

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

147160

STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI ADAPTASYONU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TANER AKAN

147160

ANABİLİM DALI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ
PROGRAMI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ
TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. AHMET SELAMOĞLU

KOCAELİ, 2004

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI ADAPTASYONU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: TANER AKAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:23.06.2004 2004-14


Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu


Doç.Dr. Nihat Erdoğan

Yrd.Doç.Dr. Abdülkadir

Şenkal

KOCAELİ, 2004

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI

1.1. Küreselleşme Açısından Stratejik Yönetim	8
1.1.1. Küreselleşme Sürecinde Organizasyonel Yapılanma	8
1.1.2. Küreselleşme Sürecinde Stratejik Yönetim Modeli	11
1.2. Stratejik Yönetim Açısından Sistem Teorisi	11
1.2.1. Hedef Merkezli Bir Yönetim Sistemi: Stratejik Yönetim	15
1.2.1.1. Stratejik Yönetim Sisteminde Etkileşim ve Adaptasyon	16
1.2.1.1.1. İç ve Dış Etkenler Arasında Etkileşim ve Adaptasyon	16
1.2.1.1.2. Üst Yönetim Fonksiyonu ve Fonksiyonlar Arasında Etkileşim ve Adaptasyon	17
1.2.1.1.3. Fonksiyonlar Arasında Etkileşim ve Adaptasyon	19
1.2.1.1.4. Organizasyonel Fonksiyonlar ve Dışsal Faktörler Arasında Etkileşim ve Adaptasyon	20
1.2.2. Süreç Olarak Stratejik Yönetim	21
1.2.2.1. Stratejik Yönetim Sürecinin Temel Aşamaları	21
1.2.2.2. Stratejik Yönetim Sürecinde Zamanlama	23
1.2.3. Organizasyonlarda Stratejik Yönetim	24
1.2.3.1. Stratejik Yönetim Sistemi ve Organizasyon Birimleri	24
1.2.3.1.1. Şirket Biriminde Stratejik Yönetim	24
1.2.3.1.2. İşletme Biriminde Stratejik Yönetim	26
1.2.3.1.3. Fonksiyonel Stratejiler	27
1.2.3.2. Stratejik Yönetim ve Organizasyon Ölçeği	29
1.2.3.2.1. Büyük Ölçekli Organizasyonlarda Stratejik Yönetim	29
1.2.3.2.1.1. Yönetim Ve Organizasyonel Etkinlik	29

1.2.3.2.1.2. Bilgi Ekonomisi ve Yönetim	31
1.2.3.2.1.3. Uluslararası Şirketlerde Stratejik Yönetim	32
1.2.3.2.2. Küçük Ölçekli Organizasyonlarda Stratejik Yönetim	34
1.3. Strateji Formülasyonu	36
1.3.1. Strateji Formülasyonunun Temel Özellikleri	37
1.3.2. Formülasyon Süreci	39
1.3.2.1. Organizasyon Misyonunun Belirlenmesi	39
1.3.2.2. Dış Süreç Analizi	40
1.3.2.3. İçsel Etkenlerin Değerlendirilmesi: Organizasyonel Analiz	41
1.3.2.4. Uzun Dönem Hedeflerinin, Strateji ve Politikalarının Tespiti	45
1.4. Strateji Uygulama Süreci	46
1.5. Stratejilerin Değerlendirilmesi	49
1.6. Stratejik Yönetimde Sistem Yaklaşımının Sonuçları	50

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK PERSPEKTİF

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	52
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Geleneksel Yaklaşım	52
2.1.2. Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi	54
2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Temel Prensipleri	56
2.1.3.1. Organizasyonel Stratejilerle Eşgüdüm	57
2.1.3.2. Organizasyonel Fonksiyonlarla Hedef Birliği	57
2.1.3.3. İnsan Kaynakları Altyapısına Kapsayıcı Bir Yaklaşım	58
2.1.3.4. Sonuç Odaklı Bir Fonksiyon	58
2.1.3.5. Dinamik, Yaratıcı ve Esnek Bir İnsan Kaynakları Modeli	59
2.1.3.6. İnteraktif Model	59
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetim Modelleri	60
2.2. Bir Süreç Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	62
2.2.1. İnsan Kaynakları Formülasyon Süreci	62
2.2.1.1. İnsan Kaynakları Misyonunun Tespit Edilmesi	62
2.2.1.2. İnsan Kaynakları İçsel Tehdit ve Fırsatların Değerlendirilmesi	64
2.2.1.2.1. İnsan Kaynakları Alt Fonksiyonları Arasında Stratejik	65
Adaptasyon	

2.2.1.2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları ve Diğer	66
Organizasyonel Fonksiyonlar Arasında Stratejik Adaptasyon	
2.2.1.3. İnsan Kaynakları Dış Tehdit ve Fırsatların Değerlendirilmesi	67
2.2.1.4. İnsan Kaynakları Stratejileri ve Politikalarını Geliştirmek	68
2.2.1.5. Stratejik Kurum Kültürünü Oluşturmak	69
2.2.2. İnsan Kaynakları Uygulama Süreci	71
2.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	71
2.2.2.2. İşe Alma ve Yerleştirme Fonksiyonu	74
2.2.2.3. Kariyer Yönetimi Fonksiyonu	80
2.2.2.3. İşgören Eğitimi ve Gelişimi Fonksiyonu	86
2.3. İnsan Kaynakları Değerlendirme Süreci: Performans Yönetimi	92
Fonksiyonu	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI ADAPTASYONUNDA SİSTEM YAKLAŞIMI

2.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Arasında Sistem	97
Odaklı Stratejik Adaptasyon	
3.1.1. İnteraktivite	97
3.1.2. Adaptasyon	99
3.1.3. Açık Sistem Modeli	101
3.1.4. Piyasa Merkezlilik ve Sorumluluk	103
3.1.5. Uzun Vadeli Sistem Yaklaşımı	103
3.2. Strateji Formülasyon Düzeyinde Stratejik Adaptasyon	104
3.2.1. Organizasyon Misyonunun Tespitinde Adaptasyon	107
3.2.2. Organizasyonel Hedef, Strateji ve Politikaların Geliştirilmesinde	110
Stratejik Adaptasyon	
3.3. Uygulama Sürecinde Stratejik Adaptasyon	111
3.3.1. Rekabetçi Avantajın Yakalanmasında İnsan Kaynakları	113
Alt Fonksiyonlarının Rolü	
3.3.2. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Adaptasyonunda	115
İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü	
3.3.2.1. İnsan Kaynakları Planlama Fonksiyonu ve Adaptasyon	115

3.3.2.2. İşgören Temini ve İnsan Kaynaklarının Organizasyonel Adaptasyonu	116
3.3.2.3. Kariyer Yönetim Fonksiyonu ve Uzun Dönem Adaptasyonu	118
3.3.2.4. Eğitim Fonksiyonu ve Adaptasyonda Süreklilik	119
3.4. Değerlendirme Sürecinde Adaptasyon	120
3.5. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Adaptasyonu Uygulaması	123
3.5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	125
3.5.2. Corning Incorporated	125
3.5.3. Yazaki	133
SONUÇ	138
KAYNAKÇA	144
EK	173



ÖZET

Küreselleşme süreci organizasyonların yapısal niteliklerini değiştirmiştir. Organizasyonlar küresel ekonomide iç ve dış etkenlerle yoğun bir etkileşim içerisindeyler. Organizasyonlar bu yoğun etkileşim süresince rekabetçi avantajı yakalamak için iç ve dış faktörlerin organizasyon üzerindeki etkilerini kapsamlı bir değerlendirmeye tabi tutarak stratejiler üretmek durumundadırlar. Stratejik yönetim sistemi organizasyonların küresel ekonominin yarattığı kapsamlı dış çevre faktörlerini veri alarak rekabetçi avantajı yakalamak için içsel faktörlerini bir sistem perspektifiyle yapılandırmalarını sağlamaktadır. Stratejik yönetim sistemini uygulayan organizasyonlar organizasyonel fonksiyonları rekabetçi avantaj hedefine yönlendirmek için açık bir sistem modeli uygulamaktadırlar. Bu modelde stratejik yönetim sistemi organizasyonel fonksiyonların rekabetçi avantajı yakalamak için yönetim sisteminin girdi-çıkıtı süreçlerine adaptasyonunu sağlamaktadır. Bu anlamda stratejik insan kaynakları yönetimi sisteminin uygulanabileceği en uygun yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi sistemi stratejik yönetim sisteminin bir fonksiyonu olarak bilgi ekonomisinde organizasyonların rekabetçi avantajı yakalamaları için çekirdek fonksiyon niteliğini taşımaktadır. Çekirdek bir fonksiyon olarak insan kaynakları fonksiyonu organizasyonun stratejik geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarına aktif olarak katılarak organizasyonel sürecin yönetiminde aktif bir rol üstlenmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bu süreçte stratejik yönetim sistemiyle adaptasyon içerisinde bulunan bir alt sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu alt sistem organizasyonun misyon, hedef, strateji ve politika belirleme süreçlerine paralel olarak insan kaynakları misyonu, hedef, strateji ve politikalarını tespit ederek stratejik yönetim süreciyle adaptasyon içerisinde hareket etmektedir. Stratejik yönetim sistemi, üst yönetim fonksiyonu ve organizasyonel fonksiyonlar arasında yatay ve dikey düzlemde hedef merkezli oluşturulan adaptasyon süreci organizasyonun dinamik, yenilikçi, yaratıcı, sonuç odaklı ve esnek bir nitelik kazanarak uzun vadeli sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj üstünlüğünü yakalamasını sağlamaktadır.

ABSTRACT

Globalization process has transformed the structural characteristics of the organizations. Organizations are within a highly intensive interaction with rather extensive external factors. They are to produce strategies comprehensively considering the effects of the external factors effective upon the organization so as to capture the competitive advantage within this enormously interactive process. Strategic management system prompts organizations to *structuralize their internal environment within a system framework* in order to seize the competitive advantage by taking account of the extensive external parameters which have been brought out by the process of globalization. The organizations employing strategic management model apply an open system perspective to lead organizational functions to the aim of competitive advantage. On this model, strategic management model organizes the adaptation of the functions to participate in the input-output processes of the system. Hence, strategic management system proves the most appropriate managerial model in which strategic human resource management system could have the scope for taking part in the organizational process.

As a function of strategic management system, strategic human resource management system is the core competence of the organizations in the knowledge economy. It plays a crucial role in the administration of the organizational process through actively taking part in the strategy formulation, implementation and evaluation processes. Strategic human resource management system is regarded as a sub-system, which is in adaptation with strategic management system during these processes. This sub-system operates in adaptation with strategic management system by means of determining the human resource mission, objective, goal, strategy and policies parallel to those of the organization. This result-based adaptation process vertically and horizontally generated among the human resource, top management and other functions provides the organizations with the sustainable competitive advantage inspiring them to gain a dynamic, innovative and flexible managerial structure.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Stratejik Yönetim Süreci	22
Tablo 1.2. Görünen ve Görünmeyen Kaynaklar	43
Tablo 2.1. Geleneksel İnsan Kaynakları ve Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonu Farkı	55
Tablo 2.2. İnsan Kaynakları Yönetim Modelleri ve Organizasyonel Roller	61
Tablo 2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci	63
Tablo 2.4. İnsan Kaynakları Planlama Süreci	73
Tablo 2.5. Kariyer Yönetimi Süreci	82
Tablo 2.6. Eğitim ve Geliştirme Süreci	88
Tablo 3.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Adaptasyonunda Sistem Yaklaşımı	98
Tablo 3.2. Corning Incorporated Amerika, Avrupa Koordinasyon Merkezi ve Türkiye İşletmesi Organizasyonel Yapılanması	124
Tablo 3.3. Corning Değerleri	127

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi endüstri ilişkilerinin başlangıç döneminden günümüze kadar organizasyon yönetiminde farklı roller üstlenmiştir. İnsan kaynaklarının organizasyon içerisinde üstlendiği roller ilgili dönemin yönetim anlayışına göre farklılaşmaktadır. Küreselleşme dönemine kadar geleneksel insan kaynakları yönetimi (personel yönetimi) modelinin uygulandığını görülmektedir. Geleneksel yönetim modeli rekabetin yoğun olarak yaşanmadığı bir piyasada yer alan organizasyonlarda uygulama alanı bulmaktadır. Bu tür organizasyonlarda klasik yönetim modelleri uygulanmaktadır. Klasik yönetim modellerinin yer aldığı organizasyonlar piyasada üstünlüğü finansal sermaye, üretim teknolojisi ve ölçek ekonomisi vasıtasıyla sağlamaktadırlar. Klasik yönetim modellerinin yer aldığı piyasalar dinamizmin, değişimin ve yeniliğin günümüze oranla çok daha az yaşandığı piyasalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Klasik yönetim modelinde organizasyonda yer alan departmanlar birbirinden bağımsız parametreler olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonda bir süreç perspektifinin olmadığı bu yönetim tarzında organizasyonel sinerjinin oluşturulması mümkün olmamaktadır. Üst yönetim fonksiyonu organizasyonu tek başına yönetmektedir. Bu yönetim tarzında insan kaynaklarının yönetimi personel yönetimi modeliyle gerçekleştirilmektedir. Personel yönetimi insan kaynaklarını makineler gibi sabit ve mekanik bir organizasyonel kaynak olarak algılamaktadır. Rekabetin yoğun olarak yer almadığı bir piyasa modelinde personel yönetimi modelinin uygulandığı organizasyonlarda insan kaynakları altyapısı organizasyonda maliyeti mümkün olduğunca düşürülmesi gereken ve sadece üretim sürecinin işlemesi için gerekli olan bir ara kaynak olarak görülmektedir. Bu anlamda bu tür organizasyonlarda insan kaynakları altyapısı organizasyon hedefleri için stratejik bir nitelik taşımamaktadır.

Küreselleşme süreci organizasyonların yapısal özelliklerini büyük oranda değiştirmiştir. Küreselleşme sürecinde piyasalar uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu piyasa yapısında organizasyonlar dinamik,

yenilikçi, uzun dönemli stratejik hedeflerini kısa vadeli esnek politikalarla uygulayabilen, sürekli öğrenen ve değişime açık bir şekilde yapılandırılmak durumundadır. Diğer taraftan organizasyonlar içerisinde buldukları piyasanın küresel bir piyasa olması gerçeğinden hareketle stratejilerini ve politikalarını ulusal ve uluslararası dışsal faktörlerin etkilerini kapsamlı bir şekilde analiz ederek oluşturmak durumundadırlar. Aynı zamanda içsel kaynaklarını rekabetçi avantajı yakalamak için maksimum verimle kullanmak durumundadırlar. Bu niteliklere sahip organizasyonlar istikrarlı bir rekabetçi avantaj üstünlüğünü yakalamaktadırlar.

Diğer taraftan küreselleşme sürecinde rekabetçi avantajın klasik parametreleri önemini yitirmiştir. Bu parametreler sermaye piyasalarının küreselleşmesi, teknoloji kopyalama metodlarının gelişimi ve hizmet sektörünün önem kazanması gibi nedenlerle ortaya çıkan yeni piyasa koşullarında tüm organizasyonların edinebilecekleri sıradan kaynaklar haline gelmişlerdir. Küresel piyasada organizasyonlar yukarıda bahsedilen nitelikleri klasik rekabetçi avantaj parametreleriyle değil stratejik bir şekilde yapılandırılan insan kaynakları altyapısı vasıtasıyla sağlamaktadırlar. Bu noktada küreselleşme dönemi insan kaynakları ve yönetim fonksiyonları etkileşiminde yeni bir dönem olarak kabul edilmektedir. Çünkü geleneksel yönetim sürecinde pasif bir konumda bulunan insan kaynakları altyapısı stratejik bir nitelik kazanarak organizasyonlar için çekirdek bir fonksiyon niteliğini kazanmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlar küreselleşme döneminde rekabetçi avantajı yakalamak için hem organizasyon yönetimi anlamında hem de insan kaynakları yönetimi anlamında yeni bir model geliştirmek durumundadırlar.

Stratejik yönetim modeli günümüzde organizasyonların küresel piyasada rekabetçi avantaj üstünlüğünü yakalamak için uygulayabilecekleri bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim modeli organizasyonların stratejik hedeflerini iç-dış tehdit ve fırsatlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirerek oluşturmalarını sağlamaktadır. Yönetimi bir süreç olarak algılayan stratejik yönetim modeli organizasyon sürecinin işleyişini bir sistem perspektifiyle analiz etmektedir. Bu anlamda stratejik yönetim modeli bir *yönetim sistemi* olarak değerlendirilmektedir. Stratejik yönetim sistemi strateji formülasyonu, uygulaması ve

değerlendirmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar bir süreç mantığıyla işlemektedirler. Diğer bir anlatımla sistemin sonuca ulaşması bu aşamaların tümünün başarılı olmasını gerektirmektedir.

Diğer taraftan stratejik yönetim sistemi organizasyonel fonksiyonların yönetim sürecinin tüm aşamalarına aktif olarak katılımını öngören hatta zorunlu kılan bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonel fonksiyonlar stratejik bir açılıma sahip olmak durumundadırlar. Diğer bir anlatımla organizasyonun stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde sorumluluk üstlenerek piyasa odaklı bir yapılanmaya sahip olmalıdırlar. Stratejik yönetim sisteminde organizasyonel fonksiyonlar ve üst yönetimi fonksiyonu arasında oluşturulacak yoğun bir etkileşimin organizasyon sinerjisini yaratarak organizasyonun içsel kaynaklarının maksimum verimle çalışmasını sağlayacağı belirtilmektedir. Bu tür bir organizasyon yapısında organizasyonel fonksiyonlar hareket kabiliyeti sahip otonom fonksiyonlar olarak kendi alanlarında organizasyon sisteminin girdi-çıkıtı süreçlerine katılabilmektedirler. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci organizasyonu bir sistem olarak ele alarak, bu sistemin sonuca ulaşabilmesi için organizasyonel fonksiyonlara sistemin girdi-çıkıtı süreçlerine katılma konusunda fırsat alanı sağlayan bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küresel piyasa ortamında stratejik yönetim anlayışının organizasyonların rekabetçi avantajı yakalaması için etkin bir model olduğu yukarıda belirtilmişti. Stratejik insan kaynakları yönetimi modeli de stratejik yönetimi sisteminin alt sistemi olarak, küresel piyasada yer alan organizasyonların insan kaynakları altyapılarının organizasyonunda kullanılacak bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi modeli organizasyonun insan kaynakları altyapısını, geleneksel personel yönetimi anlayışından farklı olarak, stratejik bir perspektifle değerlendirmektedir. Buna göre insan kaynakları fonksiyonu organizasyon stratejilerinin gerçekleştirilmesinde organizasyon sürecine aktif olarak katılarak belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi sistemi stratejik yönetim sisteminin bir alt sistemi olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi sistemi yönetim sisteminin işleyişine paralel bir yapılanmaya sahiptir. Diğer bir anlatımla insan kaynakları yönetimi sistemi insan kaynakları stratejilerinin formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Yönetim sürecinin her aşamasında belirleyici bir rol üstlenen insan kaynakları fonksiyonu üst yönetim fonksiyonu ve diğer fonksiyonlarla etkileşim ve hedef birliği içerisinde yer almaktadır. Sonuç itibarıyla küresel piyasa yapısının insan kaynakları yönetimi modeli olarak stratejik insan kaynakları yönetimi sistemi organizasyonel sürece aktif olarak katılan ve piyasa odaklı bir yapılanmaya sahiptir.

Küresel piyasa yapısında istikrarlı bir rekabetçi avantajı yakalamak isteyen organizasyonlar stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetim modellerini bir sistem mantığıyla adapte edebilen organizasyonlardır. Çünkü insan kaynakları altyapısı organizasyonların çekirdek fonksiyonudur. Ve yönetim sürecine aktif olarak katılmalıdır. Bu noktada stratejik yönetim süreci insan kaynakları altyapısını organizasyon sistemine katılımına fırsat yaratan bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi modeli ise insan kaynakları altyapısının organizasyon sistemine katılarak yaratıcı, dinamik ve değişime açık bir organizasyon yapısının oluşturulmasında aktif bir rol üstlenmesini sağlayan bir modeldir. Sonuçta bu iki modelin bir sistem çerçevesinde süreç olarak adaptasyonunu sağlayan organizasyonlar rekabetçi avantajı yakalayan organizasyonlardır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alanında kapsamlı teorik çalışmaların yapılmadığı belirtilmektedir.¹ Diğer taraftan stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi alanında karşılaştırmalı çalışmaların azlığı açıktır. Günümüz organizasyonlarının yapılanmasında mevcut olan yoğun ihtiyaca rağmen bu tür çalışmaların azlığı bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

¹ James Dulebohn, Gerald R. Ferris and James T. Stodd, The History and Evolution of Human Resource Management, *The Handbook of Human Resource Management*, Edited by Gerald R. Ferris ve diğerleri, Oxford: Blackwell, 1996, s. 36.

Çalışmanın amacı stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları modellerinin adaptasyonunun sağlanabileceği bir sistem modeli önermektir. Bu sistem modelinde yönetim fonksiyonu ve insan kaynakları fonksiyonu organizasyon stratejilerinin gerçekleştirilmesi konusunda eş zamanlı ve hedefli süreçler olarak ele alınmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın birinci bölümünde stratejik yönetim süreci bir sistem perspektifiyle ele alınmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde stratejik yönetim modeli insan kaynakları fonksiyonunun stratejik bir perspektifle uygulanmasına fırsat alanı yaratan bir üst sistem olarak değerlendirilmektedir. Tarihsel süreçte stratejik yönetim modelinin ortaya çıkmasını sağlayan gelişmeler analiz edildikten sonra, stratejik yönetim hedef merkezli bir yönetim sistemi modeli olarak analiz edilmektedir. Bu yönetim sisteminde adaptasyon ve etkileşim dışsal faktörler, fonksiyonlar ve üst yönetim fonksiyonu kapsamında incelenmektedir. Sonrasında stratejik yönetim bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu aşamada stratejik yönetim sisteminin formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarındaki gelişim süreci organizasyonel adaptasyon çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları fonksiyonu stratejik bir perspektifle analiz edilmektedir. İnsan kaynakları süreci geleneksel ve stratejik boyutlarıyla ele alınmakta ve temel prensipleri ifade edilmektedir. Bölüm kapsamında insan kaynakları fonksiyonu yönetim sisteminin bir alt sistemi olarak ele alınarak bu sistemin işleyişi bir süreç mantığıyla değerlendirilmektedir. Bu anlamda insan kaynakları süreci insan kaynakları stratejilerinin formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklinde yönetim sisteminin işleyişine paralel bir çerçevede analiz edilmektedir.

Üçüncü bölümde yönetim sistemi ve insan kaynakları sistemi bir sistem perspektifiyle ele alınarak bu sistemin işleyişi bir süreç mantığıyla ve adaptasyon odaklı bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu iki sistem arasındaki karşılıklı etkileşim ve adaptasyon organizasyon stratejilerinin maksimum verimlilikle gerçekleştirilmesi vasıtasıyla rekabetçi avantajın yakalanması hedefi açısından analiz edilmektedir. Ve bu iki fonksiyonun hedef ve zaman itibarıyla adaptasyonunun

sağlanabileceği bir sistem modeli , *stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimde sistem modeli*, önerilmektedir. nc bölümün sonunda bir Amerikan Őirketi, Corning Incorporated, ve bir Japon Őirketinde, Yazaki, gerçekleştirilen uygulama çalışmasının sonuçları değerlendirilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI

Stratejik yönetim 1960'lı yıllarda geliştirilen bir yönetim anlayışıdır.1960'lı yıllardan günümüze kadar stratejik yönetim anlayışının teorik çerçevesi konjonktürel şartlara (belirli bir dönemdeki ekonomik, politik ve sosyal çevreye) göre değişim göstermiştir.²

1960 yıllar modern işletmelerin gelişim gösterdiği, endüstrilerin büyüme içerisine girdikleri bir dönemdir. Bu dönemde organizasyonlar ürün yelpazelerini genişleterek büyüme eğilimi göstermektedirler. Ölçek ekonomisinin geçerli olduğu bu piyasa yapısında akademik çalışmalar genişleme, ürün çeşitlendirmesi gibi organizasyonların iç yapılandırmalarını ilgilendiren alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bu dönemde stratejik yönetim anlayışının akademik temellerini ortaya koyan Alfred Chandler³ özellikle şirketlerin iç yapılandırmalarında uygulayacakları stratejiler üzerinde çalışmaktadır. 1970'li yıllar enflasyon ve stagflasyonun hakim olduğu yıllardır. Bu dönemde organizasyonlar finansal kontroller vasıtasıyla mevcut konumlarını sürdürme eğilimindedirler. Stratejik işletme birimleri oluşturarak piyasa paylarını artırmaya çalışmaktadırlar.

1980'li yıllarda yoğun bir rekabet ortamı endüstrilerin ve organizasyonların küreselleşmesini gündeme getirmiştir.⁴ Bu dönemde finansal ağırlıklı stratejiler önem kazanmaktadır. Bütçe açıkları ve dış ticaret dengesizlikleri organizasyonların rekabet ortamında karşılaştıkları temel problemlerdir. Organizasyonlar bu süreçte yeniden yapılanma stratejileriyle yoğunlaşan rekabet ortamında pazar paylarını korumaya ve artırmaya çalışmaktadırlar. Finansal eğilimlerin ağırlıklı olduğu bu dönemde stratejik

² Edward H. Bowman, Harbir Singh and Thomas, Howard., *The Domain of Strategic Management: History and Evolution*, *Handbook of Strategy and Management*, 1st ed., Edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington, London: 2002, s.31-34.

³ Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press, 1962.

