Planning With Strategic Business Planning: A Model Approach", **Personnel**, Vol.,60, No.,5,1998, s.14-25.
- LUNDY, Olive and Alan COWLING, **Strategic Human Resource Management**, Routledge, New York, 1996.
- LONG, Carl and Mary VICKERS-KOCH, "Using Core Capabilities To Create Competitive Advantage", **Organizational Dinamics**, Vol., 24,No.,1,(Summer 1995), s.7-20.
- LATHAM, P.Gary, "The Appraisal System As A Strategic Control", der. C.Fombrun N.Tichy ve M.Devanna, **Strategic Human Resource Management**, JohnWilley and Sons,U.S.A,1984.
- LAUD, L.Robert, "Performance Appraisals Practices In The Fortune1300", der. C.Fombrun, N.Tichy ve M.Devanna, **Strategic Human Resource Management**, John Willey and Sons, U.S.A,1984.
- MAHONEY, Thomas A. and John R.DECKOP, "Evaluation Of Concept And Practise in Personnel Administration/ Human Resource Management (PA/HRM)", **Journal of Management**, Vol.,12, No.,2, 1986, s.223-241.
- MINTZBERG, Henry, James BRIAN, Quinn and Sumatra GHOSHAL, **The Strategic Process**, European Edition, 1995.
- MAVIŞ, Fermani, "Stratejik Yönetim Modeli", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt,12, Sayı,1, (Haziran 1988), s.135-147.
- MILKOVIÇ, T.George and John W.BOUDREAU, **Personnel / Human Resource Management**. Business Publications Inc.1988.
- MATHIS, L.Robert and John, H.JACKSON, **Personnel/ Human Resource Management**, Eighth Edition,West Publishing Company, 1997.
- MCKEE, D.Kathryn, "The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection?", **Human Resource Management**. Vol,36, No.,1, (Spring1997).s.151-156.

- MOHRMAN, Susan ALBERS and Edward LAWLER, "Transforming The Human Resource Function", **Human Resource Management**, Vol.36, No.1, (Spring 1997), s.157-162. ✓
- MONDY Wayne and Shane PREMEAUX, **Management**, Prantice Hall Inc., New Jersey, 1995.
- MUTER, Şener, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, Kalder, İstanbul, 1996.
- MABEY, Christopher and Graeme SALAMAN, **Strategic Human Resource Management**, U.S.A., 1995.
- MILLER, Danny, "Strategic HRM: What it is and What it isn't", **Personnel Management**, Vol.21, (February 1989), s.51.
- MARINO, Kenneth, "Developing Concensus on Firm Competencies and Capabilities", **Academy of Management Executive**, Vol.,1, No.,31, (November 1996), s.40-51.
- MILLER, Danny, "Relating Porter's Business Strategies to Enviroments and Structure", **Academy of Management Journal**, Vol.,31, No.,2, 1988, s.280-308.
- MARCHINGTON, Mick and Adrian WILKINSON, **Core Personnel and Development**, Institue of Personnel and Development, London, 1997.
- MONDY, Wayne and Shane PREMEAUX, **Management**, , Prentice Hall Inc., New Jersey, 1995.
- NININGER, James R. "Human Resource and Strategic Planning: A Vital Link", **Optimum**, Vol.,11, No.,4, 1980, s.33-46.
- NASH, Micheal, **Making People Productive**, Jossey-Bass, London, 1985.
- QUIGLEY, V Joseph, **Vizyon**, Çev.:Berat Çelik. Eplison Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- ÖNCÜL, Mehmet Sadık, "Örgütsel Öğrenme", **Verimlilik Dergisi**, Cilt 2, 1999, s.7-24.
- ÖZDEMİR, Mahmud, "Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3/4, 1988, s.138-157.
- ÖZALP, İnan ve Fermani MAVİŞ, "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevre Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt, 7, Sayı,1, (Haziran 1989), s.394-413.
- ÖZKARA, Belkıs, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", **Dördüncü Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, 1995.