⁴ M. E Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press, 1988.

yönetim anlayışı ekonomi teorisinin etkisi altındadır ve organizasyonların dış çevre şartlarına karşı stratejiler geliştirmesi üzerinde odaklanmaktadır.⁵

1990'ları yıllar dünyada hızlı ekonomik ve politik değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Soğuk savaşın sona ermesi, Avrupa Birliğinin büyüme sürecinin hızlanması, Doğu Avrupanın dış dünyayla bütünleşmesi küreselleşme sürecini hızlandırmıştır. Diğer taraftan bu dönemde enformasyon teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, sermaye piyasalarının küreselleşmesi, ulusal sınırların uluslararası yatırımlara açılması organizasyonların küreselleşmesini hızlandıran etkenlerdir.⁶ 1960 ve 1970'li yıllarda organizasyonların iç çevresi, 1980'li yıllarda organizasyonların dış çevresi üzerinde yoğunlaşan stratejik yönetim anlayışı 1990'lı yıllarda bu iki yaklaşımı birleştiren bir teorik çerçeve geliştirmiştir. Küreselleşme süreci bir yandan organizasyonların dış çevreleriyle yoğun bir etkileşime girmelerini, diğer yandan rekabet ortamında başarılı olmaları için bilgiyi üreten ve yönlendiren bir iç çevreye sahip olmalarını gündeme getirmektedir. Küreselleşme sürecinin devam ettiği günümüzde stratejik yönetim teorisi organizasyonların dış çevre şartlarıyla uyumlu, rekabet merkezli bir iç çevre ortamı yaratarak piyasada rakiplerinden öne geçmelerini sağlayacak bir organizasyonel yönetim modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır.

1.1.Küreselleşme Açısından Stratejik Yönetim

1.1.1.Küreselleşme Sürecinde Organizasyonel Yapılanma

Küreselleşme süreci 1980'li yıllara kadar geçerli olan organizasyon yapısını değiştirmiştir. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan gelişimler organizasyonların yeniden yapılanmalarını zorunlu kılmaktadır.

⁵ Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington, Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field, a.g.e., s.7-8.

⁶ Stephen Tallman, Global Strategic Management, a.g.e., s.464.

Küreselleşme sürecinde yer alan organizasyonlar iç ve dış aktörlerin etkilediği yapılardır. Organizasyonların dış çevresi ekonomik, politik, sosyal ve kültürel aktörlerin oluşturduğu geniş bir çevreden oluşmaktadır. Organizasyonlar içinde buldukları dış çevre ile karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaktadır.⁷ Ekonomik faktörler müşterilerin beklentileri, piyasanın makro ekonomik dengeleri, organizasyonun faaliyet gösterdiği sektördeki rekabetin yoğunluk düzeyi, işgücü piyasasının yapısı vb. unsurlardan oluşmaktadır. Politik faktörleri organizasyonun yer aldığı çevrenin politik ve yasal rejimi oluşturmaktadır. Sosyal ve kültürel aktörler ise organizasyonun içinde bulunduğu toplumun gelenekleri, sosyal değerleri ve organizasyondan beklentilerinden oluşmaktadır.

Organizasyonun iç çevresi insan kaynakları, organizasyonel kaynaklar ve fiziksel kaynaklardan oluşmaktadır. Organizasyonlar iç çevrelerini dışsal çevrenin etkilerini değerlendirerek düzenlemektedirler. Bu anlamda organizasyonların içinde buldukları dış çevre şartları organizasyonların içsel yapılanmalarını belirlemektedir.⁸ Makro ekonomik dengelerin zayıf olduğu, halkın gelir seviyesinin düşük olduğu bir piyasa yapısında müşteri beklentileri ucuz ürün üzerinde odaklanmaktadır. Bu piyasa içerisinde faaliyet gösteren bir organizasyon ucuz ürün beklentisini veri alarak üretim politikasını belirlemek durumundadır. Müşterilerin ucuz ürün beklentisini gözardı ederek, rakip organizasyonlara göre daha pahalı bir ürün politikası belirleyen organizasyonların başarılı olmaları zayıf bir ihtimal olarak belirmektedir.

Küreselleşme süreci organizasyonların hedefleri açısından dış çevrenin etkisini artırmaktadır. Organizasyonlar bu süreçte geniş bir dış çevreyle karşı karşıya bulunmaktadır. Küreselleşme sürecinde organizasyonları ulusal düzeyde faaliyet gösteren rakip organizasyonlar, ulusal yasal düzenlemeler, yerel sosyopolitik kültür vb. şartların dışında uluslararası düzeyde ekonomik, politik ve sosyokültürel

⁷ Peter Wright, Mark J. Kroll and John Parnell, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 4th ed., London: Prentice Hall, 1998, s.23.

⁸ Michael Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 1st ed., New York: West Publishing, 1995, s.34-35.

faktörlerde etkilemektedir.⁹ Bu nedenle küreselleşen bir piyasa yapısında dış çevrenin stratejileri üzerindeki etkilerini değerlendirmeyen organizasyonlar rekabetçi avantajı yakalayamayacaktır.

Uluslararası şirketlerin farklı ülkelerde tesislerinin bulunduğu bilinmektedir. Bu şirketler stratejilerini küresel ekonomik, politik ve sosyal gelişimlere göre belirlemektedirler.¹⁰ Bu şekilde belirlenen stratejiler faaliyet gösterdikleri ülkelerin içsel şartlarına göre yeniden düzenlenmektedirler. İleri teknoloji yatırımları konusunda faaliyet gösteren küresel bir şirket ucuz işgücüyle kaliteli ürün üretme stratejisini belirleyebilir. Ancak bu şirketin işgücü altyapısı ucuz fakat ileri teknoloji ürünlerini üretecek derecede nitelikli olmayan bir ülkede yatırım yapması doğru bir yatırım stratejisi olmayacaktır.

Diğer taraftan ulusal şirketler de geniş bir dış çevreyle karşı karşıya bulunmaktadır. Ulusal şirketler stratejik hedeflerini oluştururken yerel ekonomik, politik ve sosyal çevre şartlarının yanısıra ihracat yaptıkları ülkelerin piyasa yapılarını ve sosyopolitik şartlarını göz önünde tutmak zorundadırlar. Küreselleşme sürecinde bilgi teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişim göstermesi rekabetin coğrafi kapsamını genişletmiştir.¹¹ Bu açıdan yerel olarak faaliyet gösteren ulusal şirketler dahi küresel piyasa şartlarını takip etmek durumundadırlar. Son dönemlerde Çin'in piyasalarda yarattığı kriz ortamı bu gerçeği yansıtmaktadır. Çin'li firmaların yerel piyasalarda üretilen ürünleri çok daha az bir maliyetle üreterek piyasadaki rayiç bedelin oldukça altında bir fiyatla satmaları ulusal firmaların fiyat politikalarını yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır.

⁹ Anamaria Czenter, Labor Market and Globalization: Human Resources in Global Enterprises, Nice 2002, s.18.

¹⁰ Stephen Tallman, Global Strategic Management, a.g.e., s.465-478.

¹¹ Marc T. Jones, Globalization and Organizational Restructuring: Strategic Perspective, Thunderbird International Business Review, Vol. 44(3), May-June 2002, s. 325-351.

1.1.2. Küreselleşme Sürecinde Stratejik Yönetim Modeli

Küreselleşme süreci organizasyonların arasındaki rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir dönemdir. Bu süreçte rekabetin temel özellikleri;

- (i) **Zamana duyarlılık:** Rekabetçi avantaj küreselleşme sürecinde zamana duyarlıdır. Rekabetçi avantajı yakalayan organizasyonlar sürekli yeni stratejik alternatifler geliştirerek bu avantajı uzun vadede gerçekleştirmeyi hedef edinmelidirler.¹²
- (ii) **Sürekli Değişim:** Organizasyonlar rekabetçi avantajlarını dâmileştirmek için stratejilerini değişen rekabet koşullarına göre sürekli revize etmek durumundadır.¹³ Çünkü değişen dışsal şartlar organizasyonel stratejilerin uzun vadede aynı kalmasını engellemektedir. Dinamik bir rekabet ortamı organizasyonların yaratıcı ve değişimci bir yapıya sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır.
- (iii) **Rekabet Alanının Genişlemesi:** Organizasyonlar rekabet alanlarını yeniden tanımlamak durumdadır. Sanayilerin deregülasyonu ve rekabete açılması nedeniyle organizasyonlar küresel ölçekte bir rakip tanımlaması yaparak rekabet perspektiflerini geniş tutmalıdırlar.¹⁴

Stratejik yönetim anlayışı organizasyonların rekabetçi avantajı yakalamalarını hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Bu anlamda stratejik yönetim anlayışı organizasyonların iç ve dış çevre şartlarını değerlendirerek stratejiler belirlemesini

¹² R. D'Aveni, Waking Up To The New Era of Hypercompetition, *The Washington Quarterly*, 21(1), (1997), s. 183–195.

¹³ Tom Connor, Managing For Competitiveness: A Proposed Model for Managerial Focus, *Strategic Change*, Jun–Jul 2003, s.201-204.

¹⁴ D. Lei, M. Hitt, and B. Bettis, Dynamic Core Competencies Through Metalearning And Strategic Context, *Journal of Management*, 22, (1996), 247–267.; R.M Grant, Prospering in Dynamically Competitive Capability as Knowledge Integration, *Organization Science*, 7(4), (1996), s. 375–387.

öngörmektedir. Stratejik yönetim anlayışı strateji formülasyonu, uygulaması ve değerlendirmesi aşamalarından oluşmaktadır.¹⁵ Formülasyon süreci stratejik yönetim anlayışında organizasyonel stratejilerin belirlendiği aşamadır. Organizasyonlar formülasyon aşamasında stratejileri üzerinde etkili olabilecek iç ve dış faktörlerin organizasyon açısından yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek stratejik hedefler belirlemektedirler. Belirlenen stratejik hedefler uygulama aşamasında realize edilmektedir. Organizasyonun stratejik hedefleri uygulama sürecinde de dışsal ve içsel faktörlerin yarattığı değişim taleplerine göre revize edilmektedir. Strateji uygulama sürecinde teknolojiye ortaya çıkan bir değişim organizasyona adapte edilerek organizasyonun rekabetçi avantajının sürdürülmesi hedeflenmektedir. Değerlendirme sürecinde formülasyon ve uygulama aşamalarında ortaya çıkan aksaklıklar tespit edilerek giderilmekte ve her dönemde (genellikle bir yıl bir yönetim dönemi olarak kabul edilmektedir) daha etkin bir yönetim sistemi ortaya çıkmaktadır.

Küreselleşme süreci piyasada belirsizliğin hakim olduğu bir süreçtir. Finansal piyasaların küreselleşmesi¹⁶ ve deregülasyonu ekonomide konjonktürel dalgalanmaları artırarak küresel krizleri ortaya çıkarmaktadır.¹⁷ Stratejik yönetim anlayışını uygulayan organizasyonlar dışsal çevre şartlarını değerlendirerek esnek stratejiler formüle etmektedirler.¹⁸ Bu stratejilerin esnek olması belirsiz bir piyasa yapısında uzun vadede gerçekleştirilebilir olmalarını sağlamaktadır.¹⁹ Dışsal faktörlerdeki değişim talepleri (teknoloji gibi) bu stratejilere adapte edilmekte ve stratejilerin uygulama süreci kesintiye uğramamaktadır. Bu şekilde organizasyonun küresel bir piyasa yapısında rekabetçi avantajı sürekli olarak elinde bulundurması hedeflenmektedir.

¹⁵ Balaji S. Chakravarthy and Roderick E. White, Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies, a.g.e., s.183-205.

¹⁶ Gülten Kazgan, Küreselleşme ve yeni Ekonomik Düzen: Ne Getiriyor? Ne Götürüyor? Nereye Gidiyor?, 1.Basım, İstanbul: Altın Kitaplar, 1997, s.126-156.

¹⁷ L. Thomas, (1996). The Two Faces of Competition. Organizational Science, 7(3), 221-242.

¹⁸ Chakravarthy and Roderick „a.g.m“, s.184.

¹⁹ Philip Bromiley ve diğerleri, Risk in Strategic Management Research, a.g.e., s.273.

Küreselleşme sürecinde piyasa yapısı rekabetçi avantaj ekseninde şekillenmektedir. Rekabetçi avantaj organizasyonların maksimum kârı elde etmesinin rakip organizasyonlardan daha önde olmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Organizasyonlar diğer organizasyonlardan önde olmak için tüm iç kaynaklarını rekabetçi avantaj hedefine yönlendirmelidirler. Bu kaynaklar arasında organizasyonel hedeflerin yakalanması için adaptasyon olmalıdır. Organizasyonda yer alan altfonksiyonlar da (insan kaynakları, finans, üretim, araştırma-geliştirme vb.) rekabetçi avantaj odaklı bir yapıya sahip olmalıdır. Bu şekilde organizasyonlar dinamik bir organizasyonel yapı oluşturarak küreselleşme sürecinde uzun vadede rekabetçi avantajı yakalayabilecektir. Rekabetçi avantaj parametresi açısından değerlendirildiğinde stratejik yönetim anlayışı bir sistem modeli çerçevesinde analiz edilmektedir. Stratejik yönetim anlayışını bir sistem perspektifiyle değerlendirmek için genel olarak sistemlerin özelliklerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Aşağıda sistemlerin özellikleri stratejik yönetim ve rekabetçi avantaj parametresi çerçevesinde adaptasyon merkezli bir perspektifle analiz edilecektir.

1.2.Stratejik Yönetim Açısından Sistem Teorisi

Sistemler alt ve üst fonksiyonlardan oluşan ve bütünsel bir kapsama sahip olan yapılardır. Bir sistem içerisinde tüm alt ve üst fonksiyonlar yatay ve dikey olarak birbirleriyle dengeli bir etkileşim içerisindedir. Sistemin sonuca ulaşması için sistemi oluşturan bu fonksiyonların sistem içerisindeki görevlerini yerine getirmesi gerekmektedir.²⁰

Sistem içerisinde yer alan her alt sistem kendi alt sistemlerine sahiptir. Sistemin etkin işleyişi sistemi oluşturan alt ve üst sistemlerin birbirleriyle etkileşimini gerektirmektedir.²¹ Bu etkileşim karşılıklı bir etkileşim niteliğindedir. Ve sistemin hedeflerinin gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. Bir alt sistem sisteme yalnız başına belirli bir oranda katkı sağlayabilecektir. Ancak diğer alt sistemlerle etkileşim ve

²⁰ Edward R. Freeman, and Hohn McVea, A Stakeholder Approach to Strategic Management, Handbook of Strategic Management, 1.st ed., edited by Michael A. Hitt ve diğerleri, Oxford: Blackwell, 2001, s.191.

adaptasyon içerisinde olduğunda sisteme olan katkısı sistem içerisinde ortaya çıkacak sinerji olgusu nedeniyle çok daha fazla olacaktır. Ortaya çıkan bu sinerji olgusu sistemin diğer rakip sistemlerden daha etkin bir yapıya sahip olmasını sağlayacaktır.

Sistemler dinamik yapılardır. Sistemde yer alan bir fonksiyonda ortaya çıkan değişim (pozitif veya negatif) sistemdeki diğer fonksiyonları da etkilemektedir. Bu nokta sistemin oluşumu, gelişimi ve sonucu açısından bir bütün özelliğini korumasının sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sistemde yer alan bir fonksiyondaki değişim sistemin sonuçlarını direkt olarak etkilemektedir. Bu anlamda sistemin hedeflerinin sistemde yer alan bir fonksiyondaki değişim gereği revize edilmesi gerekmektedir. Sistemin hedeflerinde yapılan düzeltmeler sistemin tüm fonksiyonlarını etkileyerek bir reorganizasyonu gerekli kılmaktadır. Bu şekilde sistemin başlangıç, işleyiş ve sonuç aşamalarının tümünde entegrasyon odaklı bir dinamik yapı ortaya çıkmaktadır. Bu dinamik yapı sistemin kesintiye uğramasını önleyerek uzun vadeli olarak ayakta kalmasını sağlamaktadır.

Sistemler açık ve kapalı sistemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kapalı sistemler içerisinde yer aldıkları çevre şartlarıyla etkileşim içerisinde olmayan sistemlerdir. 1960 ve 70'li yıllarda geçerli olan organizasyon sistemi kapalı sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kapalı sistemlerde organizasyonlar kendi iç şartlarını veri alarak stratejiler üretmektedirler. Rekabetin olmadığı bir piyasa yapısında organizasyonlar dışsal çevre şartlarını hedefleri üzerinde belirleyici aktörler olarak görmemektedirler. Açık sistemler dış ve iç faktörleri organizasyonel stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında belirleyici etkenler olarak kabul etmektedir. Açık sistemlerde organizasyonlar içerisinde buldukları çevreyle karşılıklı etkileşim içerisinde oldukları için belirleyici aktörler olarak kabul etmektedir.

Küreselleşme sürecinde yer alan (organizasyonel) sistemler açık sistemlerdir. Yukarıda da belirtildiği gibi küreselleşme süreci organizasyonel sistemler açısından dışsal faktörlerin etkisini artırmıştır. Bu anlamda organizasyonel sistemlerin

²¹ R. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning*, New York: Wiley, 1970.

hedeflerine ulaşması için bu sistemlerin iç ve dış aktörlerinin etkilerinin sisteme entegre edilmesi gerekmektedir.²² Dış etkenler (ulusal ve uluslar arası ekonomik, politik ve sosyal faktörler) sabit kabul edildiğinde sistemin iç işleyişinin bu aktörlere göre dizayn edilmesi sistemin adaptasyon özelliğinin bir sonucu olmaktadır. Diğer bir anlatımla organizasyonlar açısından dış etkenler bağımsız etkenlerdir. Organizasyonun çevresindeki politik, ekonomik veya sosyal şartları değiştirmesi çoğu zaman imkansızdır. Bu anlamda organizasyonun iç şartlarını dış etkenlere göre düzenlemesi gerekmektedir.

Diğer taraftan sistemin rakip sistemlerden rekabet açısından daha iyi bir konumda olması için sistem içerisinde yer alan alt fonksiyonların sistemin girdi ve çıktı süreçlerine aktif bir şekilde katılması gerekmektedir. Etkin bir sistemin ortaya çıkması tüm fonksiyonların sisteme girdi sağlamasıyla mümkün olacaktır. Sistemin alt fonksiyonları tarafından sağlanan girdiler sistemin sonuç aşamasında çıktılara dönüşmektedir. Ve bu çıktılar sistemin yeniden başlangıcı aşamasında oluşan girdileri belirlemektedir.

1.2.1. Hedef Merkezli Bir Yönetim Sistemi: Stratejik Yönetim Anlayışı

Stratejik yönetim anlayışı organizasyonu bir sistem olarak ele almaktadır. Stratejik yönetim anlayışının uygulandığı bir organizasyon sisteminde üç aktör bulunmaktadır.²³ Birincisi dışsal aktörlerdir. Dışsal aktörler (ulusal-uluslararası ekonomik, sosyal ve politik faktörler) organizasyon sisteminin üst sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. İkincisi organizasyon sistemidir. Üçüncüsü ise organizasyonda yer alan fonksiyonlardır (insan kaynakları, finans, araştırma-geliştirme vb.). Stratejik bir organizasyon sisteminde bu aktörler arasında organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için karşılıklı bir etkileşim ve uyum bulunmaktadır.

²² Jones, a.g.m., s.332.

²³ Freeman and McVea, a.g.m., s.198.

1.2.1.1. SY Sisteminde Etkileşim ve Adaptasyon

SY sistemi²⁴ organizasyonun bulunduğu dış çevrenin alt sistemidir. Organizasyon içerisinde yer alan fonksiyonlar (insan kaynakları, finans, üretim vb.) ise bu sistemin alt fonksiyonları olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek çevre ile sistemin kendisi, gerekse sistemin alt fonksiyonları ile çevre arasında karşılıklı bir etkileşim vardır.²⁵

1.2.1.1.1. İç ve Dış Faktörler Arasında Etkileşim ve Adaptasyon

Küreselleşme süreci organizasyonlar açısından dışsal faktörlerin kapsamını genişletmiş ve etkilerini artırmıştır.²⁶ Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan gelişmeler organizasyonlar arasında rekabeti yoğunlaştırmıştır.²⁷ Yoğun rekabetin hakim olduğu bir piyasada organizasyonlar belirli faktörleri dikkate alarak stratejik tercihler üretmek durumundadırlar. Bu faktörler rakip organizasyonların stratejileri, yeni organizasyonların piyasaya girme tehdidi, organizasyonun ürünlerine alternatif ürünler geliştirilmesi, organizasyonun maliyetlerindeki yükselme ve müşterilerin satın alma gücüdür.²⁸ Bu faktörler artırılabilir. Özetle küresel bir piyasa yapısında organizasyonlar stratejik tecihlerini yaparken gerek küresel gerekse yerel piyasalarda yer alan dışsal tehdit ve fırsatları değerlendirerek dikkate almak durumundadırlar.

Stratejik yönetim anlayışı açık bir yönetim sistemidir. Dışsal tehdit ve fırsatların organizasyon üzerindeki etkilerini dikkate almaktadır. Dışsal etkenlerin organizasyonun stratejileri açısından yarattığı tehdit ve fırsatlar strateji formülasyonu aşamasında değerlendirilmektedir. Organizasyonel stratejiler dışsal etkenlere göre revize edilmektedir. Rakip organizasyonların yoğun olarak yer aldığı bir piyasa yapısında maliyet önemli bir dış faktördür. Bu tür bir piyasa yapısında rekabetçi

²⁴ Jeanne M. Liedtka, *Strategy Formulation: The Roles of Conversation and Design*, a.g.e., s.73.

²⁵ Connor, a.g.m., s.200.

²⁶ Michael Song ve diğerleri, *Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in The United States And Japan*, *Strategic Management Journal*, J, 23.,2002, 969-978.

²⁷ P. Frankenhoff William and H. Granger Charles, *Strategic Management: A New Managerial Concept for An Era of Rapid Change*, New York: William E. Hill & Company, 1971, s. 7-13.

²⁸ M.E. Porter, *Competitive Strategy*. Free Press: New York,1980.

avantaj kaliteli ürünleri düşük maliyetle üretmekten geçmektedir. Bu piyasada yer alan organizasyonlar ürün çeşitlendirmesi ve büyüme gibi farklı stratejik hedefler belirlemiş olabilirler. Ancak organizasyonların kendi iç faktörlerini değerlendirerek ürettikleri bu stratejik tercihler dışsal faktörlerle de uyum içerisinde olmalıdır. Diğer bir anlatımla maliyet baskısının olduğu bir piyasa yapısında organizasyonlar öncelikle düşük maliyetle kaliteli ürün üretme stratejisini gerçekleştirmek durumundadırlar. Organizasyonlar ancak bu stratejiyi başarıyla uyguladıktan sonra ürün yelpazelerini çeşitlendirerek büyüme eğilimine girebilirler.

Organizasyonların içerisinde bulunduğu dış çevre organizasyonun iç işleyişi üzerinde etkili olmaktadır. Diğer taraftan organizasyonun iç işleyişi de dışsal faktörlere verilecek tepki açısından önem kazanmaktadır. Ucuz ürün üretme stratejisinin geçerli olduğu bir piyasa yapısında yapılan bir araştırmada Japon ve Amerikan firmalarının farklı stratejilerle reaksiyon gösterdikleri tespit edilmiştir.²⁹ Japon firmaları operasyonel alanda ve maliyet alanındaki avantajlarını kullanarak ucuz ve kaliteli ürün üretme stratejisini tercih ederken, Amerikan firmaları pazarlama konusundaki avantajlarını kullanarak uzmanlaştıkları alanlarda kaliteli ürünler üreterek nitelikli müşterilerin buldukları piyasalarda yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla dışsal faktörlerin aynı olduğu bir piyasada organizasyonlar iç dinamiklerine göre farklı stratejiler üreterek organizasyonel yapılarını dış çevre ile uyumlaştırmaktadırlar.

1.2.1.1.2. Üst Yönetim Fonksiyonu ve Fonksiyonlar Arasında Etkileşim ve Adaptasyon

Stratejik yönetim sürecinde yer alan formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamaları kümülatif bir verimliliğe sahiptir. Formülasyon aşamasında belirlenen stratejiler ancak uygulama aşamasında etkin bir şekilde realize edildiğinde anlam

²⁹ Song, a.g.m., s. 970-971.

²⁹ Molly Inhofe Papert, Anne Velliquette, and Judith A. Garretson, The Strategic Implementation Process, Evoking Strategic Concensus Through Communication, *Journal of Business Research*, 55, 2002, s. 301- 310

kazanmaktadır. Bu stratejilerde uygulama sürecinde ortaya çıkan aksaklıklar değerlendirme sürecinde düzeltilerek bir sonraki yıl (bir yıl bir uygulama yılı olarak algılanmaktadır) daha etkin bir organizasyonel yapı oluşturulmaktadır.

Organizasyonda yer alan alt fonksiyonlar organizasyonun stratejilerinin formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarının tümüne aktif bir şekilde katılmaktadırlar. Bu fonksiyonlar kendi alanlarını ilgilendiren konularında formülasyon aşamasında organizasyon stratejilerinin uygulanabilirliğini belirlemekte, uygulama sürecinde realizasyonunu gerçekleştirmekte ve değerlendirme aşamasında da uygulamalarda ortaya çıkan aksaklıkları tespit etmektedirler. Fonksiyonların üst yönetim tarafından formüle edilen stratejileri uygulamaları organizasyonel yapıyı verimsizleştirecektir.³⁰ İnsan kaynakları fonksiyonu organizasyonel stratejilerin , piyasada mevcut olan işgücü açısından, uygulanabilirliğini belirlemelidir. Maliyet baskısının yoğun olduğu bir rekabet piyasasında yetersiz bir bütçeyle gerekli insan kaynağı altyapısı oluşturulamamaktadır. Bu gerçeğin strateji formülasyonu sürecinde insan kaynakları fonksiyonu tarafından tespit edilerek ucuz işgücü bulma konusundaki gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Üst yönetim tarafından bu nokta gözardı edilerek alınacak kararlar uygulama aşamasında telafi edilemeyecektir.³¹

Fonksiyonların organizasyonda aktif bir şekilde rol alması bu rollerini gerçekleştirmek için gerekli yetkiye sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu şekilde esnek bir organizasyon sistemi yaratılmaktadır. Teknoloji konusunda ortaya çıkan bir yenilik organizasyonun ar-ge fonksiyonu tarafından analiz edilmekte ve organizasyon sisteminde gerekli yeniden yapılanma organize edilmektedir. Ar-ge fonksiyonu ve insan kaynakları fonksiyonu ile koordinasyon içerisinde yeni teknolojiler için çalışanların eğitiminin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Üst

³⁰ Barbara Keats and Hugh M. O'Neill, Organizational Structure: Looking Through a Strategy Lens, a.g.e., s.520-526.

³¹ Sayan Chatterjee and Jeffrey S. Harrison, Corporate Governance, a.g.e., s.544-545.

yönetim bu süreçte fonksiyonlar arasındaki uyumu organize etmektedir.³² Küreselleşme sürecinde zamanlama (organizasyonların dışsal tehdit ve fırsatlara reaksiyon gösterme süresi) rekabetçi avantaj açısından önemli bir parametredir. Bu anlamda esnek bir organizasyonel yapılanmaya sahip olan kurumlar bürokratik kurumlara göre çok daha iyi bir zamanlamaya sahiptirler.

1.2.1.1.3. Fonksiyonlar Arasında Etkileşim ve Adaptasyon

Organizasyonel fonksiyonlar arasında oluşturulacak etkileşim ve adaptasyon organizasyon sisteminin verimliliği açısından gereklidir.³³ Finans fonksiyonu organizasyonel stratejiler içerisindeki rolünü etkin bir şekilde gerçekleştirmesi için bu stratejileri gerçekleştirecek teknik ve mali altyapının yanında insan gücünü de gereksinim duymaktadır. İnsan gücü finans departmanının tek başına sağlayabileceği bir kaynak değildir. Finans fonksiyonunun organizasyon içerisindeki rolünü gerçekleştirecek insan gücünün temini, eğitimi, kariyer planlaması vb. finans fonksiyonu ve insan kaynakları fonksiyonu arasındaki koordinasyonla gerçekleştirilmektedir.

Müşteri merkezli bir stratejik odağa sahip³⁴ olan bir işletmede finans departmanındaki insan gücünün bu stratejiye ters bir davranış içerisinde olması işletmenin imajınının zarar görmesini gündeme getirecektir. Yine tasarruf merkezli bir stratejik odağa sahip olan bir işletmede asıl sorumluluk finans departmanında olduğu için finans departmanındaki çalışanların bu stratejiyi uygulamaya çalışması insan kaynakları departmanının aksi yöndeki hareketiyle verimsizleşecektir. Dolayısıyla işletmenin genel stratejilerine uygun bir tarzda şekillendirilen fonksiyon stratejilerinin kendi aralarında da etkileşim ve adaptasyon içerisinde olması stratejilerin uygulanabilirliğini belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

³² Constantinos Markides, *Corporate Strategy: The Role of the Centre*, a.g.e., s.100-111; Evert Gummesson, *Organizing for Strategic Management: A Conceptual Model*, *Strategic Management Journal*, April, 1974

³³ Kathryn M. Bartol and David C. Martin, *Management*, 1st ed., New York, McGraw Hill, 1991, s.190.

³⁴ Xiaohua Lin and Richard Germain, *Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance*, *Strategic Management Journal*, 24, 2003, s. 1131-1151

1.2.1.1.4. Organizasyonel Fonksiyonlar ve Dışsal Faktörler Arasında Etkileşim ve Adaptasyon

Organizasyonda yer alan fonksiyonlarla dışsal etkenler arasında da etkileşim ve adaptasyon organizasyonel stratejilerin etkinliği açısından önem taşımaktadır. Bir sistem içerisinde yer alan tüm fonksiyonlar yatay ve dikey olarak birbirleriyle etkileşim içerisinde. Bu etkileşim sistemin sonuçlarının gerçekleştirilebilmesi için zorunludur. Bu anlamda dışsal etkenlerle üst yönetim fonksiyonu arasındaki adaptasyon, fonksiyonlar ile dışsal etkenler arasındaki direkt etkileşimi engellemektedir.

İşgücü piyasasındaki bir kriz direkt olarak organizasyonun insan kaynağı departmanının stratejilerini dolaylı olarak ta işletme stratejilerini etkileyen bir süreçte gelişmektedir. Sonuçta işletme stratejilerini etkilemesine rağmen sözkonusu kriz işletme sistemine insan kaynakları fonksiyonu üzerinden girmektedir. Bunun nedeni krizin işletme sistemine olan olumsuz etkilerinin öncelikle insan kaynakları stratejilerini etkileyecek olmasıdır. İnsan kaynakları fonksiyonu bu etkileri sistem içerisinde analiz ederek stratejilerini revize etmektedir. Revize edilen bu stratejiler işletme stratejilerine adapte edilemekte ve insan kaynakları stratejilerinin sistem içerisindeki rolünde bir değişiklik ortaya çıkmaktadır

Sistemin altfonksiyonlarının piyasa koşulları ile direkt etkileşiminin sistemde dengesizliğe değil tam aksine istikrara neden olduğu vurgulanmalıdır.³⁵ Stratejik yönetim sisteminde her alt fonksiyon organizasyon içerisinde rekabetçi avantajın sağlanması noktasında belirli bir sorumluluk alanına sahiptir. Ve bu sorumluluğu yerine getirmek için de gerekli otonomiye elinde bulundurmaktadır. Örneğin insan kaynakları fonksiyonu işletmenin insan kaynağı altyapısını organizasyonun hedeflerinin realizasyonuna yönlendirme rolünü üstlenmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun bu rolü etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi insan kaynağını

³⁵ I. M. Cockburn, Henderson RM, Stern S. Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10–11), 2000, 1123–1145.

etkileyen iç ve dış faktörlerle etkileşim içerisinde bulunarak bu etkileşimleri organizasyonun insan kaynağı stratejilerine yansıtma otonomisine sahip olmasını gerekmektedir. Diğer bir anlatımla hareket esnekliğine ve insan kaynağı stratejilerini belirleme yetisine sahip olmalıdır. Ancak bu otonomi dengeli bir otonomidir. Burada önkoşul insan kaynakları fonksiyonunun sahip olduğu bu otonominin organizasyonun stratejik hedefleriyle etkileşim ve adaptasyon içerisinde kullanılmasıdır.

1.2.2. Süreç Olarak Stratejik Yönetim

1.2.2.1. Stratejik Yönetim Sürecinin Temel Aşamaları

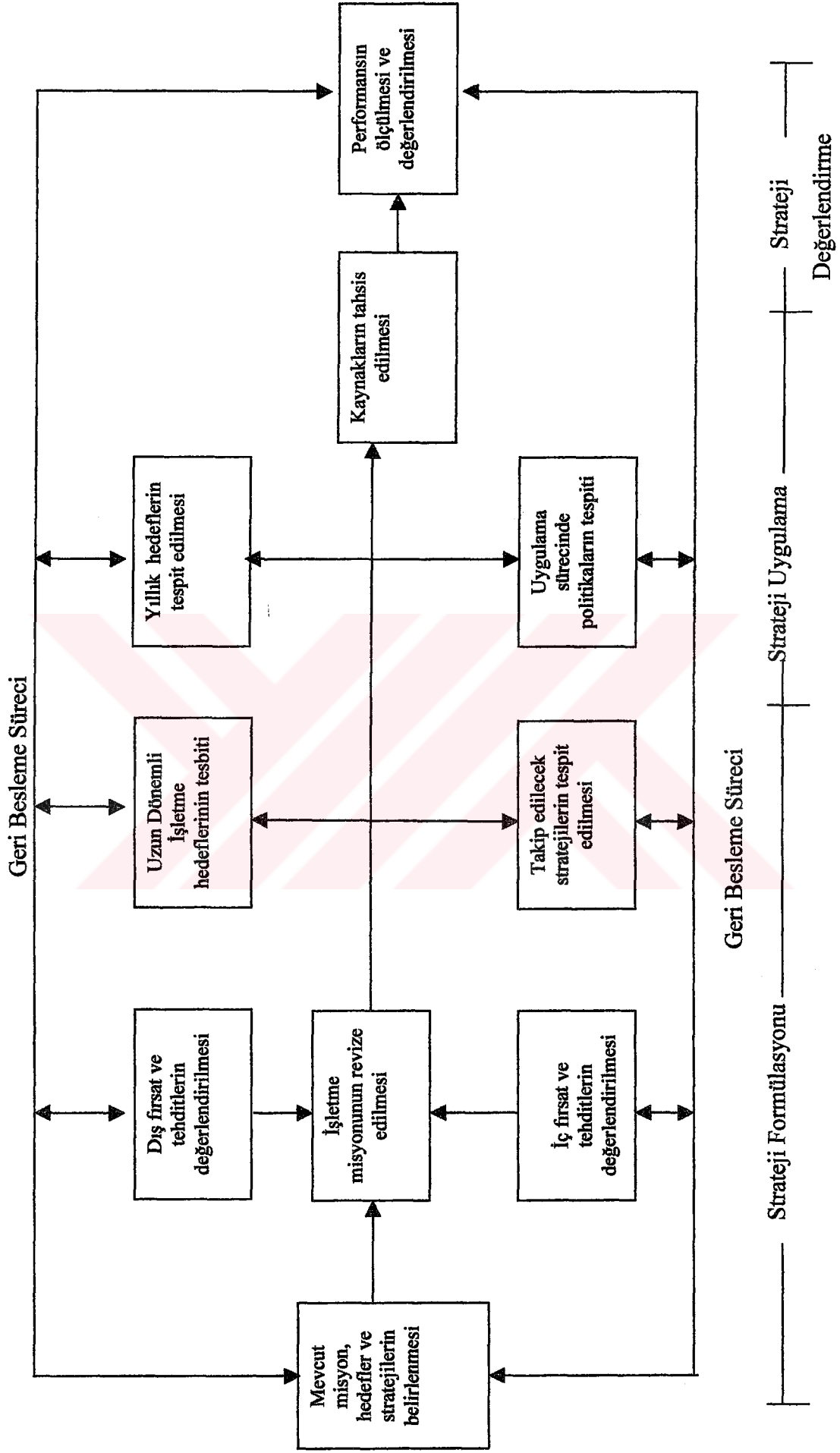
Stratejik yönetim sistemi bir süreç olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar strateji formülasyonu, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.³⁶

Stratejik yönetim süreci içerisinde yer alan aşamalar birbirini desteklemekte ve bu aşamalar arasında yoğun bir etkileşim süreci bulunmaktadır. Organizasyonların strateji formülasyonu aşamasında etkin stratejiler geliştirmesi bu stratejilerin katma değer yaratması için yeterli değildir. Etkin bir şekilde formüle edilen stratejilerin sonuç getirmesi uygulama aşamasındaki performansa bağlı olmaktadır.

Değerlendirme aşaması organizasyonun performans değerlendirilmesinin yapıldığı aşamadır. Organizasyonel stratejilerin uygulanması sürecinde ortaya çıkan aksaklıklar değerlendirme sürecinde modifiye edilmektedir. Stratejilerin etkin bir şekilde modifiye edilmemesi sistemdeki geri dönüşüm mekanizmasının fonksiyonunu yitirmesini ve sistemin her dönüşümünde aynı aksaklıkların yaşanmasına neden olacaktır.

³⁶ Fred R. David, *Strategic Management*, 1st ed., New York: McGraw Hill, 1993, s.5-7.

Tablo 1.1. Stratejik Yönetim Sistemi



Kaynak: Fred R. David, *Strategic Management*, 1st ed., USA: McGraw-Hill, 1993, s.13.

Değerlendirme süreci organizasyonda geri besleme mekanizması görevini üstlenmektedir. Geri besleme mekanizması sayesinde formülasyon ve uygulama aşamalarında sonuç getiren stratejiler geliştirilerek muhafaza edilmekte aksaklıklar ise elimine edilerek gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde sistem her dönüşümünde daha etkin ve istikrarlı bir şekilde işlemektedir.³⁷

1.2.2.2. SY Sürecinde Zamanlama

“Bir organizasyon gelecekte büyük değişimlerin yaşanacağı alanları önceden kestiren stratejilere sahip olabilir, stratejiler formal veya informal kurumların önceden görülmeveyen veya görülemeyenden istifade etmesini sağlar”³⁸

Stratejik yönetim sistemi proaktif bir yapıya sahiptir. Stratejik yönetim sisteminin uygulayan organizasyonlar gelecekte, uzun vadede, ortaya çıkacak avantajları, riskleri ve piyasa yapısını önceden tahmin ederek stratejiler üretmektedir. Rekabetçi avantajın kısa vadeli olarak elde edilmesi sonuçları itibariyle kar maksimizasyonunu sağlamayacaktır. Çünkü kısa vadeli bir rekabetçi avantaj organizasyonun sonraki aşamalarda bu avantajı kaybetmesini ve organizasyonel verimin düşmesini gündeme getirecektir. Rekabetçi avantajın uzun vadede sağlanması için yönetim stratejilerinin uzun vadeli olarak saptanmasını gerektirmektedir.

Bir organizasyon, şartlarının rakip organizasyonlar tarafından belirlendiği bir piyasada, reaktif olmak durumundadır. Reaktif bir stratejik yapılanmaya sahip bir organizasyonun rekabetçi avantajı elinde bulundurması mümkün olmamaktadır. Bu açıdan stratejik yönetim sürecinde zamanlama olgusu proaktif bir perspektifle ve uzun vadeli olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetimde uygulanacak stratejiler orta ve uzun vadeli olarak formüle edilmekte, kısa vadeli politakalarla uygulamaya konulmaktadır. Uygulanan politikalar yıllık değerlendirmelerle revize edilmektedir. Sistemin yapısı uzun vadeli planlamayı, uygulamayı ve süreçler arasında eşgüdümü gerektirmektedir. Bu anlamda stratejik yönetim sürecindeki

³⁷ Chakravarthy ve diğerleri, a.g.m., s.201.

³⁸ Peter F. Drucker, *Managing in Turbulent Times*, New York: Harper & Row, 1980.

aşamalar arasında yer alan adaptasyon ve eşgüdüm olgusu sistemin uzun vadeli istikrarını sağlamaktadır.

Stratejik yönetim sistemi dinamik ve esnek bir organizasyon yapısı geliştirmektedir. Bu anlamda stratejik yönetim süreci organizasyonun uzun vadeli hedeflerinde iç ve dış etkenler nedeniyle yapılması gereken modifikasyonların zamanında gerçekleştirilmesini öngören esnek bir yapılanma gerektirmektedir.³⁹

1.2.3. Organizasyonlarda Stratejik Yönetim

1.2.3.1. Stratejik Yönetim Sistemi ve Organizasyon Birimleri

Organizasyonlar ölçeklerine göre farklı organizasyonel birimlerden oluşmaktadırlar. Birden fazla işletmeden oluşan organizasyonlarda işletmeler şirket birimi altında organize edilmektedir. Şirket, işletme birimleri ve fonksiyon birimlerden oluşan organizasyonlarda stratejik yönetim sistemi bu birimler arasındaki koordinasyonla gerçekleştirilmektedir.⁴⁰ Bir işletmeden oluşan organizasyonda ise stratejik yönetim süreci işletmenin üst yönetimi ve fonksiyon birimleri arasındaki koordinasyonla gerçekleştirilmektedir.

1.2.3.1.1. Şirket Biriminde Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim anlayışının uygulandığı bir organizasyonda şirket birimi üç temel alan üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁴¹

- a) Organizasyonun büyüme, istikrar ve tasarruf stratejileri: Organizasyonun stratejik açıdan büyüme, küçülme veya mevcut yapısını devam ettirme politikalarından hangisini takip edeceğine yönelik stratejik açılımların belirlenmesi.

³⁹ Andrew Pettigrew ve diğerleri, a.g.m., s.11.

⁴⁰ Wrigth ve diğerleri, a.g.e., s.88-89.

⁴¹ Markides, a.g.e., s.98-112.

- b) Organizasyonun faaliyet göstereceği ürün piyasalarının belirlenmesi: Organizasyon mevcut ürün yelpazesinin muhafaza edilmesi veya çeşitlendirilmesine yönelik stratejik kararların alınması.
- c) Organizasyonun faaliyetlerini koordine etme, kaynaklarını kullanma fonksiyonlarının yürütülmesi. Organizasyonun stratejik birleşme yapması, uluslararası piyasalara açılması konularındaki politika tercihlerinin yapılması.

Şirket düzeyinde stratejiler şirketin yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir. Yönetim kurulu işletmeleri koordine eden üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Yönetim kurulu işletmelerin üst düzey yöneticileri ve fonksiyon yöneticileriyle koordineli bir şekilde çalışarak şirket stratejilerini belirlemektedir.

Şirket birimi genel anlamda organizasyonel koordinasyon üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşletme düzeyinde uygulanacak olan stratejik hedeflerin formülasyonu şirket düzeyinde yapılmaktadır. İşletmeler arasındaki etkileşim ve adaptasyonda şirket düzeyinde belirlenen politika ve stratejiler doğrultusunda yürütülmektedir.⁴²

Şirketin yönetim kurulu şirket stratejilerine işletme birimi ve fonksiyon yöneticilerinin katılımını sağlamalıdır. Şirket stratejilerinin formülasyonu, uygulanması ve değerlendirmesi organizasyonun alt ve üst birimleri arasındaki koordinasyon vasıtasıyla gerçekleştirilmelidir.⁴³ Organizasyonlar şirket, işletme ve fonksiyonel birimler arasında organizasyonun stratejik hedefleri açısından oluşturulan etkin bir adaptasyon vasıtasıyla rakip organizasyonlardan daha iyi bir konum kazanmaktadırlar. General Motor'un yönetim kurulu ve işletme birimi yöneticileri organizasyon kapsamında verimlilik standartları belirleyerek, bilgiyi ve iyi uygulamaları organizasyonun tümüne yayarak değer yaratmaktadır.⁴⁴ İşletme birimi yönetimi kendi alanındaki iç-dış tehdit ve fırsat algulamalarını değerlendirerek stratejik hedefler belirlemektedir. Ancak bu stratejiler işletmenin yer aldığı dar bir çevrede geçerli olan şartları yansıtmaktadır. Küresel ekonomide organizasyonların dışsal tehdit ve fırsatları küresel düzeyde değerlendirmesi gerekmektedir. Bu anlamda şirket birimi şirket genelinde geçerli

⁴² M. E. Porter, From Competitive Strategy to Corporate Strategy, *International Review of Strategic Management*, Vol. 1., Edited by D. E. Husey, Chister: John Wiley and Sons, 1990, s.120-132.

⁴³ A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, New York: John Wiley and Sons, 1994.

⁴⁴ Jack's Gamble, *The Economist*, October 28, 2000, s.13-14.

olacak organizasyonel stratejileri işletme birimlerinin katılımıyla gerçekleştirmektedir. İşletme birimleri ise şirket düzeyinde kendi katılımlarıyla belirlenen stratejik politikaları dikkate alarak spesifik stratejiler geliştirmektedirler. İşletme birimleri tarafından uygulanan bu stratejiler işletme ve şirket birimleri arasındaki koordinasyonla değerlendirilerek en iyi uygulamalar tespit edilmektedir.

Bu anlamda öncelikle şirket biriminin işletme biriminin dışsal ve içsel faktörlerini bilmesi gerekmektedir. Bu faktörler organizasyon birimleri arasındaki etkileşimle değerlendirilerek stratejik tercihler belirlenmelidir. Şirket birimi işletme birimlerinin performanslarını artırmaya yönelik organizasyonel düzenlemeleri gerçekleştirmelidir. Organizasyonda yer alan insan kaynaklarının farklı işletmelerde istihdamı maliyet ve etkinlik açısından organizasyonel verimi artıracaktır. Bir işletme biriminde fazla işgücünün oluşması ile ortaya çıkan tehdit, bu işgücünün diğer işletmelerde yer alan boş pozisyonlarda istihdamı vasıtasıyla fırsata dönüştürülmektedir.⁴⁵

1.2.3.1.2. İşletme Birimi Düzeyinde Stratejik Yönetim

İşletme birimleri şirketin belirli bir endüstri sektöründe faaliyet gösteren alt fonksiyonlarıdır. Şirket bir veya birden fazla sektörde faaliyet gösteriyorsa bu sektörlerin her birine ilişkin oluşturulan koordinasyon birimleri bünyelerinde yer alan işletme birimlerini organize etmektedir.⁴⁶ Organizasyon bilgi teknolojileri ve elektronik ürünleri alanlarında faaliyet gösteriyorsa bilgi teknolojileri ve elektronik alanında yer alan işletmeler bu konularda oluşturulan koordinasyon merkezleri tarafından organize edilmektedir. Bu koordinasyon merkezleri de şirketin yönetim kurulu tarafından idare edilmektedir.

İşletme birimleri stratejik hedeflerini şirketin genel stratejileri doğrultusunda belirlemektedirler. Şirketin organizasyonun tümü için belirlediği strateji ve politikalar işletmenin bağlı olduğu koordinasyon birimi tarafından sektörel ölçüğe göre şekillendirilmektedir. Sektörel ölçekte belirlenen strateji ve politikalarda işletmenin yer aldığı piyasa yapısına adapte edilmektedir.

⁴⁵ www.yazaki.com (Yazaki'de şirket merkezindeki insan kaynakları koordinasyon kurulu organizasyonun dünya genelindeki insan kaynaklarının işletmeler arasındaki organizasyonunu yürütmektedir).

⁴⁶ Hitt ve diğerleri, a.g.e., s.101-106.

İşletmeler yer aldıkları piyasa yapısına göre misyon, iç-dış tehdit ve fırsat değerlendirmelerini yaparak stratejik hedefler belirlemektedirler. Bu hedefler genel olarak organizasyonun, sektörel anlamda koordinasyon merkezinin belirlediği stratejilerle uyumludur. İşletme biriminde stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi koordinasyon merkeziyle birlikte yürütülmektedir.⁴⁷

1.2.3.1.3. Fonksiyonel Stratejiler

Fonksiyonlar işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştiren birimlerdir. Fonksiyonel stratejiler işletmenin belirlediği stratejilere göre şekillendirilmektedir. İşletme yönetimi fonksiyon yöneticilerinden oluşmaktadır. Fonksiyon yöneticileri kendi alanlarında işletme stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında proaktif bir rol üstlenmektedirler. Fonksiyonlar işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesinde birlikte hareket etmektedirler.

Şirketlerde fonksiyon birimleri işletme düzeyinde, koordinasyon merkezi ve şirket yönetimi düzeyinde temsil edilmektedir. İşletme düzeyinde yer alan insan kaynakları fonksiyonu koordinasyon merkezinde yer alan insan kaynakları koordinasyon fonksiyonuyla uyumlu bir şekilde hareket etmektedir. Sektörel ölçekte uygulanan insan kaynakları politikaları koordinasyon merkezinde değerlendirilmektedir. Şirket düzeyinde yer alan insan kaynakları fonksiyonu koordinasyon merkezlerindeki insan kaynakları fonksiyonu ile koordineli bir şekilde faaliyet göstermektedirler.⁴⁸ Bu şekilde işletme düzeyinde yer alan insan kaynakları fonksiyonu ile şirket düzeyinde yer alan insan kaynakları fonksiyonu arasında dinamik bir etkileşim gerçekleştirilmektedir.

Organizasyonda (şirket, koordinasyon birimi ve işletme düzeyinde) yer alan fonksiyonlar organizasyon stratejilerinin formülasyon, uygulama ve geri besleme (değerlendirme) sürecine aktif olarak katılmaktadır. Sistemin tüm aşamalarında proaktif bir rol üstlenmektedirler. Diğer bir anlatımla organizasyonel stratejilerin belirlenmesinde, uygulanmasında ve değerlendirilmesinde karar aşamasında yer alarak sürecin işleyişinde aktif olarak

⁴⁷ M. A. Peteraf, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, *Strategic Management Journal*, 14, 1993, s. 179-191.

⁴⁸ A. A. Lado, Wilson, C. M., Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective, *Academy of Management Review*, 19, 1994, s. 669-727.

katılmaktadırlar.⁴⁹ İnsan kaynakları departmanı işletmede üst yönetim tarafından belirlenen stratejilere göre insan kaynakları stratejileri üretmemektedir. Aksine iç ve dış faktörleri insan kaynakları açısından analiz etmekte ve işletme stratejilerinin formülasyonu sürecinde bu stratejilerin fizibilitesini insan kaynağı açısından yaparak sisteme direkt girdi sağlamaktadır. Diğer bir anlatımla sistemin işleyişinde formülasyon sürecinden itibaren proaktif bir rol üstlenmektedir.

Fonksiyonlar formülasyon düzeyinde kendi alanlarında organizasyon stratejilerinin fizibilitesini değerlendirmekte ve sürece proaktif olarak katılmaktadırlar. Aynı zamanda bu stratejilere göre belirlenen kısa ve uzun vadeli uygulama planlarında da aktif bir rol üstlenmektedirler. Bu şekilde alt fonksiyonlar belirlenen stratejilere uygun stratejik politikalarını oluşturmakta ve sisteme adapte etmektedirler. Bu adaptasyon alt fonksiyonlar ve organizasyonun üst yönetimi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir.