- OK, Işın, "Şirket Birleşmeleri Şekilleri ve Nedenleri ", **Kalkınma Dergisi**, Sayı,41, (Ekim1992).
- OTTO, L.Kenneth, "Planning For Human Resources", **Human Resoucee Management**, der. L.Klatt, R.Murdick ve F.Schurter. Bell and Howell Co., U.S.A,1985.
- ÖZAKMAN, Semra, "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama",**Yönetim**, Sayı,19,1994.
- ONDRACK, Daniel and James R.NININGER, "Human Resource Strategies: The Cooperate Perspective", **Business Quarterly**, Vol., 49, No., 4, 1984,s.101-109.
- OLIAN, Jundy and Sara RYNES, "Organization Staffing: Integration Practice With Strategy", **Industrial Relations**, Vol.,23, No.,2, 1984, s.170-183.
- ORAL, Saime ve Zeynep KUŞLUVAN, "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Araştırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, Sayı, 3, 1997, s.93-116.
- PALMER, Margaret and K.T.WINTERS, **İnsan Kaynakları**, Çev.Doğan Şahiner, Rota Yayınevi, İstanbul, 1993.
- PORTER, Micheal, **Competitive Strategy**, Free Press, New York,1980.
- PORTER, Micheal, "How Competitive Forces Shape Strategy", Free Press, New York, 1985.
- PECK, Sharon, "Exploring The Link Between Organizational Strategy and The Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies", **Journal of Management Studies**, Vol.,31, No.,5, (September 1994), s. 715-735.
- PRICE, Robert, "Technology and Strategic Advantage", **California Management Review**, Vol.,38, No.,1(Spring 1996), s.38-56.
- PATTAN, John, "Individual Training and Development", der. Klatt, Murdick and Schuster, **Human Resource Management**, Bell and Howell Co., USA, 1985.
- ROBERTSON Ivan, Michael SMITH and Marck COOPER, **Motivation: Strategies, Theory and Practise**, Second Edition, London, IPD, 1992.
- SLOCUM, John W.Jr., William L.CRON, Richard W.HANSEN and S. RAWLINGS, "Business Strategy and The Management of Plateaued Employees", **Academy of Management Journal**, Vol.,28, No.,1, 1985, s.133-154.
- STARKEY, Ken ve Alan Mc KINLAY, **Strategy and The Human Resource**, Blackwell Publishers, 1993.

STAHL, J.Micheal and GregoryM.BOUNDS, **Competing Globally Through Costumer Value**, Quorum Books, New York, 1991.

SALAMAN, Graeme, S.CAMERON, H.HAMBLIN, C.MABEY and K.THOMPSON, **Human Resource Strategies**, 2th Edition, Sage Publications, London,1993.

SADULLAH, Ömer, "Günümüzde Beşeri Kaynaklar Yönetiminin Önemi", **Yönetim**, Cilt 4, Sayı 15, (Haziran 1993), s. 35-40.

STOREY, John, **New Perspectives on Human Resource Management**,Routledge, London,1992. ✓

SERİNKAN, Celalettin, "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi",**Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, 1996, s. 21-36. ✓

SANCHEZ, Ron and Aime HEENE, "Reinventing Strategic Management", **European Management Journal**, Vol.,15, No.,3, 1997, s.303-317.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, 7.Baskı, Bursa, 1994.

SCHULER, Randall and Susan JACKSON, "Linking Competitive Strategies With Human Resource Practices", **Academy of Management Executive**, Vol.1, No.,3, 1987, s.207-219.

STEINGRABER, Gary, "The New Business Realities of The Twenty-First Century", **Business Horizons**, (December 1996), s.1-4.

SNOW, C.Charles and Raymond, E.MILES, Henry COLEMAN "Managing 21 st Century Network Organizations", **Organizational Dinamics**, (Winter 1995), s. 5-20.

SANDERSON, Michael and Alan LUFFMAN, "Strategic Planning and Environmental Analysis", **Long Range Planning**, Vol.,2, No.,22, 1988, s.14-27.

ŞENATALAR, Ferhat,**Personel Yönetimi**, Kazancı Hukuk Yayınları, Sayı,46, 1985.

ŞENATALAR, Ferhat, **İşletme ve Eğitim**, Kazancı Hukuk Yayınları, Sayı, 46, 1985.

STOREY,John and Karl SISSON, **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Open University Press, Buckingham, 1993.

TEKEOĞLU, Muammer, "Çağdaş Dünyanın Güncel Ekonomik Konuları",**Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, Cilt, 1, Sayı, (Haziran 1994), s.151-164.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Ankara,1992.

- TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, İzmir, 1997.
- TAŞKIN, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- TÜRKMEN, İsmail, "Değişim Sürecinde Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1, 1996, s.143-164.
- ULRICH, Dave, "HR of The Future: Conclusions and Observations", **Human Resource Management**, Vol.,36, No.,1, (Spring 1997), s.175-179.
- WAGEL, H.William, "On The Horizon: HR in The 1990", **Personnel**, (January, 1990).
- WALKER, W.Jonnes, "How Large Should The HR Staff Be?", **Personnel**, (October), s.37-40.
- WERTHER B. William and Keith DAVIS, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, Mc Graw Hill Inc, International Editions, 1993.
- WHEELER and HUNGER, **Strategic Management**, Addison Wesley Publishing Co., U.S.A, 1993.
- VARLIK, Levent, "Şirket Evlilikleri", **Muhasebe, İşletme ve Finans Dergisi**, Cilt, 4, s. 40-41, 1989.
- YILMAZ, Cahit, "Joint Venture (Ortak Girişim)", **Kalkınma Dergisi**, Sayı, 43 (Haziran 1993).
- ZABRINSKIE, Noel and Alan HUELLMANTEL, **Long Range Planning**, Vol.,22, No.,2, 1989, s.70-77.