Sistemdeki altfonksiyonların her birinin proaktif bir rol üstlenmesi bu fonksiyonların sorumluluk üstlenmesi anlamına gelmektedir. Bir fonksiyonun verimsizliği nedeniyle ortaya çıkacak aksaklıklar sistemin tümüne olumsuz yansıtacaktır. Bu noktada fonksiyonların tümünün her aşamada birbirini desteklemesi ve sonuca gitmesi gerekmektedir. Sistemin performansının düşmesine neden olan fonksiyonlardaki modifikasyonlar sistemin değerlendirme sürecinde gerçekleştirilmektedir. Sistemin geri besleme mekanizması⁵⁰ olarak adlandırılacak değerlendirme sürecinde ilgili altfonksiyonların daha etkin işleyişi açısından gerekli olan değişimler belirlenmektedir. Bu değişimler ilgili altfonksiyon tarafından uygulanmakta ve sisteme entegre edilmektedir. Sistemde yer alan insan gücünün eğitiminin yetersizliğinden kaynaklanan uygulama etkinsizliği geri besleme mekanizmasında tespit edilerek bir sonraki aşamada İK departmanı tarafından giderilmekte ve sistemin işleyişi daha etkin bir yapıya kavuşmaktadır.

⁴⁹ Wheelen and Hunger, a.g.e., s.87.

⁵⁰ Idalene F. Kesner, The Strategic Management Course: Tools and Techniques for Successful Techniques, a.g.e., s.681-683.

1.2.3.2. Stratejik Yönetim ve Organizasyon Ölçeği

Stratejik yönetim modeli küçük ve büyük ölçekli organizasyonlarda etkin bir şekilde uygulanabilmektedir. Stratejik yönetim modelinin uygulanması için gerekli olan organizasyonel altyapı mevcut olduğunda organizasyon ölçeğinin küçük olması bir engel oluşturmamaktadır. Organizasyonda yer alan insan kaynakları finans vb. departmanların sayılarının az veya çok olması sistemin sonuçlarını değil kapsamını etkileyecektir. Bu fonksiyonlar stratejik yönetim sistemine göre organize edildiklerinde organizasyonun hedeflerine ulaşılması için bir engel bulunmamaktadır. Dolayısıyla sistemin çevresinin ve kendisinin küçük olması kapsamı daraltmakla beraber sistemin sonuçlarıyla ilgili olumsuz hiçbir etki yaratmamaktadır.

Bu çalışma kapsamında büyük ölçekli ve küçük ölçekli organizasyonlarda stratejik yönetim modelinin uygulanması üzerinde durulacaktır. Büyük ölçekli organizasyonlar uluslararası şirketler kapsamında değerlendirilecektir.

1.2.3.2.1. Büyük Ölçekli Organizasyonlarda Stratejik Yönetim

1.2.3.2.1.1. Yönetim Ve Organizasyonel Etkinlik

Büyük ölçekli organizasyonlarda stratejik yönetim anlayışının uygulanması önemli faydalar sağlamaktadır. Büyük ölçekli organizasyonlar geniş bir kaynak altyapısına sahiptir (organizasyonel, fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları). Stratejik yönetim anlayışını uygulayan organizasyonlar kaynaklarını sistematik, planlı ve akılcı bir şekilde kullanmaktadırlar. Bu şekilde daha iyi stratejik tercihler yaparak risk oranını azaltmaktadırlar.⁵¹ Büyük miktarda insan kaynakları altyapısına sahip organizasyonlarda kontrol önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetimin uygulandığı organizasyonlarda şirketin, işletme birimlerinin ve fonksiyonların organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesindeki rolleri tespit edilmektedir. Her birim kendi sorumluluk alanını bildiği için otokontrol mekanizması sistemin etkin bir şekilde işlemlerini sağlamaktadır.

⁵¹ Ann Langley, The Roles of Formal Strategic Planning, *Long Range Planning*, 21, no:3 (June 1988), s.40.

Diğer taraftan organizasyonel birimler arasındaki koordinasyon büyük ölçekli organizasyonlarda sinerji ortamı yaratarak organizasyonel verimliliği artırmaktadır. Stratejik yönetim anlayışında tüm birimler arasında stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir işbirliği bulunmaktadır. Bu işbirliği organizasyonların sahip oldukları kaynakları en verimli şekilde kullanmasını sağlamaktadır. Üretim ve insan kaynakları fonksiyonu arasındaki etkin koordinasyon sistemi organizasyonun bir işletmesinde oluşan personel fazlasını, bu personelin istihdam edilebileceği boş pozisyonlarda, değerlendirerek hem organizasyona verimliliğin düşmesini hem de maliyetlerin yükselmesini önlemektedir.

Büyük ölçekli organizasyonlar kriz ortamlarında düşük hareket esneklikleri nedeniyle küçük ölçekli organizasyonlara göre daha fazla risk üstlenmektedirler. Organizasyonlar bu riski dağıtmak için uzun vadeli stratejik alternatifler geliştirmekte, dinamik ve esnek bir organizasyon yapısı oluşturarak organizasyonel proaktiviteyi⁵² artırmaktadırlar. Küresel bir piyasa yapısında organizasyonel proaktivitenin (dışsal tehdit ve fırsatları önceden sezerek belirleyici kararlar alabilme yetisi) alt fonksiyonlara yayılması büyük ölçekli organizasyonların daha etkin bir şekilde işlemlerini sağlamaktadır.

Belirsiz bir piyasa yapısının hakim olduğu küreselleşme sürecinde stratejik yönetim anlayışını uygulayan kurumlar finansal olarak daha kârlı kurumlardır.⁵³ Organizasyonlar dış ve iç etkenleri uzun vadede ortaya çıkabilecek rekabet koşulları çerçevesinde analiz ederek stratejik alternatifler ürettikleri için piyasada belirleyici bir rol üstlenmektedirler. Uzmanlaşma merkezli bir operasyonel yapılanmanın olduğu bu organizasyonlarda organizasyonlarda geleceğe ilişkin tahminler sistemli analizlerle gerçekleştirilmektedir. Yapılan bu analizlere göre stratejiler üretilmekte ve gelecekte ortaya çıkacak riskler büyük oranda önlenmektedir. Büyük ölçekli organizasyonlar birden fazla ürün piyasasında faaliyet gösteren kurumlardır. Belirli bir ürün piyasasında ortaya çıkacak kriz proaktif bir perspektifle önceden tahmin edilerek önlenmektedir. Krizin ortaya çıkacağı ürün sektöründe kapasite azaltılmaktadır.

Büyük ölçekli organizasyonlarda yer alan uzmanlaşma merkezli organizasyonel yapılanma stratejik yönetim sistemiyle yaratıcılık niteliğini kazanmaktadır. İletişim ve hedef

⁵² David, a.g.e., s.16.

⁵³ Lawrence Rhyne, The Relationship of Strategic planning to Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 7, 1986, s. 432.

birliğinin olmadığı bir organizasyonda uzmanlaşma brokratik bir yapıya dönüşecektir. Stratejik yönetimin uygulandığı organizasyonlarda şirket, işletme ve fonksiyonel birimler düzeyinde etkin bir iletişim mevcuttur. Bu etkin iletişim ortamı organizasyonun otonom olarak yapılanan alt ve üst birimlerinin stratejik hedeflerin uygulanmasında yaratıcı bir rol üstlenmelerini sağlamaktadır. Her birim ulaşılması gereken hedefleri bildiği için organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesine maksimum düzeyde katılabilmektedir. Organizasyonel stratejilerin formülasyon, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde organizasyonun alt ve üst birimlerini arasında görev dağılımının yapılması organizasyonel verimi artırarak gelişimci bir yapı yaratmaktadır.

1.2.3.2.1.2. Bilgi Ekonomisi Ve Yönetim

Küreselleşme öncesi piyasada rekabetçi avantajın temel parametreleri üretim faktörleridir (ölçek ekonomisi, sermaye altyapısı, kapalı piyasa ekonomisi ve üretim teknolojisi).⁵⁴ Küresel ekonomide ise rekabetçi avantajın temel parametresi bilgidir.⁵⁵ Küresel ekonomide organizasyonların stratejik hedefi bilgi faktörlerini yaratmak, sürekli geliştirmek, yeni bilgilerle bütünleştirmek ve korumaktır.⁵⁶ Bilgi ekonomisi organizasyonların stratejik yapılanmasında bilgiyi çekirdek fonksiyon olarak görmektedir.⁵⁷ Küresel piyasada yer alan organizasyonlarda bilgiyi şekillendiren kaynaklar görünmeyen kaynaklardır (organizasyonel yapılanma, insan kaynaklarının organizasyonel varlığı, organizasyon kültürü ve teknolojik altyapı). Görünen kaynaklar ise (organizasyonun fiziki altyapısı, finansal altyapısı, personelin fiziki varlığı) görünmeyen kaynakların tasarruflarıyla oluşturulan ve yönetilen faktörlerdir. Organizasyonların görünür kaynakları üretim üzerinde odaklanmaktadır. Organizasyonun görünmeyen kaynakları ise bilgi faktörleri olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada büyük ölçekli organizasyonlar küreselleşme öncesinde sahip oldukları avantajları önemli ölçüde yitirmişlerdir. Görünmeyen kaynaklarını etkin bir şekilde yönetemeyen organizasyonlar bilgi ekonomisinde başarılı olamamaktadır.⁵⁸ Stratejik yönetim anlayışı rekabetçi avantaj odaklı bir yönetim anlayışı olarak büyük ölçekli organizasyonların görünmeyen kaynaklarını etkin bir

⁵⁴ Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, 1st ed., USA: Harvard Business School Press, 1995, s.7.

⁵⁵ M. Castells. *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. 1: The Rise of the Network Society. Oxford. 1996

⁵⁶ G. Hamel and C. K. Prahalad., *Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds*, *Strategic Management Journal* 17, 1996, s. 232-42.

⁵⁷ Alexander Styhre, *The Knowledge-Intensive Company and The Economy of Sharing: Rethinking Utility and Knowledge Management*, *Knowledge and Process Management*, Volume 9, Number 4 2002, s. 228-236.

⁵⁸ Gregory G. Dess, T. G Lumpkin, *Emerging Issues in Strategy Process Research*, a.g.e., s.24.

şekilde yapılandırmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetim anlayışı rekabetçi avantajın temel parametresinin organizasyonun stratejik önceliği haline getirilmesin öngörür. Stratejik yönetim anlayışını uygulayan organizasyonlar iç-dış tehdit ve fırsat değerlendirmelerini yaparak stratejik hedefler belirlemektedirler. Diğer bir anlatımla rekabetçi avantajı belirleyen parametreleri tespit ettikten sonra organizasyonel yapılanmalarını bu parametrelere göre yapılandırmaktadırlar. Bu anlamda büyük ölçekli organizasyonlar stratejik yönetim anlayışını uygulayarak etkin bir yönetim sistemi gerçekleştirmekte ve görünen kaynaklar konusunda sahip oldukları üstünlüklerini verimli rekabetçi avantaja dönüştürebilmektedirler.

1.2.3.2.1.3.Uluslararası Şirketlerde Stratejik Yönetim

Küresel ekonomide uluslararası şirketler büyük ölçekli organizasyonlar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Uluslararası şirketler birden fazla ülkede faaliyet gösteren organizasyonlardır. Uluslararası şirketler açısından stratejik yönetim sisteminin işleyişi farklı bölgelerde yer alan üniteler arasında oluşturulan koordinasyonla mümkün olmaktadır. Şirketin merkezinin bulunduğu ünite sistemin çekirdeğini oluşturmakta ve diğer bölgelerde oluşturulan koordinasyon merkezleri genel merkezle koordineli bir şekilde sorumlulukları altında bulunan üniteleri organize etmektedirler. Burada sistemin işleyişi açısından önemli olan bu üniteler arasında yatay ve dikey olarak hedefler açısından adaptasyonunun sağlanmasıdır. Üniteler arasındaki mesafe veya sektör farklılığı sistemin sonuçlarını etkileyen unsurlar değildir.⁵⁹

Stratejik yönetim anlayışını uygulayan uluslararası şirketler dışsal fırsat ve tehditleri değerlendirerek stratejik tercihler belirlemektedirler. Uluslararası şirketler için küresel strateji farklı bölgelerde yer alan ünitelerin entegrasyonu vasıtasıyla stratejik fırsat alanları oluşturmaktadır. Şirketin bir ülkede (genellikle şirket merkezinin bulunduğu ülkede) belirli bir ürün piyasasında elde ettiği üstünlük diğer ülkelerin piyasalarına da yansıtılmaktadır. Şirket kaynaklarının yapılandırılması ise yatırım yapılan ülkelerin içsel şartlarına göre şekillendirilmektedir. Uluslararası şirketler için dışsal çevre, küresel ölçekte değerlendirildiği için, oldukça kompleks bir yapıya sahiptir. Bu şirketler küresel ölçekte belirledikleri stratejilerini yerel (faaliyette buldukları ülkenin) şartlara adapte etmek durumundadırlar.⁶⁰ Şirketin diğer ülkelerde yaptığı yatırımlarda şirketin organizasyonel yapılanması (kültürel,

⁵⁹ Peter Wright ve diğerleri, *The Developing World to 1990: Trends and Implications for Multinational Business*, *Long Range Planning*, 15, no:4, (July-August 1982), s. 116-125.

⁶⁰ Narendra Sethi, *Strategic Planning Systems for Multinational Companies*, *Long Range Planning* 15, no.3, (June 1982), s.80-89.

finansal, organizasyonel prensipleri) yerel tesislere iç piyasa şartlarıyla uyumlu bir şekilde yansıtılmaktadır. Şirketin sahip olduğu insan kaynağı, teknoloji, kalite, güvenilirlik, patent vb. avantajlar yerel üniteler tarafından yerel piyasalarda kullanılmaktadır.⁶¹ Şirketin organizasyonel yapılanmasının yerel işletme birimlerine aktarılması, yerel işletme birimlerinin bağımsız karar alma yetilerini ortadan kaldırmamaktadır. Aksine şirketin küresel piyasa şartlarını baz alarak belirlediği küresel stratejiler yerel ölçekte işletme biriminin genel organizasyonel yapılanmasını belirlemektedir. Yerel işletme birimleri içsel piyasa şartlarını, şirketin küresel stratejileriyle uyumlu bir şekilde, organizasyonel yapılanmaya adapte etmektedirler. Bu şekilde küresel ölçekte şirketin sahip olduğu rekabetçi avantaj üstünlüklerini yerel piyasa şartlarına göre biçimlendirmektedirler.⁶²

Uluslararası şirketlerde stratejilerin formülasyonu işletme birimleri ve bölgesel koordinasyon merkezleri arasındaki işbirliği sonucunda belirlenen stratejik alternatiflerin şirketin üst yönetiminde değerlendirilmesiyle yapılmaktadır. Şirketin genel merkezinde yer alan koordinasyon merkezi⁶³ şirketin faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde geçerli olacak stratejik politikaları belirlemektedir. Bu politikalar çerçevesinde kurulan ve yönetilen yerel işletmelerin fonksiyon yöneticileri işletmenin yer aldığı ülkenin dışsal şartları ve işletmenin içsel şartlarını değerlendirerek yerel ölçekte stratejik hedefler belirlemektedirler. Belirlenen bu stratejik hedefler bölgesel koordinasyon merkezlerinde fonksiyonlar ölçeğinde değerlendirilmektedir. Organizasyonun Türkiye'de faaliyet gösteren tesisinin yerel ölçekte geçerli olacak insan kaynakları stratejileri, şirketin genel stratejileriyle uyumlu bir şekilde, şirketin Türkiye'deki işletmesinin insan kaynakları fonksiyonu tarafından işletmenin üst düzey yönetimiyle koordineli bir şekilde belirlenmektedir. Belirlenen bu stratejiler Avrupa koordinasyon merkezinde yer alan insan kaynakları koordinasyon merkezinde diğer ülkelerde yer alan işletmelerin insan kaynakları stratejileriyle değerlendirilerek şirketin yerel ölçekte uygulayacağı insan kaynakları stratejileri tespit edilmektedir. Bölgesel merkezlerde yapılan bu değerlendirmelerde yerel işletmelerin fonksiyon stratejilerinde ortaya çıkan en iyi uygulamaların bölge kapsamındaki diğer ülkelerde de uygulanması amaçlanmaktadır. Farklı ülkelerde yer alan işletme birimleri arasında da gerçekleştirilmektedir.⁶⁴ Diğer taraftan

⁶¹ Bruce Kogut, *International Management and Strategy*, a.g.e., s.261-278.

⁶² Stephen Tallman, *Global Strategic Management*, a.g.e., s.465-466.

⁶³ www.yazaki.com. Yazaki'de genel merkez bölgesel koordinasyon merkezlerinin üst koordinasyon merkezi olarak görev yapmaktadır.

⁶⁴ N. Nohria and S. Ghoshal, *the Differentiated Network*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

bölgesel düzeyde yapılan bu çalışmalar bölgesel koordinasyon merkezleri ve şirketin genel merkezi arasında da sürdürülmektedir.

Bölgesel düzeyde belirlenen stratejiler genel merkezde fonksiyon birimleri ve üst yönetim düzeyinde analiz edilmektedir. Böylece şirketin genel merkez, bölgesel koordinasyon merkezi, yerel işletme birimi ve fonksiyonları arasındaki adaptasyon süreci işletilmektedir.⁶⁵ Bölgesel düzeyde belirlenen insan kaynakları stratejileri genel merkezde yer alan insan kaynakları koordinasyon kurulunda değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerde şirketin üst yönetimi tarafından belirlenen prensipler bölgesel ve yerel koşullar göz önüne alınarak revize edilmektedir. Sonuçta şirketin genel politikaları ve stratejileri yerel işletme birimlerinden gelen veriler doğrultusunda belirlenmektedir.

1.2.3.2.2. Küçük Ölçekli Organizasyonlarda Stratejik Yönetim

Küçük ölçekli organizasyonlarda yönetim süreci dar bir çevrede ve sistem içerisinde uygulanmaktadır. Organizasyonun stratejik hedefleri yerel bir dışsal ve içsel faktör kümesi tarafından etkilenmektedir. Bu da organizasyonel süreci basitleştirmektedir. Ancak organizasyonel sürecin basitleşmesi sistemin aleyhine bir durum yaratmamaktadır. Aksine bazı dönemlerde bir avantaj olarak ortaya çıkabilmektedir. Ölçek olarak küçük organizasyonların özellikle riskli piyasa yapılarında hareket esnekliğine sahip oldukları bilinmektedir. Bu hareket esnekliği organizasyonun piyasa şartlarına daha kolay adaptasyon sağlayabilen, değişime açık ve dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır.⁶⁶

Küçük ölçekli organizasyonlar kısa vadeli stratejilerle hareket eden bir yönetim anlayışına sahiptirler. Uzmanlaşmanın olmadığı bu organizasyonlarda piyasanın kapsamlı bir analizi yapılamadığı için geleceğe yönelik stratejik hedefler belirlenmemektedir.⁶⁷ Diğer taraftan organizasyonel hedeflerin oluşum, uygulama ve değerlendirme aşamaları üst yönetim tarafından organize edilmektedir. Organizasyonda yer alan alt fonksiyonlar genellikle

⁶⁵ A. B. Carroll, A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, (October 1979), s.479-505.

⁶⁶ J. Kargar, and J. A. Parnel, Strategic Planning Emphasis and Planning Sophistication in Small Firms: An Empirical Investigation, *Journal of Business Strategies* (Spring 1996), s. 120.

⁶⁷ Rita Gunther McGrath, *Entrepreneurship, Small Firms and Wealth Creation: A Framework Using Real Options Reasoning*, a.g.e., s.298-304.

operasyonel amaçlar için kullanılmaktadır. Bu nedenle küçük ölçekli organizasyonlarda pozitif sinerjinin, katılımcı yönetim anlayışının genellikle uygulanmadığı bilinmektedir.⁶⁸

Diğer taraftan küçük ölçekli organizasyonlarda yer alan alt fonksiyonlar birden fazla alanda çalışmaktadırlar. Finans konusunda uzmanlaşmış kişilerden oluşan finans fonksiyonu insan kaynakları alanındaki prosedürlerle de ilgilenmektedir. Organizasyon sisteminin verimsizleşmesine neden olan bu durum uzun vadede istikrarsız bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Küçük organizasyonlar az sayıda personelin çalıştığı kurumlardır. Ancak bu kişilerin her birinin organizasyon içerisinde belirli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Bu fonksiyonların birisinde ortaya çıkacak verimsizlik organizasyon sisteminin işleyişine zarar verecektir. Bu anlamda organizasyonun küçük ölçekli olmasına bakılmaksızın organizasyonda yer alan alt fonksiyonların işleyiş sisteminin formüle edilmesi gerekmektedir. Bu formülasyonun yapılması organizasyonda yer alan fonksiyonların daha fazla kişiden oluşmasını gerektirmemektedir. Önemli olan organizasyonun iç-dış fırsat ve tehditlerinin tespit edilerek uzun vadeli stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve alt fonksiyonların bu hedeflere göre yapılandırılmasıdır.⁶⁹ Organizasyonda yer alan alt fonksiyonların bu formülasyonu yapacak yeterli bilgi ve zaman sahip olmadığı durumlarda danışmanlık hizmeti alınabilir. Uygulama ve değerlendirme aşamalarında da uzman görüşler vasıtasıyla organizasyon sisteminin uzun vadeli hedefleri yakalaması sağlanabilir.

Stratejik yönetim anlayışı organizasyonun rakip organizasyonlardan rekabet açısından daha iyi bir konumda olmasını hedefleyen bir yönetim sistemidir. Bu anlamda küçük ölçekli organizasyonlar üzerinde yapılan araştırmalar stratejik yönetim prensiplerini etkin olarak uygulayan küçük ölçekli organizasyonların rakip organizasyonlardan daha iyi bir konumda bulunduğunu göstermektedir.⁷⁰

⁶⁸ Wheelen and Hunger, a.g.e., s.304-305.

⁶⁹ Alistair R. Anderson and Martin H. Atkins, Business Strategies for Entrepreneurial Small Firms, *Strategic Change*, 10, 2001, s. 321-322.

⁷⁰ J. S. Bracker ve diğerleri, Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry, *Strategic Management Journal*, (November-September 1988), s.591-603; P. H. Thurston, Should Smaller Companies Make Formal Plans, *Harvard Business Review*, 61, no: 5, (September-October 1983), s. 162-188;

1.3. Strateji Formülasyonu

*“Yüksek performansı sağlamak için, üst yöneticiler organizasyon için stratejik bir yönelim belirlemelidir ve organizasyonun üyeleri stratejilerin üretilmesinde aktif rol almalıdır. Organizasyonel fonksiyonların tümünde etkin stratejiler üretebilen kurumlar en yüksek performansı sağlayabilecektir”.*⁷¹

Strateji formülasyonu organizasyonun vizyonunun, misyonunun, uzun vadeli stratejilerinin ve bu stratejilerin uygulanması için gerekli politikaların belirlendiği bir planlama aşamasıdır. Bu aşamada organizasyonel sürecin nasıl işleyeceğinin yanısıra organizasyon içerisinde yer alan fonksiyonların da stratejik misyonları, vizyonları ve uzun vadeli stratejik hedefleri belirlenmekte ve sisteme entegre edilmektedir.

Strateji formülasyonu süreci interaktif bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷² Organizasyonel stratejilerin formülasyonu üst yönetim ve fonksiyonlar arasında, karar verme sürecini yavaşlatmayacak ve organizasyonun stratejilerinin rakip firmalar tarafından öğrenilmesini önleyen bir çerçevede⁷³, oluşturulan karşılıklı etkileşim süreciyle belirlenmektedir. Organizasyonun stratejik hedefleri belirlenirken bu hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak insan gücünün edinilebilirliği, kalifikasyon altypası vb. parametreler insan kaynakları fonksiyonuyla koordinasyon içerisinde belirlenmektedir. Bu şekilde belirlenen stratejiler organizasyonda yer alan tüm fonksiyonların sisteme bağlılığını gündeme getirmekte ve uzun vadeli, istikrarlı bir yapı ortaya çıkarmaktadır.

Strateji formülasyonu sürecinde fonksiyonlar arasında da interaktif bir strateji değerlendirme süreci yer almaktadır. Bir fonksiyonun belirlediği stratejik hedefler diğer fonksiyonların stratejik hedeflerine direkt olarak yansıdığı için sözkonusu fonksiyonlar arasında da formülasyon düzeyinde interaktif bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Organizasyonun insan kaynakları hedeflerinin realizasyonunda kullanılacak finansal desteğin sağlanabilmesi finans ve insan kaynağı fonksiyonları arasındaki etkileşimle belirlenebilecek bir süreçtir.⁷⁴ Bu sürecin üst yönetim tarafından belirlenmesi fonksiyonların katılımcı rollerini

⁷¹ Banbury Hart, How Strategy-Making Processes Can Make A Difference, *Strategic Management Journal*, 15, 1994, 251-269.

⁷² Paul C. Nutt, *Strategic-Decision-Making*, a.g.e., s.44-45.

⁷³ John A Parnell and Donald L Lester, Towards A Philosophy of Strategy: Reassessing Five Critical Dilemmas In Strategy Formulation And Change, *Strategic Change*, 12, 2003, s. 291-303.

⁷⁴ Amount Esser and Van Dirk-Pieter Donk, Strategic Human Resource Management: A Role of the Human Resorce Manager in The Process Of Strategy Formation, *Human Resource Management Review*, Volume 2. Number 4.1992

ve performanslarını düşüreceği gibi etkin olmayan bir yapı yaratacaktır.⁷⁵ Çünkü üst yönetim finansal analizi veya insan kaynakları analizini yaparken gerekli değerlendirmeyi yeterli düzeyde yapamayacaktır. Bu açıdan stratejik yönetim sürecinde aşağıdan yukarı bir formülasyon süreci yer almaktadır. Sistemde yer alan her parametrenin sisteme olan katkısının maksimize edilmesi ancak bu tür bir planlamayla mümkün olmaktadır.

1.3.1. Strateji Formülasyonunun Temel Özellikleri

Stratejilerin üretilmesi (formülasyonu) süreci bir stratejik düşünme süreci olarak algılanmaktadır.⁷⁶ Bu stratejik düşün sisteminin temel karakteristikleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

- a) Sistem perspektifi: Organizasyonlar bir ekosistem içerisinde faaliyet göstermektedirler. Sadece kendi buldukları sektörde değil aynı zamanda tüm sektörleri kapsayan bir piyasa yapısı ve bu piyasa yapısının iç dış etkenleri içerisinde rekabet etmektedirler. Bir sistem perspektifiyle yönetilen kurumlar yeniliği yaratan kurumlardır. Yeni ürünler yaratabilen, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilen ve yeniliklere öncülük edebilen bir organizasyonel yapının oluşturulması bu ekosistemi kabul etmekle mümkün olmaktadır. Strateji formülasyonu süreci sadece fonksiyonel planlamaların bir bütünü değildir. Strateji formülasyonu süreci bir sistem perspektifiyle sürekli değişen bir çevrede, belirsiz⁷⁷ ve riskli bir piyasa yapısında belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için organizasyonu yönlendirmeyi hedef edinmektedir.⁷⁸
- b) Strateji formülasyonu (düşün) süreci temel olarak hedef-merkezli bir yapıya sahiptir.⁷⁹ Genellikle uzun vadeli⁸⁰ olarak belirlenen hedefler strateji formülasyonu sürecinin hareket noktasını oluşturmaktadır. Belirlenen bu hedefler organizasyonda

⁷⁵ Joel E. Ross and Ronnie Silverblatt, Developing the Strategic Planning, *Industrial Marketing Management*, 16, 1987, s.103-108.

⁷⁶ Jeanne M. Liedtka, a.g.m., s.71.

⁷⁷ Robert M. Grant, Strategic Planning in A Turbulent Environment: Evidence From The Oil Majors, *Strategic Management Journal*, 24, 2003, s. 491-517.

⁷⁸ G. Steiner, *Strategic Planning*, New York: Free Press, 1979, s.16.

⁷⁹ G. Hamel, and C. Prahalad., *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994, s.129-130.

⁸⁰ Thomas L. Wheelen and J.David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 8th ed., Prentice Hall, 2002, s.2.

yer alan fonksiyonların işlevlerinin tespitinde belirleyici bir veri niteliğini taşımaktadır.

- c) Zeka Fırsatçılığı: Strateji formülasyonu sürecinde belirlenen hedefler üst yönetimin geçmiş yargı ve tecrübelerine dayanan sabit (dinamik olmayan) bir yapıda değildir. Aksine organizasyondaki her bireyin katılımıyla oluşturulan, yaratıcı ve dinamik bir niteliğe sahiptir. Bu şekilde sürekli gelişen ve değişen şartlar içerisinde bu dinamizm ve yaratıcılık altyapısı sistemin istikrarını sağlamaktadır.
- d) Zaman Fonksiyonu: Strateji formülasyonu süreci geçmiş, bugünü ve geleceği bütünleştiren bir yapıdadır.⁸¹ Geçmişin tecrübeleri ile gelecek hedefleri arasında bir dengeleme yapılmaktadır. Bu dengeleme mevcut konumla gelecekte olması gereken konum arasındaki boşluğu doldurmayı hedefleyen bir dengelemedir.
- e) Hipotez Yönelimi: Strateji formülasyonu süreci geleceğe ilişkin tahmin yöntemidir. Bu tahminler yapılırken farklı hipotezlerden yola çıkılmaktadır. Bu hipotezlerin etkinliği stratejik hedeflere ulaşılmasındaki başarı oranını da belirleyecektir. Sürekli değişen bir piyasa ortamında , özellikle uzun vadeli olarak yapılan, tahminlerin revize edilmesi kaçınılmazdır. Ancak önemli olan bu tahminlerin zamanında revize edilebilmesi için oluşturulan organizasyonel yapının dinamik ve esnek olmasıdır. Bu anlamda organizasyonların değişime olan adaptasyon düzeyleri onların etkinliklerini belirleyen temel göstergelerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸²

1.3.2. Formülasyon Süreci

Strateji formülasyonu süreci organizasyonel misyonunun belirlenmesi, iç ve dış etkenlerin analizi, (uzun vadeli) stratejilerin belirlenmesi, bu stratejilerin uygulanmasını sağlayacak politikaların tespit edilmesi şeklinde beş temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların birbirlerini desteklemektedir. Her bir aşamanın etkinliği bir önceki aşamanın etkinliğine bağlıdır. Ve sonuç alınabilir bir organizasyonel yapılanmada bu aşamalar birbiriyle stratejik hedefler merkezinde adapta olmalıdır.

¹ Rodolphe Durand, Predicting A Firm's Forecasting Ability: The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention, *Strategic Management Journal*, 24, 2003, s. 821-838.

² Rumelt, R., Schendel, D., and Teece, D. *Fundamental Issues in Strategy*, Cambridge, MA; Harvard Business School Press, 1994.

1.3.2.1. Organizasyon Misyonunun Belirlenmesi

Organizasyonel misyon bir organizasyonun varoluş nedenini ortaya koyan manifesto olarak adlandırılmaktadır. Organizasyonun varoluş sebebi onu diğer organizasyonlardan ayıran en önemli olgudur. Açık bir misyon tanımlaması etkin hedefler belirlemek ve stratejiler formüle etmek için kaçınılmazdır.⁸³ Misyon tanımlaması organizasyonun uzun dönemli olarak ne yapmak istediğini ve hedef kitlesini tanımlamaktadır. Misyon tanımlaması organizasyonel önceliklerin, stratejilerin, planların ve iş uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. O organizasyonel yapılanmanın temel belirleyicisidir.

Misyon belirleme sürecinde organizasyonda yer alan tüm fonksiyonların katılımı önemlidir. Çünkü misyon tanımlaması tüm organizasyonu ilgilendiren ve ancak tüm fonksiyonların katılımıyla uygulamaya konulabilecek bir niteliğe sahiptir. Diğer taraftan iç ve dış çevrede ortaya çıkacak değişimler nedeniyle misyon tanımlamasında yapılacak değişimlerin gerçekleştirilmesi organizasyonel misyonun diğer fonksiyonlar tarafından paylaşımını gündeme getirmektedir. Strateji formülasyonu sürecinin aşağıdan yukarı bir süreçte gerçekleştirilmesi gibi misyon tanımlaması da en alt birimlerden gelen taleplere göre şekillendirilmektedir. Diğer fonksiyonların katılımıyla tanımlaması yapılmayan bir misyon belirleme süreci uzun vadeli olamayacaktır.

- a) Organizasyonun varlık nedeninin belirlenmesi: Organizasyonun bugün neden var olduğunun ve gelecekte neden var olacağını (misyonunun) belirlenmesi kurumsal kimliğin oluşturulması açısından ilk adımı oluşturmaktadır. Organizasyonun bugünkü durumu ile gelecekte hedeflenen konumu (vizyonu) arasındaki boşluk organizasyonun stratejik bir perspektifle yapılandırılmasını gerektirmektedir.⁸⁴
- b) Müşteriler: Bir piyasada talep varsa arz yaratılacaktır. Organizasyonlar talebi yaratmak için arz politikalarını bu talebe göre şekillendirmek durumundadır. Bu açıdan müşteri ihtiyaçları organizasyonel misyonun çerçevesini belirleyen en temel kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁵

⁸³ Fred R. David, a.g.e., s.94.

⁸⁴ Wright ve diğerleri, a.g.e., s.61.

⁸⁵ M. Hammer and Champy J., *Reengineering the Corporation*, New York: Harper Collins. 1993,

- c) Organizasyonun Dış ve İç Çevresinin Tanımlanması: Organizasyonun iç ve dış çevresinin tanımlanması organizasyonun yapılandırılması ve işleyişi açısından belirleyici niteliktedir. Organizasyonun çevresinde yer alan politik, sosyal ve ekonomik etkenler organizasyonel faaliyetlerin kapsamını belirlemektedir.
- d) Sosyal Politika Stratejilerinin Saptanması: Misyon tanımlaması bir organizasyonun hissedarlarına, tüketicilerine, çalışanlarına ilişkin sosyal sorumluluğunu içermelidir. Organizasyonun bulunduğu dış ve iç çevrede yer alan aktörlere karşı organizasyonun sorumluluğunun ve tavrının belirlenmesi organizasyonun devamı ve stratejik konumu açısından önem arz etmektedir.
- e) Ürün ve Hizmetler: Organizasyonun temel ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi. Misyon belirleme sürecinde organizasyonun yeni ürün ve hizmet piyasalarına girmesi, faaliyet gösterdiği piyasalardan çekilmesi gibi stratejik politikalarının belirlenmektedir.
- f) Organizasyonun yer aldığı piyasa yapısının tanımlanması. Piyasa yapısının rekabet düzeyi sektörel açıdan organizasyonun izlemesi gereken stratejileri önceleyen bir veridir.

1.3.2.2. Dış Süreç Analizi

Küreselleşme sürecinde yer alan ve stratejik yönetim sürecinin uygulandığı bir organizasyonda dışsal etkenlerin proaktif bir perspektifle değerlendirilmesi gerekmektedir. Dışsal etkenlere reaktif bir konumda duran organizasyonların rekabet ortamını yönlendirmesi söz konusu olmayacaktır. Dolayısıyla organizasyonun misyon ve vizyon belirleniminde organizasyonun stratejilerine etki edebilecek , kilit aktörlerin, muhtemel etkileri tespit edilmeli ve bu etkilere göre stratejiler üretilmelidir.⁸⁶

Dış süreç analizinde önemli parametrelerden birisi sistemi oluşturan fonksiyonların katılımıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi sisteme etki eden bir dış etkenin (örneğin iş gücü

⁸⁶ Hitt ve diğerleri , 1995, s.38-62.; (bknz. 1.1.2.)

piyasasında kalifiye işgücü kıtlığının) sisteme direkt olarak değil bir fonksiyon vasıtasıyla girdiği unutulmamalıdır. Dış süreç analizlerinde önemli olan her fonksiyonun kendi alanındaki etkileri analiz etmesi ve sisteme yönelik olumlu olumsuz yansımalarını kısa ve uzun vadede kontrol edebilecek otonomiye sahip olmasıdır.⁸⁷ Bu şekilde esnek ve erken yanıt verebilen bir organizasyon sisteminin oluşturulması mümkün olmaktadır. Kalifiye insan kaynağı piyasasında oluşan bir daralmanın üst yönetim tarafından tespiti ve önlenmesi her açıdan imkansızdır. İnsan kaynakları fonksiyonu bu riski önceden analiz ederek organizasyonun stratejik hedeflerinin gerektirdiği kalifiye insan kaynağını yoğun eğitimlerle temin yetiştirme, dış piyasalardan insan kaynağını sağlama vb. politikalarla önlemeye çalışmalıdır. Bu şekilde sistemin genel işleyişinde ortaya çıkacak aksaklıkları zamanında engellenilmektedir.

Organizasyonu etkileyen temel dışsal etkenler 1) ekonomik 2) sosyal, kültürel ve demografik ve çevresel 3) politik ve yasal 4) teknolojik 5) rekabetçi faktörler olarak sıralanmaktadır. Dışsal faktörler organizasyonun misyon ve vizyon belirleniminde belirleyici bir rol oynamaktadır.⁸⁸

Dışsal etkenler organizasyonlar açısından çoğunlukla sabit (esnek olmayan) girdiler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında lider organizasyonlar buldukları sektörde dışsal tehditleri minimize eden ve fırsatlara dönüştüren organizasyonlardır. Kriz ortamında bulunan bir organizasyonun bu kriz ortamını önceden tahmin ederek dış piyasalara yönelmesi kriz nedeniyle ucuzlayan maliyet girdilerini kullanarak kar maksimizasyonunu yakalamasını sağlayacaktır.

1.3.2.3. İçsel Etkenlerin Değerlendirilmesi: Organizasyonel Analiz

Dış etkenlerin organizasyonlar için sabit girdiler olduğu belirtilmişti. Organizasyonların rekabetçi avantajı yakalaması için temel kaynaklarını iç fonksiyonlar oluşturmaktadır. Çünkü bu fonksiyonlar organizasyonlar açısından esnek (şekillendirilebilir) kaynaklardır.⁸⁹

⁸⁷ Ross and Silverblatt, a.g.m., s.105.

⁸⁸ Wright ve diğerleri, a.g.e., s.24.

⁸⁹ Robert Grant, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 1991, s.116.

Stratejik yönetim süreci organizasyonda yer alan tüm fonksiyonların belirlenen stratejik hedefler merkezli bir işbirliği süreci içerisinde olmalarını gerektirmektedir. Organizasyonların rekabetçi avantajı yakalaması için organizasyonel sinerjinin etkin bir düzeyde olması gerekmektedir. Diğer yandan organizasyonların buldukları içsel etkenler açısından da sabit girdileri bulunmaktadır. Bu sabit girdiler tüm organizasyonlar tarafından edinilebilen girdilerdir. Teknolojik altyapı gerekli sermaye olduğunda tüm organizasyonlar açısından satın alınabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonları diğer organizasyonlardan farklılaştıran ve onların lider organizasyonlar olmalarını sağlayan stratejik fonksiyonların varlığı karşımıza çıkmaktadır. Bu şekilde bir organizasyonel fonksiyonun kilit konumda olması için üç temel özelliği taşıması gerekmektedir.⁹⁰

- a) Edinilebilirlik ve Değer: Rakip firmaların bir fonksiyona sahip olması o fonksiyonun sabit girdi niteliğini kazanmasını gündeme getirecektir. Diğer taraftan fonksiyonun stratejik bir öneme sahip olması o fonksiyonun organizasyona rekabetçi avantajı getirmesine bağlı olmaktadır.
- b) Uzun Vadeli ; Fonksiyon uzun vadede organizasyonun rekabetçi üstünlüğü yakalamasını sağlamalıdır. Kısa vadede geçici bir üstünlük organizasyonlar açısından önemli bir avantaj unsuru olmaktan uzaktır.⁹¹
- c) Kopyalanabilirlik: Bir kaynağın kopyalayabilirliği kaynağın stratejik önemini ortadan kaldıracaktır. Bu durumda ilgili kaynak tüm organizasyonlar için sabit bir iç fonksiyon haline dönüşecektir. Kopyalanabilirlik konusunda iki temel parametreden bahsedilmektedir. Bunlar kaynağın görülebilirliği ve transfer edilebilirliğidir.

Görünen kaynaklar belirli bir sermaye birikimi olan tüm organizasyonlar tarafından tesis edilebilecek kaynaklardır. Bu kaynaklar hiç şüphesiz organizasyonlar açısından rekabetçi avantaj parametresi olarak kullanılabilir. Sermaye piyasalarının uluslararası bir nitelik kazanmasıyla sermaye altyapısının sağlanması, fiziksel tesisin kurulması ve görünen bir kaynak olarak personel altyapısının tesis edilmesi mümkündür. Ancak organizasyonun

⁹⁰ Peter Wright., Benjamin B. Dunford, and Scott A. Snell, Human Resources and The Resource Based View of The Firm, *Journal of Management*, 27 (2001), s. 711.

⁹¹ Wheelen and Hunger, a.g.e., s.83.

Tablo. 1.2. Görünen ve Görünmeyen Kaynaklar**Görünen Kaynaklar**

Personel	Organizasyonun üst yönetimi, orta yönetimi ve işgörenlerinin fiziki mevcudu
Finansal Kaynakları	Organizasyonun sermayesi, kredibilitesi, iç kaynak yaratma kapasitesi vb.
Fiziksel Kaynaklar	Organizasyonun yerleşimi, tesisi ve diğer fiziksel ekipmanları

Görünmeyen Kaynaklar

Organizasyonun misyonu, vizyonu, stratejik hedefleri, politikaları, uygulamaları, değerlendirmeleri vb.	Organizasyonun yönünü belirleyen, geleceğini tasarlayan, organizasyonun görünen kaynaklarının fonksiyonel işlevlerini tespit eden parametreler bütünü.
İnsan Kaynakları	Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşılmasında her aşamada katılımcı, yönlendirici, organizasyona bağlı ve hedeflerine inanan, yaratıcı bir insan kaynağı altyapısı
Kültürel Yapı ⁹²	Yaratıcı, yenilikçi, rekabetçi, entegre bir organizasyonel yapıyı motive eden stratejik bir kültürel yapı.
Teknolojik Kaynaklar	Mevcut fiziksel teknoloji tesisinin yaratılması ve geliştirilmesi için gerekli yaratıcı kapasite, patent hakları, ar-ge kapasitesi vb.

Kaynaklar: J. B. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1991, 101; R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge: Blackwell, 1991, s. 100-102.

⁹² Wheelen and Hunger, a.g.e., s.89.

görünmeyen kaynakları kopyalanamaz olması, uzun vadeli bir temele sahip olması vb. nedenlerle rekabetçi avantajı belirleyen kilit parametreler olarak karşımıza çıkmaktadır.⁹³

Küreselleşme süreci bilgi ekonomisinin hakim olduğu bir süreçtir. Bu süreçte organizasyonlar rekabetçi avantajı görünen kaynaklarla sağlayamamaktadır. Bilgi ekonomisinde organizasyonların rekabetçi avantajları yakalayabilmesi onların bilgiyi yaratma, transfer etme, organizasyona entegre etme, koruma ve kullanma kapasiteleriyle ölçülmektedir. Bilgi küresel ekonomide organizasyonel verimliliği desteklemekte, yaratıcı bir kültürel açılım ortaya çıkarmaktadır.⁹⁴ Organizasyonların görünmeyen kaynakları bilgiye dayanan kaynaklardır. İnsan kaynakları altyapısının oluşturulması, teknolojik yeniliklerin yaratılması, organizasyonel yapının ve stratejilerin oluşturulması bilginin fonksiyonlarıdır.

Organizasyonların rekabetçi avantaj konusunda rakip organizasyonlardan daha iyi bir konumda olmalarını sağlayan kaynaklar kilit fonksiyonlar çekirdek fonksiyonlar⁹⁵ olarak adlandırılmaktadır. Çekirdek fonksiyonlar organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran, farklı kılan fonksiyonlardır. İnsan kaynağı diğer organizasyonlara göre daha nitelikli olan bir organizasyon daha kaliteli ürünleri, daha kısa zamanda, daha iyi bir pazarlama uygulamasıyla, daha geniş ve doğru bir piyasa ağında satabilecektir.⁹⁶ Fakat bu tek başına yeterli bir parametre değildir. Bu kaynağın nitelikli olması maliyetinin standarttan yüksek olması anlamına geldiğinde organizasyonun rekabet avantajı düşecek ve bu kaynak kilit bir fonksiyon olma niteliğini yitirecektir. Diğer taraftan organizasyon rakiplerinden daha iyi bir konum kazanabilmek için zayıf yönlerini güçlendirmek için organizasyonel sistemin diğer kaynaklarına ayrılan finansmanı dengesiz bir şekilde kullandığında organizasyonda yer alan ve bir üstünlük parametresi olan fonksiyonlar verimsizleşebilecektir

Diğer taraftan çekirdek fonksiyonların organizasyonlara rekabetçi avantaj sağlaması organizasyon sisteminin etkin bir şekilde işlemesine bağlıdır. Yazılım sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyon yaratıcı bir insan kaynakları altyapısına sahip olabilir. Ancak bu

⁹³ W. J. Orlikowski, Knowing in Practice: Enacting A Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization, Science*, 13(3): 2002, s. 249-273.

⁹⁴ D. J. Teece, *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions*. Oxford University Press: Oxford. 2000, s.29.

⁹⁵ Tom Connor, The Resource-Based View of Strategy and Its Value to Practising Managers, *Strat. Change* 11, 2002, s. 307-316

⁹⁶ Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell, Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27, 2001, s. 701-721

kaynağın sürekliliği sağlanmadıkça çekirdek kaynak olma özelliğini kaybedecektir.⁹⁷ Organizasyon belirli bir dönemde yaratıcı insan kaynağı sayesinde piyasada yakaladığı üstünlüğü bu kaynağın değişen piyasa koşullarına ve gereksinimlerine göre kendini yenilememesi sonucunda kaybedecektir. Bu noktada organizasyonlar rekabetçi avantajı uzun vadede ellerinde tutmak için çekirdek fonksiyonların sürekliliğini sağlamalıdır.

1.3.2.4. Uzun Dönem Hedeflerinin, Strateji ve Politikalarının Tespiti

Organizasyonun bulunduğu mevcut konumdan hedeflenen konuma ulaşmasını sağlayacak stratejik hedefler ve bu hedeflerin alternatifleri tespit edilmektedir. Bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak stratejiler temel olarak organizasyonun misyonu doğrultusunda ortaya konulmaktadır.⁹⁸

Stratejik yönetim sürecinde hedefler orta ve uzun vadeli olarak bir sistem perspektifiyle değerlendirilerek belirlenmektedir. Bunun için organizasyonu oluşturan fonksiyonların bu hedeflerin belirlenimine katılması gerekmektedir.⁹⁹ Her fonksiyon kendisini ilgilendiren alanlarda belirlenecek stratejilerin fizibilitesini yaparak mevcut alternatifler arasından en uygun tercihi ortaya koymaktadır. Bu tercihler sistemdeki diğer fonksiyonların tercihleriyle birleştirilerek hedefler belirlenmektedir. Bu hedeflerin sayısal, ölçülebilir, gerçekçi, anlaşılabilir, ulaşılabilir ve sisteme entegre edilebilir nitelikte olması gerekmektedir.¹⁰⁰

Hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi organizasyonel sisteminin sonuç alınabilir bir sistem olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Öncelikle net olarak belirlenen hedeflere ulaşma konusunda her fonksiyon kendi sorumluluk alanını bilmektedir. Organizasyonda belirsizliği ortadan kaldıran bu durum organizasyonel verimliliği artırmaktadır. Fonksiyonların performansları objektif bir şekilde değerlendirilebilmektedir. Bu da sistemde ortaya çıkan aksaklıkların geri besleme süreciyle modifikasyonunu ve bir sonraki süreçte daha etkin bir organizasyonel yapı oluşturulmasını sağlamaktadır.

⁹⁷ Christine M. Hagan, The Core Competence Organization: Implications For Human Resource Management, Human Resource Management Review, Volume 6, 1996, s.150-152.

⁹⁸ E. Rhenman, Organization Theory for Long-Range Planning, London: Wiley, 1973, s. 4.

⁹⁹ Liedtka, a.g.m., s.86.

¹⁰⁰ Evert Gummeson, Organizing for Strategic Management-A Conceptual Model, Long Range Planning, April 1974, s.13.

Organizasyonun mevcut üstün ve zayıf yönleri, organizasyon için sözkonusu olan tehdit ve fırsatlar değerlendirilerek stratejik bir hedef planlaması yapılmaktadır. Bu hedef planı yapılırken gözönünde bulundurulan en önemli nokta organizasyonun bir sistem içerisinde işlediğidir. Diğer bir anlatımla organizasyonda belirli güçlü ve zayıf yönler bulunabilir. Önemli olan bu yönlerin tümünün bir sistem çerçevesinde sonuç alınabilir bir yapıya kavuşturulmasıdır.

1.4. Strateji Uygulama Süreci

Stratejik yönetim sürecinde yer alan üç temel proses arasında yoğun bir karşılıklı etkileşim ve bağımlılığın olduğu yukarıda belirtilmişti (bkz. 2.2.). Strateji formülasyonu süreci strateji uygulama sürecinin fonksiyonel işlevini belirlemektedir. Strateji formülasyonu sürecinde belirlenen stratejiler ve politikalar strateji uygulama sürecinde pratize edilmektedir.

101

Stratejik yönetim süreci bir sistem olarak ele alındığında strateji uygulama sürecinin başarısı strateji formülasyonu sürecinin başarısına bağlı olmaktadır. Diğer bir anlatımla strateji uygulama sürecinde yer alacak organizasyonel fonksiyonların strateji formülasyonu sürecine proaktif bir şekilde katılımı sistemin etkinliğini belirleyen temel parametrelerden birisidir. Stratejilerin formülasyonu organizasyonda tüm birimlerin (gerek şirket düzeyinde gerekse işletme düzeyinde yer alan) katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde belirlenen stratejiler uygulama sürecinde pratize edilmektedir. Stratejilerin uygulanmasında bu yöntemin uygulanmasının birkaç avantajından bahsetmek mümkün gözükmektedir.¹⁰²

Bu avantajlardan birincisi uygulama prosesine katılan tüm birimlerin formülasyon düzeyinde de sisteme girdi sağlaması nedeniyle organizasyonel stratejilerden tam haberdar olmalarıdır.¹⁰³ Bu nokta fonksiyonların organizasyondaki işlevsel rollerini kavrayabilmelerini ve etkin bir şekilde realize edebilmelerini sağlamaktadır. Bir diğer avantaj fonksiyonların motivasyonlarında karşımıza çıkmaktadır. Fonksiyonda yer alan tüm birimlerin organizasyon

¹⁰¹ Balaji S. Chakravarthy, and Roderick E. White, Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies, a.g.e, s.183.

¹⁰² J. M. Gadella, Avoiding Expensive Mistakes in Capital Investment, Long Range Planning, April 1994, s.103-110.

¹⁰³ D. Hambrick , Strategic Consensus within Top Management Teams, Strategic Manage Journal ,2, 1981;s.263– 79.

prosesinin tümünde etkin bir rol üstlenmesi fonksiyonların organizasyona olan bağlılığını artırarak organizasyonel verimi yükseltecektir. Özellikle uygulama sürecinde kendini hissettiren bu verim fonksiyonların oto kontrolünü de sağlayarak stratejik hedeflere ulaşılmasında esnek ve dinamik bir organizasyonel yapı oluşturacaktır. Üçüncü olarak organizasyonel fonksiyonların her biri rekabetçi avantajı yakalama ve sürdürme konusunda yaratıcı aklı oluşturabilecektir. Çünkü her fonksiyon kendi rolünü bilmekte ve sisteme girdi sağlarken stratejik hedeflere göre hareket etmektedir. Bu hareket tarzı sistemin sonuç merkezli olmasını ve yaratıcılığın gelişimini sağlamaktadır.

Strateji uygulama süreci organizasyonda formülasyon sürecinde belirlenen stratejik (uzun vadeli) politikaların yıllık uygulama planlarının yapılması ve bu uygulamaya ilişkin politikaların tespitini içermektedir. Bu politikalar ilgili görev sistemasyonunu içerisinde şirket ve işletme düzeyinde gerçekleştirilmektedir. Yıllık uygulama hedeflerinin belirlenmesinin dört temel işlevi bulunmaktadır.

- a) Organizasyonel kaynakların dağıtımını belirlemek
- b) Organizasyonel performansın değerlendirilmesi gerekli verileri oluşturmak
- c) Uzun vadeli hedeflerin uygulanmasını sağlamak
- d) Şirket, işletme ve fonksiyon ölçeğinde önceliklerin belirlenmesini sağlamak.¹⁰⁴ Uygulama sürecinde yer alacak kaynaklar tahsis edilmektedir.

Strateji uygulama sürecinde temel olarak üç nokta üzerinde durulmaktadır.¹⁰⁵

- a) Stratejileri Kim Uygulacak? : Strateji uygulama sürecinde en üst düzey yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm bireyler şirket, işletme ve fonksiyonel birimler düzeyinde sürece katılmaktadır. Bu noktada uygulama sürecinde yer alan tüm bireylerin organizasyonun stratejilerini ve organizasyonel yapıyı iyi anlaması etkin bir bireysel performans için önşart olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji uygulama sürecinde özellikle fonksiyonel düzeyde aksaklıkların ve verimsizliklerin temel kaynağı bireylerin bu süreçte pasifize edilmesidir. Bu açıdan bakıldığında her bireyin sistemde yer alması ve aktif olması gerekmektedir. Diğer taraftan sistemdeki insan kaynağının (stratejileri uygulayacak kaynağın) operasyonel görevlendirmesinin

¹⁰⁴ W. F. Glueck, Management, 3rd, Chicago: Dryden Press, 1983, s.67.

¹⁰⁵ G. Hamel, C. K Prahalad, Strategic Intent, Harvard Business Review, May-June 1989, s. 67.

strateji formülasyonu sürecinde belirlenen uzun vadeli hedeflerle eşgüdümlü olması gerekmektedir.¹⁰⁶ Diğer bir anlatımla organizasyondaki insan kaynağının formülasyon düzeyinde uzun vadeli olarak belirlenen stratejik konumu uygulama düzeyinde operasyonel boyutta ve kısa vadeli olarak belirlenmektedir. İnsan kaynaklarının strateji formülasyonu ve uygulaması süreçlerinde belirlenen stratejik konumunun uyumlu olması sistemin uzun vadeli ve istikrarlı bir sistem olması açısından kaçınılmazdır.

- b) Ne Yapılmalı ? : Organizasyonun stratejileri açısından insan kaynağının tahsisi yapıldıktan sonra organizasyonda uygulama sürecinde uygulanacak programlar, bütçeler ve prosedürler belirlenmektedir. Programlar strateji merkezli bir uygulama süreci gerçekleştirmek için yapılan planlamalardır. Örneğin piyasada istikrarı yakalamış bir organizasyonun uzun vadede belirlediği genişleme stratejisi için kısa vadeli (genellikle bir yıllık) süreçlerde piyasa araştırmasının yapılması, piyasaların tespit edilmesi ve gerekli yatırımların yapılması bir uygulama programıdır Bu aşamalar kısa vadeli eylem planlarıyla (prosedürlerle) hayata geçirilmektedir.
- c) Organizasyonel Adaptasyon Nasıl Sağlanmalı ? : Formülasyon düzeyinde belirlenen stratejik hedeflerin uygulama düzeyinde realize edilebilmesi organizasyonda yer alan tüm fonksiyonların aynı dili konuşmasını bağlıdır Diğer bir anlatımla fonksiyonlar operasyonel işlemlerini aynı hedeflere karşılıklı etkileşim ve sinerji ortamı yaratarak varmaya çalışmalıdır.¹⁰⁷ Uygulama düzeyinde yapılan programlarda bu adaptasyonun yapılmasının yanısıra her düzeyde bu adaptasyonun belirli periyotlarda kontrol edilmesi ve gerektiğinde modifiye edilmesi sistemin verimliliği açısından önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Inhofe Molly Rapert, Anne Velliquette, and Judith A. Garretson, The Strategic Implementation Process: Evoking Strategic Consensus Through Communication, *Journal of Business Research*, 55 (2002), s.301– 310.

¹⁰⁷ Wheelen and Hunger, a.g.e., s.205.

¹⁰⁸ Molly ve diğerleri, a.g.m., s.312.

1.5. Stratejilerin Değerlendirilmesi

Strateji değerlendirme süreci organizasyonların uyguladıkları stratejilerin etkinliğinin değerlendirilmesini içermektedir. Strateji değerlendirme süreci temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır.

- a) Organizasyonel stratejilerin sonuçlarının analiz edilmesi; Strateji değerlendirme sürecinde elde edilen verilerin doğruluğu organizasyonel etkinlik açısından önem taşımaktadır. Organizasyonel fonksiyonlarda yer alan insan kaynakları altyapısının bu verileri doğru bir şekilde tespit etmesi organizasyonun uzun vadede varlığını korumasını sağlayacaktır.¹⁰⁹ Çünkü aksayan fonksiyonlarda gerekli düzeltmeler yapılarak bir sonraki süreçte organizasyonun daha etkin bir şekilde işlemesi sağlanacaktır. Organizasyonel bağlılık doğru verilerin elde edilmesi için önşart olarak karşımıza çıkmaktadır.
- b) Hedeflenen ve Gerçekleşen Sonuçların Karşılaştırılması; Bu aşamada organizasyonun strateji uygulama sürecinde organizasyon birimlerinin ve bireylerin performansları ölçülmekte, uygulama planlarından sapmalar tespit edilmekte ve elde edilen ilerleme belirlenmektedir. Bu değerlendirmeler hedeflenen ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırılması sonucu elde edilmektedir.
- c) Hedeflenen sonuçların elde edilmesi için organizasyon sisteminde verimsiz olan unsurların düzeltilmesi.

Strateji değerlendirme sürecinde zamanlama genellikle bir yıl olarak kabul edilmektedir. Ancak organizasyonun faaliyet gösterdiği piyasa yapısına göre bu süre değişmektedir. Rekabetin yoğun olduğu, riskli piyasa yapılarında organizasyonların daha kısa zaman aralıklarıyla strateji değerlendirme yapması gerekmektedir.¹¹⁰

¹⁰⁹ George Steiner, *What Every Manager Must Know*, Strategic Planning, New York: The Free Press, 1979, s. 269.

¹¹⁰ W. Linday and L Rue, *Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View*, *Academy of Management Journal*, 23, no.3 (September 1980), s.402.

1.6. Stratejik Yönetimde Sistem Yaklaşımının Sonuçları

Stratejik yönetim anlayışında sistem yaklaşımının sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

- a) Stratejik yönetim anlayışı organizasyonel fonksiyonların sistemin girdi ve çıktı süreçlerine katılmasını sağlamakta hatta zorunlu kılmaktadır. Küresel ekonomide organizasyonlar rekabetçi avantajı yakalamak için organizasyonel sorumluluğu etkin bir şekilde dağıtmak durumundadırlar.¹¹¹ Stratejik yönetim süreci fonksiyonların organizasyonel stratejilerin formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarının tümüne aktif olarak katılımını sağlayarak organizasyonların kaynak ve sorumluluk dağılımının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak organizasyonlar esnek ve proaktif bir nitelik kazanarak istikrarı yakalamaktadırlar. Diğer taraftan bu tür katılımcı bir yönetim anlayışı fonksiyonların piyasa yapısını, organizasyonel stratejileri ve geleceği iyi kavramalarını sağlamaktadır. Böylece organizasyonel stratejiler içerisindeki rollerini ve konumlarını kavrayan fonksiyonlar organizasyonel stratejilerin gerçekleşmesi için maksimum performansı gösterebilmektedirler.
- b) Stratejik yönetim süreci hedef merkezli bir yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim sisteminde organizasyonda yer alan fonksiyonlar yatay ve dikey olarak organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesi için işbirliği içerisindeyler. Rekabetçi avantajın yakalanabilmesi organizasyonel fonksiyonların stratejik hedeflerin yakalanması için birlikte hareket etmesini gerektirmektedir. Her fonksiyon bu stratejilerin gerçekleştirilmesinde belirli bir sorumluluk alanına sahiptir. Ve organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesi bu sorumlulukların tümünün eksiksiz olarak yerine getirilmesine bağlıdır. Diğer bir anlatımla organizasyonel fonksiyonlar birbirlerini tamamlayıcı bir niteliğe sahiptir. Dolayısıyla organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesi bu fonksiyonlar arasındaki adaptasyon ve hedef birliğine bağlı olmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı organizasyonel fonksiyonların ve bu fonksiyonların altfonksiyonlarının

¹¹¹ Marc T. Jones, Globalization and Organizational Restructuring: A Strategic Perspective, Thunderbird International Business Review, vol. 44 (3), May-june 2002, s. 325.

yatay ve dikey olarak birbirleriyle hedef merkezli bir adaptasyon ve işbirliği içerisinde olmalarını sağlayarak organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesini hedeflemektedir.

- c) Strateji yönetim sürecinde organizasyonel yönetim bir süreç mantığına sahiptir. Bu süreç formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Organizasyonel fonksiyonlar düzeyinde de bu süreç mantığı organizasyonel süreçle paralel ve eşzamanlı bir şekilde işlemektedir. İnsan kaynakları stratejilerinin formülasyonu organizasyonel stratejilerle eş zamanlı ve güdümlü olarak yapılmaktadır. Bu stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi de yine organizasyonel süreçle paralellik arz etmektedir. Bu noktada organizasyonel süreç kendi alt süreçlerini yaratmakta ve onlarla birlikte hareket etmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik yönetim sisteminin uygulandığı bir organizasyonda insan kaynakları süreci incelenecektir. İnsan kaynakları fonksiyonu stratejik yönetim sisteminin bir alt fonksiyonu ele alınarak bir sistem mantığıyla analiz edilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK PERSPEKTİF

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel insan kaynakları yönetimi süreci dört aşamada analiz edilmektedir.¹¹² Bu süreçler sırasıyla üretim modeli olarak insan kaynakları yönetimi; bilimsel yönetim, Welfare Work ve endüstriyel psikoloji; insan kaynakları mesleğinin doğuşu ve organizasyonel davranış; endüstri ilişkilerin altın çağı ve personel yönetimi dönemleridir.

1- Laissez-faire eksenli bir endüstri ilişkileri sisteminde insan kaynakları işverenin maksimum kâra ulaşmak için sadece bir üretim faktörü olarak gördüğü bir yapıya sahiptir. Formenlerin yönetim sorumluluğunu despotça uyguladığı bir işletme ortamında işgörenlerin çalışma performanslarının kaynağını işini kaybetme korkusu yatmaktadır. Bu tarz bir insan ilişkileri sistemi endüstri ilişkilerinde “ basit kontrol” olarak adlandırılmaktadır. Modern şirketlerin ortaya çıkışı ile birlikte işletmelerin temel organizasyonlarını şekillenmeye başlamıştır. Formen tarzı geleneksel fonksiyonların devam ettiği bu dönemde küçük firmalardan dev firmalara doğru bir yönelim vardır. Rekabetçi üstünlüğün parametreleri sermaye ve çok üniteli bir işletme yapısıdır.

2-Bilimsel yönetim, welfare work ve endüstriyel psikoloji: Bu dönemde Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı işletme içerisindeki insan ilişkilerini bir makine sistematiğiyle çözmeye çalışmaktadır. Taylorist yönetim anlayışında işletmedeki insan unsurunun katılımcılığı, işletmeye bağımlılığı vb. karakteristiklerinin yer almadığı görülmektedir. İşletmeyle insan unsuru arasında bir

¹¹² Dulebohn, a.g.m., s.18-41.

adaptasyon olmadığı ve iş ilişkilerinin zorunluluk esasına dayandığı görülmektedir. Welfare work döneminde ise çalışanların refahının artırılmasının iş ilişkilerinde daha etkin bir ortam yaratacağı düşüncesi hakimdir. Bu anlamda çalışanların sosyal refahının artırılmasına yönelik yapılanmalar göze çarpmaktadır.

Endüstriyel psikoloji ise psikolojinin genel anlamda iş ortamında etkili olacağını savunmaktadır. Bilimsel yönetim anlayışının mekanik perspektifinin ötesinde, çalışan ve çalışan farklılıkları üzerinde odaklanmaktadır. Bu dönemde psikolojinin bazı personel yönetimi alanlarında (işe alma ve yerleştirme, eğitim vb.) başarılı olduğunun görülmesi endüstriyel psikoloji uygulamasının iş ilişkilerinde yaygınlaşmasını gündeme getirmiştir. Endüstriyel psikoloji bir anlamda Taylorist yönetim anlayışındaki mekanik perspektifi, Welfare work yaklaşımındaki işgörenin refahı perspektifini uzlaştırmaya çalışmaktadır.

3-İnsan Kaynakları Mesleğinin Doğuşu ve Organizasyonel Davranış: 1.Dünya savaşı yıllarında yaşanan gelişmeler işletmelerde personel departmanının kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Personel müdürü “ İşgörenlerin refahının sağlanması vasıtasıyla maksimum üretimi minimum maliyetle yapma notasında insan kaynaklarını yönlendirmek ve koordine etmekle” sorumludur. Bu dönemdeki işletme-insan kaynağı ilişkisi incelediğinde personel departmanının asıl görevi iki faktör arasındaki ihtilafları çözmektir. Daha sonraları ise ortaya çıkan organizasyonel davranış hareketi işyerinde işgörenleri motivasyon vasıtasıyla üş sürecine adapte etmek, onları birlikte çalışmaya yönlendirmek ve işgörenlerin ekonomik, sosyal ve psikolojik anlamda iş memnuniyetini kazanmalarını sağlamak amacıyla güdüyordu. Organizasyonel davranış hareketinin insan unsuru ve işletme arasındaki adaptasyon sürecine en önemli katkısı onun bireyler ve işin üzerinde işyerinde bir sosyal yapının var olduğunu ortaya koymasıdır.

4-Endüstriyel İlişkilerin Altın Çağı ve Personel Yönetimi Dönemi: Büyük depresyon döneminde sonrasında, 1945-70’li yılların temel karakteristiği toplu pazarlık ve sendikalaşma hareketleridir. İşgücünün sendikalaşması işyerinde

adaptasyondan çok işgörenlerin haklarını aramaları dönemi olarak görülmektedir. Bu da ilişkilerin formalleşmesini gündeme getirmektedir. Yine bu dönemde personel yönetimi departmanı işlevsellik kazanmıştır. Artık personel yönetiminin varlığından daha çok hangi politikalarla yönetilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

2.1.2. Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi

1970'lerden günümüze kadar konjonktürel gelişmeler insan kaynakları fonksiyonunu işletmelerde stratejik bir partner konumuna getirmiştir.¹¹³ Bu dönemde ortaya çıkan gelişmeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Sendikal yoğunluğun azalması:1980'lerden buyana sendikal yoğunlukta önemli düşüşler görülmektedir. Sendikaların düşüşünde temel noktanın rekabetçi bir piyasa yapısında işverenlerin stratejik hedeflere ulaşabilmesi için esnek bir iş sistemi oluşturma anlayışı yatmaktadır.¹¹⁴
- Uluslararası iş piyasalarının deregülasyonu: Dünya genelinde yaygınlaşan liberal iş piyasası süreci küresel iş akımlarını artırmaktadır. Yine uluslararası kurumların oluşması ve milli ekonomilerin bölgesel ticari bloklara entegrasyonu da iş piyasalarındaki deregülasyonu artıran unsurlardır. Bu akımlar ülkeler arasında işgücünün akışını hızlandırmakta ve rekabeti yoğunlaştırmaktadır.¹¹⁵
- Teknolojik değişimler, hizmet sektörünün önem kazanması ve ekonomilerin küreselleşmesi rekabet ortamının yoğunlaşmasını ve iş süreçlerinin değişimini gündeme getirmektedir.

¹¹³ M. Patrick Wright, Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3, 1998, pages 187-191

¹¹⁴ P. B. Beumont, *The Future of Employment Relations*, 1st ed., London: Sage, 1995, s. 58-85.

¹¹⁵ Gijsbert Van Liemi, Labour in the Global Economy: Challenges, Adjustment and Policy Response in the EU, *Globalization of Labour Market*, Edited by Olga Memodovic ve diğerleri, 1st ed, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998, s.237-251.

Küreselleşme sürecinde rekabet unsuru yer ve zaman sınırı tanımayan bir yapıya sahiptir. Bu anlamda organizasyonlar buldukları coğrafya ile değil buldukları sektörlerde rekabet etmektedir. Değişen bu konjonktör organizasyonların istikrarını rekabetçi avantaj üzerinde yoğunlaştırmalarını gündeme getirmektedir. Rekabetçi avantaj organizasyonlarda tüm fonksiyonların odaklanması gereken bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹⁶

Tablo 2.1. Geleneksel İnsan Kaynakları Fonksiyonu ve Stratejik İnsan Kaynakları Fonksiyonu Farkı

	Geleneksel İnsan Kayn.	Stratejik İnsan Kayn.
-İnsan kaynakları yönetimi sorumluluğu	Personel uzmanı	Fonksiyon yöneticileri
-Odak	İşgören ilişkileri	İç ve dış --müşterilerle ortaklık
-İnsan kaynakları yönetiminin rolü	Operasyonel, değişimi takip eden	Stratejik ortak, değişim lideri ve yönlendirisi
-Fonksiyonel etkinlik	Yavaş, reaktif, parçalı	Hızlı, proaktif, entegre
-Zaman süreci	Kısa dönemli	Orta ve uzun vadeli
-Kontrol	Bürokratik roller ve politikalar	Esnek
-İş dizaynı	Bağımlılık ve Uzmanlaşma	Geniş, esnek ve çok yönlü
-Kilit parametreler	Sermaye, Ürün	İnsan kaynakları ve bilgi
-Sorumluluk	Maliyet merkezi	Yatırım merkezli

Kaynak: Jeffrey A. Mello, *Strategic Human Resource Management*, 1st ed., Australia: Thomson-Western, 2002, s.102.

¹¹⁶ Paul Victor and Anton Franckeiss , *The Five Dimensions of Change: An Integrated Approach to Strategic Organizational Change Management*, *Strat. Change*, 11, 2002, s.36.

Küreselleşme sürecinde ,bilgi ekonomisinde, organizasyonlara rekabeti avantajı getiren kaynaklar görünmeyen kaynaklardır (bknz. 1.2.3.)¹¹⁷ Görünmeyen kaynaklar organizasyondaki insan kaynakları ve insan kaynakları tarafından oluşturulan kaynaklardır (organizasyonel ve kültürel yapı, teknolojik bilgi altyapısı vb.). Bu anlamda insan kaynakları fonksiyonu günümüzde organizasyonların hedeflerine ulaşmalarında çekirdek konumunda bulunan bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonda çekirdek fonksiyon olarak insan kaynakları fonksiyonu organizasyonun stratejilerinin gerçekleştirilmesinde etkin bir rol üstlenmelidir.¹¹⁸

İnsan kaynakları küreselleşme öncesinde geleneksel insan kaynakları yönetimi fonksiyonu, küreselleşme sonrasında ise stratejik insan kaynakları fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Tablo 2.1.'de geleneksel ve stratejik insan kaynakları fonksiyonları arasındaki farklar analiz edilmektedir.

2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Temel Prensipleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonu şirket hedeflerinin realizasyonunda tüm departmanların insan kaynakları altyapısının, şirketin rekabetçi avantajı yakalayabilmesi ve sürdürülebilmesi için, stratejik bir proses ve dinamik bir model çerçevesinde yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁹

Stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonu organizasyonu bir sistem olarak değerlendirmektedir.¹²⁰ Organizasyon sistemi içerisinde yer alan insan kaynakları bütünsel bir perspektifle yapılandırılmaktadır. Organizasyondaki insan kaynakları altyapısı sadece insan kaynakları departmanı olarak algılanamamaktadır. İnsan kaynakları departmanı insan kaynakları yönetimi sürecinin yönlendiricisidir.

¹¹⁷ H. Gedaliahu Harel and Shay S. Tzafir, The Effect Of Human Resource Management Practices On The Perceptions Of Organizational And Market Performance Of The Firm, **Human Resource Management**, Vol. 38, No. 3, Fall 1999, s. 185–200

¹¹⁸ James Walker, **Human Resource Strategy**, 1st ed., New York: McGraw Hill, 1992, s. 8.

¹¹⁹ Gerald R Ferris, D.Sherman Rosen and Darold T. Barnum, (ed.), **Handbook of Human Resource Management**, 1st ed., Oxford: Blackwell, 1996. s. 19.

¹²⁰ Laurie Broedling, **Applying A Systems Approach to Human Resource Management**, **Human Resource Management**, Fall 1999, Vol. 38, No: 3, s. 269.

Stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyonda yer alan tüm insan kaynakları altyapısını içeren bir sistem geliştirmektedir.¹²¹ Bu sistem içerisinde ortaya çıkacak değişimler ve aksaklıklar organizasyonda yer alan tüm insan kaynakları altyapısını etkilemektedir.

2.1.3.1. Organizasyonel Stratejilerle Eşgüdüm

Stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyonun stratejik hedefleriyle entegre bir insan kaynakları fonksiyonu geliştirmektedir. İşletme yapısını bir sistem olarak ele almaktadır. Bu sistem içerisinde her faktör birbiriyle etkileşim içerisinde. Ve sistemin sonuca ulaşması bu fonksiyonların etkin işbirliğini gerektirmektedir. Organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesinde formülasyon, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde proaktif bir rol üstlenmektedir.¹²²

2.1.3.2. Organizasyonel Fonksiyonlarla Hedef Birliği

Stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonu organizasyonel fonksiyonlarla işbirliği içerisinde.¹²³ Organizasyonun insan kaynağı altyapısının yapılandırılmasında ve organizasyonunda diğer fonksiyonlarla birlikte hareket etmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu diğer departman yöneticilerini aynı zamanda birer insan kaynakları yöneticisi olduğunu kabul eder. Üretim departmanının insan kaynakları altyapısı üretim departmanı yöneticileriyle birlikte gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu ile diğer fonksiyonlar arasındaki bu eşgüdüm organizasyon sisteminde sinerjiyi oluşturmada ve rekabetçi avantajın sağlanması ve sürdürülmesi açısından gerekli olan takım çalışması ruhunu

¹²¹ Randall S. Schuler, Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, *Human Resource Management*, Edited by Jeffrey A. Mello, Australia: Thomson-Western, 2002, s. 86.

¹²² M. Christine Hagan, The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices, *Human Resource Review*, Volume 6, Number 2, 1996, s.148.

¹²³ Gloria Harrel Cook, Human Resources Management and Competitive Advantage: A Strategic Perspective, *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes*, 4th ed., Edited by Gerald R. Ferris, M. Ronald Buckley, Donald B. Fedor, New Jersey: Prentice Hall, 2002, s. 33-36.

yaratmaktadır.¹²⁴ Organizasyonda yer alan fonksiyonların aktiviteleri birbirlerine bağımlıdır. Her bir fonksiyonunun görevi sisteme en iyi girdileri sağlamaktır.¹²⁵

Diğer taraftan insan kaynakları fonksiyonunun alt fonksiyonları (işgören temini, eğitimi; kariyer planlaması vb.) arasında da yatay ve dikey olarak etkileşim ve entegrasyon mevcuttur.¹²⁶ Organizasyonda yer alan insan kaynağının planlaması açısından kariyer yönetimi fonksiyonuyla performans değerlendirme fonksiyonu fonksiyonel anlamda birlikte hareket etmek durumundadır. Çalışanların belirlenen kariyer planına göre gösterdikleri performans değerlendirilmektedir. Bu anlamda bu iki altfonksiyon arasındaki işbirliği organizasyonun insan kaynakları altyapısının daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır.

2.1.3.3. İnsan Kaynakları Altyapısına Kapsayıcı Yaklaşım

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletme içerisinde yer alan tüm insan kaynağı altyapısını içermektedir. Stratejik yönetim anlayışının uygulandığı bir işletme yapısında, insan kaynakları fonksiyonu tüm fonksiyonel birimlerdeki insan kaynağı altyapısının işe alınması ve oryantasyonu sürecinden kariyerinin belirlenmesi ve performansının değerlendirilmesi sürecine kadar ki aşamaların hepsinde belirleyici ve yönlendirici bir rol oynamaktadır. İlgili fonksiyonda yer alan İK altyapısının organizasyonu fonksiyonun yöneticileriyle birlikte belirlenmektedir.

2.1.3.4. Sonuç Odaklı Bir Fonksiyon

Stratejik insan kaynakları fonksiyonu işletme içerisinde aktif bir rol alması nedeniyle sorumluluk üstlenmektedir. İşletmenin hedeflerine ulaşmasında net bir katma değer yaratma sorumluluğu insan kaynakları fonksiyonunun temel içerimlerinden birini oluşturmaktadır.

¹²⁴ Maria Carmen Galang, The Human Resources Department: Its Role in Firm Competitiveness, a.g.e., Edited by Ferris ve diğerleri, s.584.

¹²⁵ Broedling, a.g.m., s.96-97.

¹²⁶ Patrick M. Wright and A. Scott Snoll, Toward An Integrative View of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, Volume 1, Number 3, 1991, s. 203-225.

Bu anlamda insan kaynakları fonksiyonu organizasyon sisteminin işleyişinde insan kaynakları fonksiyonuyla ilgili sadece formel işlemlerin gerçekleştirilmesini üstlenmemektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu işletme içerisinde yer alan insan kaynağını ilgilendiren her türlü konuda sisteme katılmaktadır İnsan kaynağının işe alınmasından işten çıkarılmasına kadar ki tüm süreci organize etmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu insan kaynağının etkin yönetimi için organizasyon içerisinde stratejiler formüle etmekte, bunların uygulanmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır.

2.1.3.5. Dinamik, Yaratıcı ve Esnek Bir İnsan Kaynakları Modeli

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu küresel gelişmeler sonucu ortaya çıkan dinamik piyasa yapısının gerektirdiği değişimci ve esnek işgücünü yaratmaya yönelik stratejiler geliştirir. İşletme stratejilerinde ortaya çıkacak modifikasyonlara (teknolojik gelişmeler vb.) insan kaynağının adaptasyonunu sağlamak için insan kaynağının değişimci bir kültüre sahip olmasını sağlar.¹²⁷ Bu nokta sistemin işleyişi ve devamı açısından önem taşımaktadır. Bu değişimci kültür ve motivasyon altyapısı özellikle kriz dönemlerinde esnek bir iş süreci yaratılmasını ve sistemin kesintiye uğramamasını sağlamaktadır.

2.1.3.6. İnteraktif Bir Model

Stratejik insan kaynakları fonksiyonu organizasyonunda dış ve iç çevre şartlarının etkilerini değerlendirerek stratejiler üretir. Bu rekabetçi bir piyasa ortamında kaçınılmaz bir olgudur. Çekirdek bir fonksiyon olarak insan kaynakları organizasyonun girdi çıktı süreçlerini bilmektedir. Bu girdi çıktı süreçlerine göre stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır.¹²⁸ Piyasada ortaya çıkan finansal kriz bir dışsal etken olarak değerlendirildiğinde üst yönetimin bu tür bir piyasada kalifiye işgücünü organizasyonda tutmaya ilişkin stratejiler geliştirmesi olanaksızdır. İnsan

¹²⁷ Tom Connor, a.g.m., s.202.

¹²⁸ James Walker, The Ultimate Human Resources Planning: Integrating the Human Resources Function with the Business, a.g.e., s.431.

kaynakları fonksiyonu kriz ortamının genel açılımını analiz etmek ve oluşan verilere göre organizasyondaki kalifiye işgücünü , gerektiğinde düşük ücretlerle , organizasyonda tutmayı sağlayacak politikaları üretmelidir. Diğer taraftan uygulanabilecek ücret oranları finans departmanı ile insan kaynakları departmanı arasındaki koordinasyonla belirlenmektedir. Yatay ve dikey anlamda interaktif bir yapıya sahip olan insan kaynakları fonksiyonu proaktif, esnek ve sonuç alınabilir stratejiler geliştirmektedir.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetim Modelleri

İnsan kaynakları yönetimi organizasyon içerisindeki rolü itibariyle operasyonel olarak reaktif, operasyonel olarak proaktif, stratejik olarak reaktif ve stratejik olarak proaktif olmak üzere dörde ayrılmaktadır.¹²⁹

a) Operasyonel Olarak Reaktif İnsan Kaynakları Modeli: Bu tür bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu işletme yönetimi tarafından kendisine verilen günlük aktiviteleri yerine getirmektedir. Ve uygulamalar sonucunda belli periyotlarda işletme yönetiminden gelen tepkilere göre yeniden şekillenmektedir. Operasyonel olarak reaktif bir insan kaynakları fonksiyonunun hareket alanını maaş düzenlemeleri, çalışanların istihdamı vb. parametreler oluşturmaktadır.

b) Operasyonel Olarak Proaktif İnsan Kaynakları: İşletme içerisinde temel insan kaynakları fonksiyonlarının problemler ortaya çıkmadan önce nasıl geliştirilebileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu tür aktiviteler Toplam Kalite Yönetimi prensiplerinin insan kaynakları fonksiyonuna uygulanması, işletme içerisinde pozitif bir moral ortamının oluşturulması örnek olarak verilebilir.

c) Stratejik Olarak Reaktif İnsan Kaynakları: Stratejik olarak reaktif insan kaynakları işletme stratejisini uygulama üzerinde odaklanmaktadır. Bu tür stratejilere büyüme, yeni ürün geliştirme, yenilik, yeni piyasalara açılma örnek verilebilir. İnsan

¹²⁹ Wayne Brockbank, If HR Were Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, a.g.e., s.158-170.

kaynaklarının işletme stratejilerinin uygulanımına nasıl katkıda bulunabileceği sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu tür aktiviteler işletme stratejileriyle uyumlu bir İK fonksiyonu oluşturmayı hedeflemektedir.

d) Stratejik Olarak Proaktif İnsan Kaynakları: Stratejik Olarak Proaktif İnsan Kaynakları fonksiyonu işletme stratejilerinin oluşumuna katılmakta ve bu stratejilerin belirlenmesinde aktif bir rol oynamaktadır. İşletme stratejilerin belirlenmesinde, uygulanmasında ve revizyonunda karar düzeyinde yer almaktadır. İşletme içerisinde bütün insan kaynakları altyapısını bir bütün olarak ele alarak bu altyapıya ilişkin sistemli stratejiler geliştirmekte ve bu stratejilerin organizasyonel stratejilerle uyumunu sağlamaktadır.

Tablo 2.2. İnsan Kaynakları Modelleri ve Organizasyonel Roller

	Reaktif	Proaktif
<i>Stratejik</i>	Stratejiyi uygular	Stratejik alternatifler üretir
<i>Operasyonel</i>	Temel İK işlemlerini uygular	Temel İK işlemlerini geliştirmeye çalışır

Yukarıdaki modeller göz önüne alındığında stratejik insan kaynakları fonksiyonunun stratejik olarak proaktif bir model olduğunu söylemek mümkündür. Stratejik insan kaynakları fonksiyonu işletmenin planlama safhasından işletme aktivitelerinin değerlendirme (kontrol) safhasına kadar her aşamasında karar alma sürecinde yer almaktadır. Bunun da ötesinde alınacak kararlara stratejik alternatifler üretmektedir. Stratejik insan kaynakları fonksiyonu insan kaynağının organizasyonunu işletme stratejilerini veri olarak yapmaktadır. Ancak aynı zamanda bu stratejilerin oluşumunda da etkin bir rol almakta ve sorumluluk üstlenmektedir. Bu anlamda reaktif bir role sahip olmamaktadır.

2.2. Bir Süreç Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi sistemi bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu sürecin üç aşaması bulunmaktadır. Bunlar insan kaynakları stratejilerinin formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarıdır. Tablo 2.3'de insan kaynakları yönetim süreci görülmektedir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Formülasyon Süreci

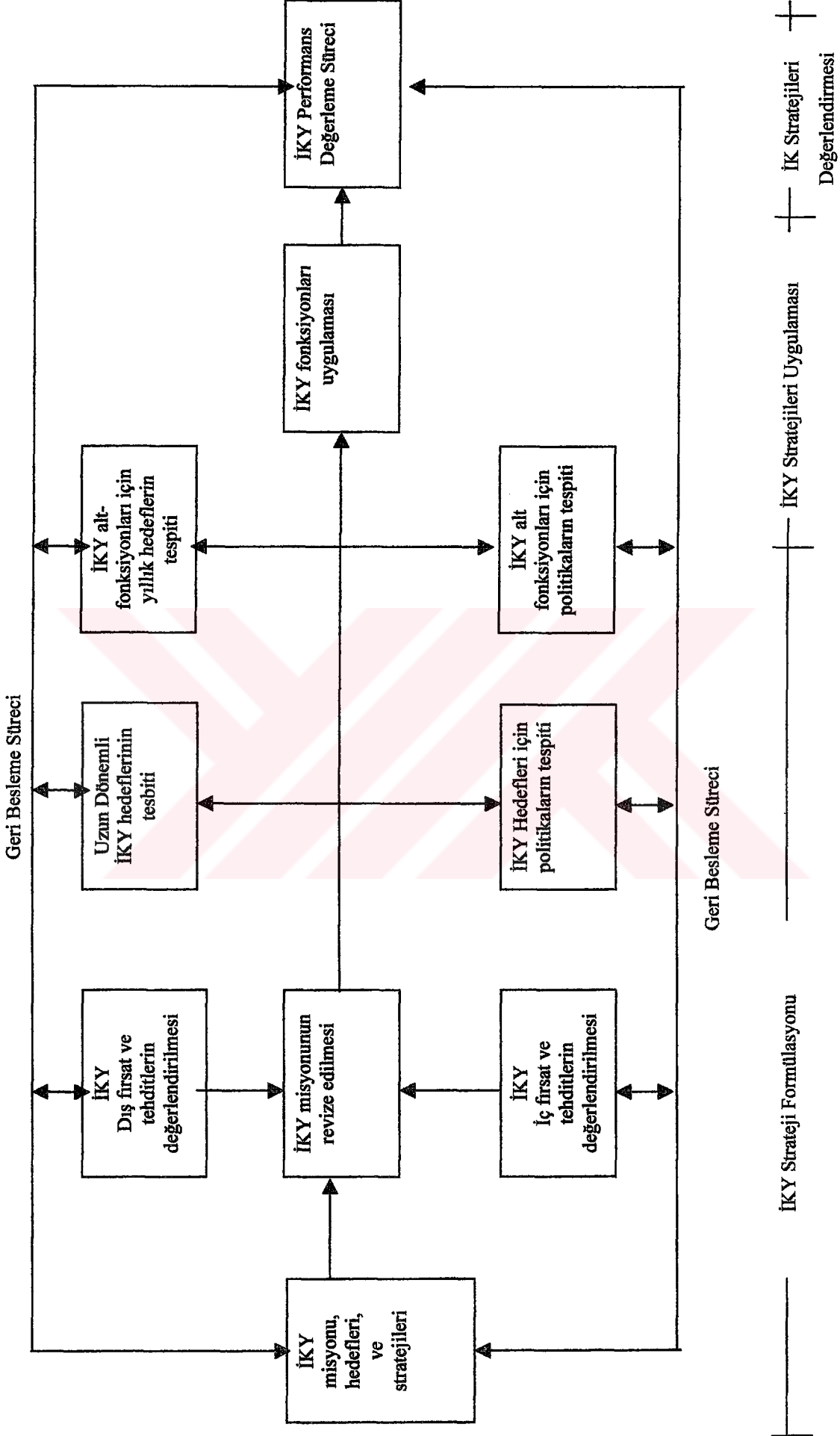
İnsan kaynakları formülasyonu süreci organizasyonel stratejiler içerisinde insan kaynakları misyonunun, hedeflerinin, strateji ve politikalarının organizasyonun dışsal ve içsel şartları gözönünde bulundurularak belirlenmesidir.

İnsan kaynakları formülasyonu süreci organizasyon içerisinde insan kaynakları sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Bu anlamda bu sürecin uygulama ve değerlendirme aşamalarını belirlemektedir. Aşağıda süreç olarak insan kaynakları formülasyon süreci incelenmektedir.

2.2.1.1. İnsan Kaynakları Misyonunun (Fonksiyonel Konumunun) Tespit Edilmesi

İnsan kaynakları misyonunun tespit edilmesi insan kaynakları sürecinin organizasyon sistemi içerisindeki konumunun tespit edilmesini sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının uzun dönemli organizasyon stratejileriyle eşgüdümünü sağlamak ve böylece istikrarlı ve dengeli bir rekabet gücü yaratmak, organizasyonun hedefleri içerisinde insan kaynakları fonksiyonunun işlevsel konumunun belirlenmesi ile mümkün olacaktır. Bu sayede insan kaynaklarının işletme içerisinde üstlenmesi gereken rol ve bu rolü gerçekleştirmek için uygulaması gereken strateji ve politikalar belirlenmektedir.

Tablo 2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci



İnsan kaynakları fonksiyonu organizasyonel misyonun oluşturulması aşamasında sisteme girdi sağlamaktadır. Bu nokta organizasyonel sistemin başlangıcından itibaren insan kaynakları fonksiyonunun aktif bir konum kazanmasını sağlamaktadır.

Bu aktif konum sürecin işleyişinde devam etmektedir. Sürecin başlangıcında (organizasyonel misyonun belirlenmesi sürecinde) reaktif bir insan kaynakları fonksiyonunun oluşturulması sistemin diğer aşamalarında da insan kaynaklarının pasifizasyonunu gündeme getirecektir.

İnsan kaynaklarının organizasyon sisteminin başlangıcından itibaren aktif bir konum kazanmasını onun proaktif bir niteliğe sahip olmasını gündeme getirmektedir. Organizasyon sistemi içerisinde insan kaynaklarının verimsizliği kısa vadede giderilemeyecek riskleri ortaya çıkaracaktır. Bunun nedeni insan kaynakları faktörünün mevcut sermaye var olsa dahi istenildiğinde satın alınamayacak bir niteliğe sahip olmasıdır. İnsan kaynaklarının organizasyonel stratejiler içerisindeki rolünün proaktif bir yaklaşımla önceden tespit edilerek stratejik önlemler alınması organizasyon sisteminin akışının kesintiye uğramasını önleyecektir.

İnsan kaynakları organizasyonlara kısa dönemli değil aksine uzun dönemli ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan bir faktördür. İnsan kaynaklarının temini ve organizasyonu uzun bir zaman süreci gerektirdiğinden, organizasyon stratejilerinin kesintisiz olarak uygulanabilmesi için insan kaynakları formülasyonun ortaya çıkabilecek tüm muhtemel şartları göze alan bir perspektifle yapılması kaçınılmaz bir olgu olmaktadır.

2.2.1.2. İnsan Kaynakları İçsel Tehdit ve Fırsatların Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları fonksiyonu açısından içsel değerlendirme öncelikle insan kaynakları fonksiyonunun kendi içerisinde gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun alt fonksiyonları arasındaki değerlendirme ve adaptasyon süreci insan kaynakları fonksiyonunun iç sinerjisini sağlamaktadır. İkinci olarak ise insan

kaynakları fonksiyonu ve diğer fonksiyonlar arasındaki değerlendirme ve adaptasyon süreci gerçekleştirilmektedir.

2.2.1.2.1. İnsan Kaynakları Alt-fonksiyonları Arasında Stratejik Adaptasyon

İnsan kaynakları fonksiyonu belirli alt fonksiyonlardan oluşmaktadır (insan kaynakları planlaması, işe alma ve yerleştirme vb.). İnsan kaynaklarının organizasyonel misyonunun belirlenmesi süreci insan kaynaklarının genel anlamda organizasyon içerisindeki rolünün saptanmasını sağlamaktadır. Belirlenen bu misyonun yerine getirilmesi için insan kaynakları alt fonksiyonlarının misyonlarının belirlenmesi de insan kaynaklarının içsel tehdit ve fırsatlarının değerlendirilmesiyle gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun alt fonksiyonlarında yaratılacak sinerji organizasyonel sinerjiye direkt olarak yansımaktadır. Bu sinerjinin yaratılması öncelikle alt fonksiyonların organizasyonun stratejik hedeflerine göre şekillendirilmesini gerektirmektedir.¹³⁰

İşe alma ve yerleştirme fonksiyonu organizasyon şartlarına en iyi uyum sağlayabilecek nitelikli işgörenlerin en kısa sürede teminini sağlama misyonuna sahiptir. Bu misyonun gerçekleştirilmesinde sadece işe alma süreci değil tüm alt-fonksiyonlar sorumluluk üstlenmektedirler. İşgörenin organizasyona kazandırılması, onların oryantasyonunu, işletme stratejileriyle uyumlu bir kariyer belirlenimini vb. gerektirmektedir. Aynı zamanda bu fonksiyonların birinde ortaya çıkacak aksaklıkların diğer fonksiyonlar tarafından telafi edilmesi sözkonusu olmaktadır.¹³¹ Bu işbirliğinin sağlanması için de genel olarak insan kaynakları misyonunun yanısıra alt-fonksiyonların da bu misyon içerisinde üstlenecekleri rolün stratejik bir perspektifle değerlendirilmesi gerekmektedir.

¹³⁰ A. S. Tsui, 1987. "Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach, *Human Resource Management* 26: 35-69.

¹³¹ A. Scott Snell, Mark A Shadur, and M Patrick Wright, *Human Resources Strategy: The Era of Our Ways*, a.g.e., 2001, s.631; Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi*, s. 135.

Genel olarak insan kaynakları fonksiyonunun misyonunun belirlenmesi organizasyonel bir açıdır. Ancak bu misyonun uygulanmasında yer alacak insan kaynakları alt fonksiyonlarının da (insan kaynakları planlaması, kariyer yönetimi vb.) organizasyonun misyonuyla uyumlu bir sistematik içerisinde belirlenmesi insan kaynakları fonksiyonunun stratejik misyonunu gerçekleştirebilir kılmaktadır.

2.2.1.2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları ve Diğer Organizasyonel Fonksiyonlar Arasında Stratejik Adaptasyon

Organizasyonel sistemin işleyişi sürecinde insan kaynakları fonksiyonu ve diğer fonksiyonlar arasında organizasyonel misyon merkezli bir adaptasyonun gerçekleştirilmesi organizasyonel misyonun realizasyonu açısından kilit bir noktayı oluşturmaktadır.¹³²

İnsan kaynakları fonksiyonu organizasyonda yer alan kaynakların en kapsamlısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyon içerisinde yer alan diğer fonksiyonların tümünde insan kaynağı yer almaktadır. Ve bu anlamda insan kaynakları fonksiyonu misyon açısından organizasyon içerisinde yer alan tüm insan kaynağını temsil etmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun formülasyonu insan kaynağının yer aldığı diğer fonksiyonlarla etkileşimi gündeme getirmektedir. İnsan kaynakları formülasyonu sürecinde diğer fonksiyonlar (finans, üretim vb.) ve insan kaynakları arasında stratejik bir adaptasyon yaratılmalıdır. İnsan kaynakları fonksiyonu kendisine sağlanan finansman dahilinde stratejilerini yönlendirecektir. Yeterli finansmanın olmadığı bir konjonktörde, organizasyonel yenilikleri yaratacak işgörenlerin eğitimlerinin planlanması söz konusu olamayacaktır. Finans departmanında görev yapan insan kaynağının finans fonksiyonunun işlevsel rolünü gerçekleştirmek için sahip olması gereken performans düzeyi iki fonksiyon arasındaki işbirliğiyle belirlenmektedir. Bu parametrelerin olmadığı bir organizasyonu bir sistem olarak görmek olanaksızdır.

¹³² Snell ve diğerleri, a.g.m., s.632.

2.2.1.3. İnsan Kaynakları Dış Tehdit ve Fırsatların Değerlendirilmesi

Küresel piyasa organizasyon ve dışsal faktörler arasındaki etkileşimi yoğunlaştırmaktadır. Organizasyonun çevresi bağımsız bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ve bu nedenle organizasyonlar genellikle çevrenin belirlediği şartları veri olarak stratejiler üretmektedir. Bağımsız değişken özelliğine sahip dışsal faktörlere politik, ekonomik ve sosyal etkenler gösterilebilir. Rakipleri organizasyonun çevresinin bir parçası olmakla birlikte organizasyon açısından ,organizasyonun stratejik konumu itibarıyla, bağımlı veya bağımsız değişken konumuna sahip olabilmektedir. Organizasyonlar çevresel anlamda farklı stratejik tercihler yapabilmektedir.¹³³

- 1- Savunmacı: Dar bir piyasa yapısında konumunu korumaya çalışan bir organizasyonun stratejisi.
- 2- Genişlemeci: Sürekli yeni piyasalar yaratan ve büyüyen bir organizasyonel strateji. Çevrenin belirlediği şartları veri alan ancak mümkün olduğunca bu şartlara etki etmeye çalışan proaktif bir organizasyonel strateji.
- 3- Reaktif: Çevrenin belirlediği şartlara göre reaksiyon gösteren bir organizasyonel strateji.

Çalışma kapsamında değerlendirilen stratejik yönetim sürecine sahip bir organizasyon genellikle ikinci tür bir stratejik açılıma sahiptir (bkz. 1.2.). Çevresel etkilere açık bir sistem olarak stratejik yönetim anlayışı içerisinde yer alan tüm fonksiyonlar çevreyle direkt etkileşim içindedirler. İkinci türden bir stratejik açılımda insan kaynakları fonksiyonu organizasyonel insan kaynağını yenilikçi, yaratıcı, değişimci ve esnek bir yapıda oluşturmak durumundadır. Diğer taraftan insan kaynakları fonksiyonu bu süreçte dışsal çevreyle direkt etkileşimde bulunmaktadır. İş piyasasını analiz etmekte ve organizasyonel stratejilere uygun nitelikli işgücünü istihdam etmeye çalışmaktadır. Yine ekonomik şartları ve

¹³³ William P. Anthony ve diğerleri, *Human Resource Management: A Strategic Approach*, 3rd ed., New York: The Dryden Press, 1999, s.69.

organizasyonel şartları değerlendirerek nitelikli işgücünü istihdam etmek için dengeli bir ücret politikası belirlemektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonu çevresel etkenlerle (özellikle işgücü piyasası, yasal düzenlemeler, rekabet ortamı, sosyal çevre ile) yoğun ve direkt bir etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu etkileşim sürecinde İnsan kaynakları fonksiyonunun stratejik rolü ve konumu insan kaynakları formülasyonu süreci tarafından tespit edilmektedir. Yine dışsal çevrede ortaya çıkacak şartlara organizasyonun insan kaynağının adaptasyonu da insan kaynakları formülasyonu tarafından gerçekleştirilmektedir.

2.2.1.4. İnsan Kaynakları Stratejileri ve Politikalarını Geliştirmek

Stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonu organizasyonel stratejilerin belirlenmesi sürecine katılarak, sürecin insan kaynakları açısından gerçekleştirilebilir olup olmadığını fizibilite etmektedir. Bu anlamda insan kaynakları formülasyonu organizasyonel sürecin başlangıcında sürecin uygulanması aşamasında uygulanacak stratejileri ve bu stratejilere ilişkin uzun vadeli politikaları formüle etmektedir. Bu şekilde sürecin işleyişinde ortaya çıkacak aksaklıklar önceden önlenmektedir. Ve sistemin işleyişi kesintiye uğramamaktadır.

İnsan kaynakları formülasyonu organizasyonun stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde uygulanması gereken insan kaynakları stratejilerini ve politikalarını da formüle etmektedir. İç-dış tehdit ve fırsat değerlendirmeleri yapılarak organizasyonel stratejiler açısından rolü belirlenen insan kaynakları fonksiyonu bu rolü gerçekleştirmek için uygulanması gereken stratejileri kendi alt-fonksiyonları ve diğer fonksiyonlarla eşgüdüm içerisinde belirlemektedir. Büyüme hedefine sahip bir organizasyonda insan kaynakları formülasyonu büyümeyi gerçekleştirmek için insan kaynaklarının rolünü belirlemektedir. Bu rol büyümeyi sağlayacak derecede yeterli insan kaynağı altyapısının tesis edilmesi olarak belirlendiğinde, insan kaynakları stratejisi bu rolü en kısa sürede ve en verimli şekilde gerçekleştirmek olmaktadır. Diğer bir deyişle bu tür bir organizasyonda insan

kaynakları stratejisi hem organizasyonel şartlara adapte olabilecek hem de büyümenin gerçekleştirileceği alanların gerektirdiği niteliklere sahip işgörenlerin organizasyonel stratejilerle uyumlu bir zamanlama içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

İnsan kaynakları politikaları ise bu stratejik hedefin gerçekleştirilmesi için gerekli politika alternatiflerini belirlemektedir. Örneğin insan kaynakları stratejilerine uygun nitelikli işgücünün yoğun olarak bulunduğu bir piyasada bu işgücünü organizasyonel maliyetleri yükseltmemek için düşük ücretlerle istihdam etmek insan kaynakları politikasını oluşturmaktadır. Yine organizasyonun ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip işgücü altyapısının sınırlı olduğu bir piyasa yapısında insan kaynakları politikası rakip organizasyonlardan daha yüksek ücretlerle, daha iyi sosyal olanaklarla organizasyonel stratejilerin yüksek verimle gerçekleştirilmesi amacıyla bu işgücünü istihdam etmek olmaktadır.

2.2.1.5. Stratejik Kurum Kültürünü (Felsefesini) Oluşturmak

“Doğru şirket kültürü sadece şirketin mükemmelliğinin sağlanmasının temeli değil aynı zamanda şirketin stratejilerinde ilerde ortaya çıkacak değişimlerin başarısını veya başarısızlığını belirleyen itici bir güçtür.”¹³⁴

İnsan kaynakları formülasyonu süreci organizasyonun stratejik hedeflerinin uygulanabilmesi için gerekli olan kültürel altyapıyı formüle etmektedir. Bu kültürel altyapının oluşturulması için gerekli politika uygulamaları planlanmakta ve bu politikalar uygulama fonksiyonlarının stratejik rollerine adapte edilmektedir. Örneğin toplam kalite stratejisini destekleyen bir kültürel ortamın yaratılması bu konuda düzenlenecek eğitimlerle, performans değerlendirme sürecinde bu noktanın bir performans kriteri olarak değerlendirilmesiyle kültürel bir olgu haline dönüştürülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonu kurum kültürünün oluşumunu işletme stratejileriyle uyumlu bir şekilde belirlemektedir.

¹³⁴ Allarie and M. Firsirotu, How To Implement Radical Strategies in Large Organization, Sloan Management Review , 26, no. 2, (Spring 1985), s.19.

Organizasyonel stratejilerin formülasyonu sürecinde insan kaynakları parametreleri de fizibilite edildiğinden, uygulama sürecinde realize edilemeyecek kültürel açılımlar söz konusu olmamaktadır.

Kurum kültürünün en önemli açılımı insan kaynaklarının organizasyon hedefleri açısından taşıdığı önemi vurgulamasıdır. Stratejik insan kaynaklarının uygulanabilirliği organizasyonun üst yönetiminin insan kaynaklarının rolünün iyi anlamasına bağlıdır. Organizasyonda yer alan insan kaynağını oluşturan çalışanların katılımcı bir çalışma anlayışına sahip olması ancak işletme yöneticilerinin çalışanların işletme sürecine olan katkısını takdir etmesiyle mümkündür. Bu süreç aynı zamanda insan kaynaklarının motivasyonu açısından da önem taşımaktadır. Katılımcı bir kurum kültürüne sahip çalışanların bulunduğu organizasyonlar verimlilik yüzdeleri yüksek organizasyonlardır. Bunun nedeni insan kaynağının organizasyonu sahiplenmesi, organizasyona aidiyet duymasıdır.¹³⁵

Kurum içerisinde işbirliğini destekleyen bir kültürel yapının varlığı insan kaynakları sürecinin sağlıklı işlemesi açısından zorunludur. Bir sistem perspektifiyle ele alındığında insan kaynakları fonksiyonu kendi alt fonksiyonları arasında ve diğer fonksiyonlarla adaptasyonu ancak işbirliği ortamını yaratan bir kültürel altyapıyla mümkündür.

Kurum kültürünün insan kaynakları formülasyon sürecinde stratejik politika hedeflerine göre belirlenmesi uzun vadeli olarak istikrarlı bir işletme yapısı oluşturmak açısından önem taşımaktadır. Formülasyon düzeyinde belirlenecek stratejilerin gerektirdiği kültürel ortamın yaratılması organizasyonun rekabetçi avantajı yakalaması ve sürdürmesi için bir önşarttır. Organizasyon hedeflerinde değişimci bir yaklaşım gerekiyorsa (yeni stratejiler, yeni piyasalar vb. nedeniyle) kültürel açılımın değişimci bir trendi desteklemesi gerekmektedir. Organizasyon kültürünün uzun vadeli olarak formülasyonu onun dinamik kalmasını

¹³⁵ Bruce E. Kaufman, High-Level Employee Involvement at Delta Airlines, *Human Resource Management*, Summer 2003, Vol. 42, No. 2, 189.

engellememelidir. Çünkü yüksek bir performans düzeyinin yakalanması yüksek motivasyonu destekleyen bir kültürle mümkün olmaktadır.

Organizasyonların rekabetçi avantajı *sürdürebilmesi* için en önemli unsur kurumsal kültürün istikrarlı bir yapıda olmasıdır. Kültürel değerlerin bir kurumun yenilikçi, yaratıcı ve değişimci bir organizasyonel yapıyla bütünleştirilmesi bu yapıya dışarıdan veya içeriden gelecek olan zararların kısa vadeli olmasını gündeme getirecektir. Bunun nedeni böyle bir kurumsal kültürünün kurumla içselleşmiş olmasındandır. Birey merkezli, grup merkezli bir kurumsal kültür organizasyonel stratejilerin uzun vadeli olmasını engelleyecektir. Sonuç itibariyle stratejik bir kurumsal kültürel yapılanma organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasında kaçınılmaz bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır

2.2.2. İnsan Kaynakları Uygulama Süreci

2.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynakları gereksinimlerinin tespiti ve bu ihtiyaçların temin edilmesi sürecidir.¹³⁶

Organizasyon stratejilerini uygulayabilecek niteliklere sahip doğru sayıda insan kaynağının istihdamı insan kaynakları planlaması yapılmasını gerektirmektedir. Organizasyonda fazla veya eksik istihdamın önlenerek verimli bir insan kaynakları sistemi yaratılması insan kaynakları planlamasının temel hedeflerinden birini oluşturmaktadır. Fazla istihdam organizasyonun maliyetleri açısından olumsuz bir veri yaratmanın yanısıra iş ortamında verimliliği düşüren bir nedendir. Diğer taraftan eksik istihdam da işletme hizmetlerine oluşan talebe yetersiz cevap vermek anlamına gelmektedir.

¹³⁶ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynaklar Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.93.

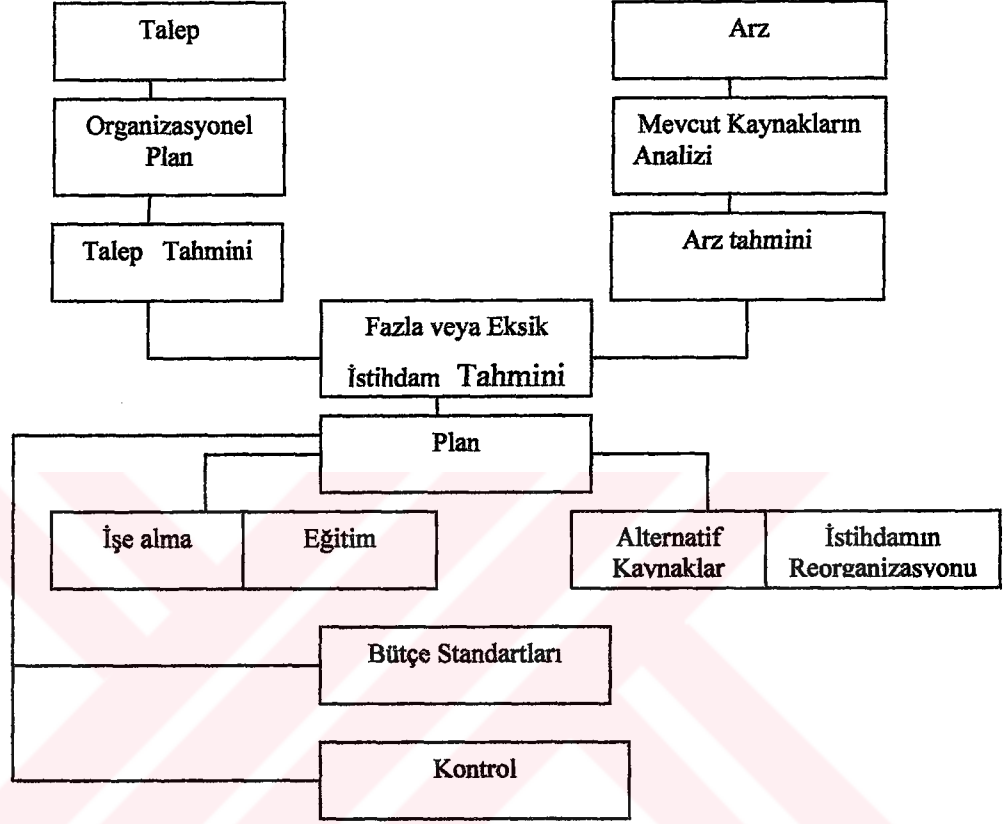
Doğru niteliklere sahip insan gücünün doğru pozisyonlarda istihdamını sağlamak insan kaynakları planlamasının işlevleri arasındadır. İşletme hedeflerinin realizasyonunda verimliliğin sağlanması için bu hedefleri uygulayacak insan kaynaklarının gerekli niteliklere sahip olması ve bu niteliklerine uygun pozisyonda çalışması gerekmektedir. Bu anlamda insan kaynakları planlaması organizasyonda hangi pozisyonlarda hangi niteliklere sahip insan gücünün gerektiğini tespit etmektedir. İnsan kaynakları planlama fonksiyonu insan kaynakları fonksiyonunun diğer alt fonksiyonlarıyla etkileşim ve adaptasyon içerisinde olmalıdır. İşe alma ve yerleştirme sürecinin verimli şekilde işlemesi istihdam edilecek işgörenlerinin tespitine bağlıdır. Yine eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve uygulamaya konulması da bu ihtiyaçların planlama düzeyinde organizasyonel stratejilere göre ve doğru olarak belirlenmesiyle mümkün olmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu günümüzde planlama düzeyinde ortaya çıkacak verimsizlik , çekirdek fonksiyon olarak insan kaynakları fonksiyonunun verimsizliğine sebep olacağından, organizasyonel yapıda önemli zararlar doğuracaktır.

İnsan kaynakları planlaması işletme stratejileri açısından gelecekte ortaya çıkacak insan kaynakları gereksinimlerini de içermektedir. Küresel ekonomide ortaya çıkan dinamik ve değişken bir piyasa yapısı nedeniyle, organizasyonel sürecinin başlangıcında ihtiyaç duyulan insan kaynağı gelecekte nitelik ve sayı itibarıyla yeterli olmayacak veya fazla gelecektir. Bu açıdan insan kaynakları planlaması mevcut insan kaynakları altyapısıyla gelecekte (işletme sürecinin işleyiş aşamasında) ihtiyaç duyulacak insan kaynakları arasındaki planlamayı yaparak işletme stratejilerinin uzun vadede gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda uzun vadede işletme sisteminde ortaya çıkacak değişimlere adapte olabilen bir insan kaynakları altyapısının oluşturulması da insan kaynakları planlaması ile mümkündür. İşletme stratejilerindeki değişimlere adapte olabilecek esnek bir insan gücünün yaratılması bu insan gücünün proaktif bir perspektifle bu değişimlere hazırlıklı hale getirilmesini gündeme getirmektedir.¹³⁷ İşletmede yer alan değişimlere insan kaynağının adapte olamaması veya adapte olmakta gecikmesi işletme sürecinin yavaşlamasına sebep olacaktır. Ancak proaktif bir mantıkla bu değişimlerin

¹³⁷ Mello, a.g.e., s.136.

mümkün olduğunca önceden planlanması ve insan kaynaklarının bu değişimlere göre yapılandırılması sistem açısından önemli bir parametredir. Sonuç olarak insan kaynakları planlaması esnek bir stratejik perspektife sahip olmalıdır.¹³⁸

Tablo 2.4. İnsan Kaynakları Planlama Süreci



İnsan kaynakları planlaması örgütsel stratejiler ve parametrelerle uyum içerisinde olmalıdır.¹³⁹ İnsan kaynakları planlaması süreci organizasyonel stratejiler içerisinde insan kaynaklarının rolünü veri olarak geliştirilmelidir.¹⁴⁰ Genişleme eğiliminde olan bir organizasyonda insan kaynakları planı yoğun bir işe alma süreciyle bu eğilimi desteklemektedir. Otomasyona yönelen bir organizasyonda insan kaynakları planı işgören sayısını azaltmayı hedeflemektedir.¹⁴¹

¹³⁸ Walker, a.g.e., s.73.

¹³⁹ Aykaç, a.g.e., s.77

¹⁴⁰ James W. Walker, The Ultimate Human Resources Planning: Integrating the Human Resources Function with the Business, a.g.e., s.433.

¹⁴¹ William P. Anthony, Pamela L. Perrewé and K. Michele Kacmar, Human Resource Management: A Strategic Approach, 3rd ed., New York: Dyrden Press, 1999, s.133-139.

İnsan kaynakları planlaması organizasyonda yer alan her birimin planlama sürecine direkt olarak katılımıyla gerçekleştirilmelidir. Bu tür bir planlama süreci organizasyonda insan kaynakları dağılımının etkinliğini sağlamaktadır. Yukarıdan aşağı yapılacak planlamalar verimsiz olacaktır. Çünkü üst yönetimin finans departmanında ne zaman, ne tür mesleki kalifikasyonlara sahip işgörelere ihtiyaç olacağını bilmesi mümkün değildir. Bu anlamda planlama sürecinde katılımcı bir yönetim sürecinin işlenmesi zorunludur.¹⁴²

2.2.2 2.İşe Alma ve Yerleştirme Fonksiyonu

“Yöneticilerin verdikleri kararlar arasında en önemlisi onların insanlar hakkında verdikleri kararlardır. Çünkü onlar organizasyonunun performansını belirlemektedirler”.¹⁴³

İşgören alma ve yerleştirme sürecinin insan kaynaklarının değişen konumu içerisinde önemli bir içerime sahiptir. İşgören istihdamı süreci organizasyonun değişen ihtiyaçlarına uygun bir işgören analizi yapmak ve bu analizi gelecekteki muhtemel değişimlerle birlikte değerlendirmek durumundadır. Bu noktada işgören istihdamı süreci işletmelerde gelecekte ortaya çıkacak farklı iş modellerine adaptasyon noktasında yaşanacak muhtemel krizleri elimine etmiş olacaktır.¹⁴⁴

İşgören seçimi süreci iş ortamının değerlendirilmesi, bu iş ortamına uygun işgören tipinin belirlenmesi ve işgören-organizasyon adaptasyonunun sağlanması aşamalarından oluşmaktadır.¹⁴⁵

¹⁴² Walker, a.g.e., s. 63.

¹⁴³ Peter Drucker, How to Make People Decisions, *Harvard Business Review*, 1985, s.22-26.

¹⁴⁴ Jeffrey M. Buck and John L. Watson, Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment, *Innovative Higher Education*, Vol. 26, No. 3, Spring 2002 , s.180.

¹⁴⁵ David E Bowen, Jr. Nathan Ledford, and Barry R., Hiring for the Organization : Not the Job, in *Strategic Human Resources Management*, Edited By Mello, 2002, s.253-255.

- a) İş çevresinin analiz edilmesi: Meslek analizleri yapılırken genellikle teknik özellikler göz önüne alınmaktadır. Ancak sürekli değişen bir piyasa yapısında teknik özellikleri yeterli olan bir çalışanın belirli bir süre sonra verimsizleşeceği açıktır. Bu anlamda mesleki analizler yapılırken organizasyonun misyonu ve kültürel değerlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu şekilde gelişen ve esnek bir organizasyon yapısı içerisinde teknik özellikleri yeterli olan ve değişime açık bir işgören profili yaratılmaktadır. Uzun vadede istikrarı yakalamanın yolu iş analizlerinde bütünsel bir perspektife sahip olmaktan geçmektedir.
- b) Gerekli İşgören Tipinin Tespit Edilmesi: Bu aşamada da işgörenlerin teknik niteliklerinden çok kişisel ve sosyal niteliklerine ağırlıklık verilmesi gerekmektedir. Çünkü teknik nitelikler belirli bir zaman içerisinde değiştirilebilmektedir. Ancak kişisel ve sosyal nitelikler çoğu kez değiştirilemez niteliktedir. Diğer taraftan organizasyonel yapının karakteristikleri de gerekli işgören tipinin belirlenmesinde önemlidir. Japon tarzı yönetim modellerinde takım çalışmasına yatkın, organizasyona bağlı işgören tipi önem kazanmaktadır.
- c) Organizasyon-işgören uyumunun sağlanması: İşgörenlerin organizasyonel yapıya adaptasyonu oryantasyon süreciyle gerçekleştirilmektedir. Oryantasyon süreci formal ve informal olarak ikiye ayrılmaktadır. Formal oryantasyon sürecinde işgörenlerin organizasyonun teknik altyapısına adaptasyonu sağlanırken, informal oryantasyon sürecinde işgörenlerin organizasyonun organizasyonel değerleri ve prensiplerine adaptasyonu sağlanmaktadır.

İşletmelerin stratejilerine uygun işgörenleri işe almaları ve onlara sistemli bir kariyer süreci belirlemeleri önemlidir. Geleneksel işgören seçimi görüşü işgören ve iş arasındaki uyumu göze alarak tercihte bulunmaktadır. Ancak organizasyonel adaptasyonun sağlanması için işe uyumun yanısıra işgören adayının organizasyonun değerleri ve stratejilerine uygunluğunun da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşgörenlerin uzun vadede organizasyona katkıda bulunması onların organizasyonel yapıyla olan uyumlarına bağlıdır. Bunun nedeni organizasyonlarda

görünmeyen kaynakların önem kazanmasıyla bireylerin düşünsel, davranışsal özelliklerin iş verimi üzerindeki artan önemidir.¹⁴⁶ Diğer bir anlatımla işgören ve iş arasındaki uyum işgörenlerin kısa vadede verimli olmalarını, işgören-iş ve organizasyon arasındaki uyum ise onların uzun vadede verimli olmalarını sağlamaktadır. İşgören-organizasyon adaptasyonu odaklı bir işgören temini süreci işgörenlerin performansını, organizasyona bağlılığını, memnuniyetini sağlamaktadır. Diğer taraftan işgören-organizasyon adaptasyonunu esas alarak işgören teminini gerçekleştiren organizasyonlar kâr oranı yüksek organizasyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁴⁷

Organizasyonların hedeflerini gerçekleştirebilecek insan potansiyelini kısa vadede oluşturamayacağı gerçeği işgören temini sürecinin işletmelerin stratejik hedefleri açısından taşıdığı stratejik önemi vurgulamaktadır. İşletmeler kısa vadede kendi hedeflerini gerçekleştirebilecek niteliklere sahip bir insan kaynağı portföyünü organize edememektedirler. İnsan kaynağının işletmede istihdamı bu sürecin başlangıç noktası olması açısından önemlidir.

İşgören temini süreci diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla işbirliği içerisinde olmalıdır. İşgören seçimi sonucunda ortaya çıkan farklı karakterlere ve değerlere sahip insan gücü eğitim fonksiyonu tarafından bir avantaj olarak kullanılabilir. Nitelikli fakat organizasyonel operasyonlara farklı perspektiflerden bakan çalışanların varlığı doğru eğitimler vasıtasıyla yaratıcı bir takım ruhuna dönüştürülebilir. Organizasyonun değerlerinin çalışanlara benimsetilmesinin yanısıra, çalışanların yaratıcı niteliklerinin de organizasyona yeni değerler katmasına imkan tanınmalıdır.¹⁴⁸

Organizasyon-işgören uyumu sadece işgören temini süreci esnasında elde bulunan verilere göre değil, aynı zamanda organizasyonunun uzun vadeli gelişimi dikkate alınarak yapılmalıdır. Organizasyonunun göstereceği gelişim çizgisinin işe

¹⁴⁶ Michael D. Mumford, Geragory A. Manley, and Jonathon R. B. Halbesleben, Background Data: Applications in Recruitment, Selection and Development, a.g.e., s.201-202.

¹⁴⁷ Chad A. Higgins, The Emergence of Person-Organization Fit In Organizational Staffing Process, a.g.e., s.231-232.

¹⁴⁸ George F. Dreher and Daniel W. Kendall, Organizational Staffing, a.g.e., s.453.

alınan bireyin organizasyon içerisindeki kariyer çizgisiyle uyum içerisinde olup olmadığı uzun vadede bireyin organizasyona adaptasyonu ve verimini belirleyen temel etmenlerden birisidir. Bu anlamda işe alma fonksiyonu ile kariyer fonksiyonu arasında oluşturulan işbirliği süreci organizasyonel hedeflerin verimliliği açısından önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda organizasyonların özellikle yüksek nitelikli işgörenlere sunacakları kariyer fırsatları istihdam sürecinde önemli bir ikna fonksiyonuna sahiptir. Organizasyonun gelişiminin bireysel gelişim talepleriyle uyum içerisinde olduğunu kavrayan işgörenler işi kabul etme konusunda daha istekli davranmaktadır.¹⁴⁹ Diğer taraftan performans değerlendirme süreci verileri organizasyonda yer alan bireylerin işe alma, terfi ve işten çıkarma işlemlerinde kullanılmaktadır.¹⁵⁰

İşe alma ve istihdam stratejileri açısından kültürel değerler önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işyerine adaptasyonu sadece teknik nitelikleri değil aynı zamanda motivasyonel parametreleri de içermektedir. Motivasyonel değerler organizasyonların uzun vadede edindikleri prensiplerdir. Bu anlamda çalışanların organizasyonda verimli olmaları onların organizasyonun kültürel ve yönetsel değerlerine adaptasyonlarıyla eş anlamlıdır. Bu noktada işe alma ve istihdam politikaları kültürel değerleri dikkate alarak ve bu değerleri işgören analizinde belirleyici parametreler olarak değerlendirmelidir. Özellikle global şirketlerde işgörenler arasındaki kültürel ve yaşam farklılıkları organizasyonda yer alan bütün çalışanların aynı hedefe odaklanmasını zorlaştırmaktadır.¹⁵¹ Bu anlamda güçlü organizasyonlar sahip oldukları köklü değerlere farklı kültürlerle sahip çalışanlarını adapte ederek organizasyonel ahengi sağlayabilen organizasyonlardır. Bu noktada organizasyonda bireyler arasındaki sosyal adaptasyonun sağlanması ancak güçlü bir organizasyonel kültürle mümkün olmaktadır.

¹⁴⁹ Walker, a.g.e., s. 186-192.

¹⁵⁰ John H Bernardin ve diğerleri., Performance Appraisal Design, Development and Implementation, a.g.e, s.465.

¹⁵¹ Michael G. Harvey, Milorad M. Movicevic, and Cheri Speier, An Innovative Global Staffing System, Human Resources Management, Winter 2000, vol 39, No: 4, s.381-394.

Organizasyonda güvensizlikten kaynaklanan bireysel çıkara odaklı bir çalışma anlayışı takım ruhunu elimine ederek organizasyonel sinerjiyi zedelemektedir.¹⁵² Bireylerin organizasyona bağlılığı onların takım ruhunu kazanmalarını ve organizasyon sistemine adapte olmalarını sağlamaktadır. Bu anlamda organizasyona olan güven, bağlılık duygusunu, organizasyonel bağlılık ise bireylerin aynı hedefe odaklanmalarını sağlamaktadır.

Çalışanların organizasyona bağlılıkları onların organizasyondaki konumlarından duydukları memnuniyetle orantılıdır. Çalışanların organizasyonel bağımlılıklarının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışma şartlarıyla ilgili olarak motivasyondur. Motivasyon çalışanların iş ortamına adaptasyonu içermektedir. Diğeri ise etkinliktir. Çalışanların organizasyonun değerlerine inanması, kendi geleceklerini organizasyonda görmeleri vb. parametreleri içeren etkinlik unsuru onların organizasyondaki verimliliklerini belirleyen temel kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁵³

İşgörenlerin organizasyonda ayrılmaları genellikle istenmeyen maliyetli ve organizasyona zarar verici tarzda değerlendirilmektedir. Diğeri taraftan organizasyonda kalan çalışanlarda da ayrılan meslektaşları nedeniyle moral bozuklukları ve verimlilik düşüşü gözlenmektedir. Bu durum müşterilere de yansımaktadır (özellikle çalışanların müşterilerle birebir etkileşimde buldukları organizasyonlarda).¹⁵⁴

Çalışanların organizasyondan ayrılmaları bir süreç mantığıyla değerlendirildiğinde, bu durumu önlemenin en verimli yolu doğru işe alma tekniklerinin uygulanmasıdır. Tam enformasyonun sağlanması ve tüm istihdam kaynaklarının yeterli bir zaman dilimi içerisinde değerlendirilerek karar verilmesi işe alma sürecinde etkinliğin sağlanması için gerekli parametreler olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹⁵² Mark Fichman, Straining Towards Trust: Some Constraints on Studying Trust in Organizations, *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 2003, s.152-153

¹⁵³ Christian Dormann and Dieter Zapf, Job Satisfaction: A Meta-analysis of Stabilities, *Journal of Organizational Behaviour* 22, 483-504, 2001

¹⁵⁴ Buck and Watson, a.g.m., s.170.

Organizasyonel bağlılığın sağlanması da önemli parametrelerden birisi de katılımcı yönetim anlayışıdır. Her düzeyde çalışanların yönetim sürecine katılımının sağlanması ve takım ruhunun oluşturulması organizasyonda bağlılık ruhunun oluşturulmasının temelini oluşturmaktadır. Organizasyon için katma değer üretebildiğini hisseden çalışanların organizasyonel bağımlılığı artmakta ve verimlilik düzeyleri yükselmektedir.¹⁵⁵

Bunların yanında işletme stratejilerinin kesintiye uğramaması ve rekabetçi avantajın sürdürülebilmesi için özellikle stratejik pozisyonlarda bulunan çalışanların işletme içerisinde tutulması gerekmektedir.¹⁵⁶ İşgörenlerin işletmede kalmasını sağlamak için uygulanacak stratejiler şu şekilde ifade edilmektedir.

- İşletme vizyonunu, misyonunu ve stratejisini işgörenlerle paylaşma,
- İşletme kültürünü oluşturan değerlerin net olarak belirlenmesi ve işgörenlerin bu değerlere adaptasyonun sağlanması,
- Gelecek belirleniminin yapılması (kariyer planlama vasıtasıyla), performans dayalı bir iş ilişkisinin oluşturulması, iş ortamının ve iletişiminin verimli çalışmaya uygun hale getirilmesi gibi alt-fonksiyonlarının sistemli bir şekilde işletilmesi.

Organizasyonel bağlılık çalışanların motivasyonları ve performanslarını belirleyen en önemli etkenlerden birisidir. Organizasyonel bağlılık unsuru çalışanların işe alınması sürecinden performans değerleme sürecine kadar bir çok parametre tarafından etkilenmektedir. Organizasyonların çalışanlarının bağlılık düzeylerini artırmaları için performans değerleme, ücret ve sosyal haklar vb. insan kaynakları fonksiyonlarını sistemli bir bütün içerisinde değerlendirerek uygulamaya

¹⁵⁵ Ann Marie Ryan, Darin Wiechmann, and Monica Hemingway, *Designing and Implementing Global Staffing Systems: Part II-Best Practices, Human Resources Management*, Spring 2003, Vol. 42, s. 85-94.

¹⁵⁶ Walker, a.g.m., s. 428-438

koymaları gerekmektedir. Kariyer yönetimi ve organizasyonel bağlılık arasında yapılan araştırmalar aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmaktadır.¹⁵⁷

- Kariyer gelişimleri konusunda işverenlerden eğitim, stratejik danışmanlık vb. konularda destek alan çalışanların organizasyonel bağımlılıkları artmaktadır. Aksi durumda çalışanların organizasyona bağlılıkları azalmakta ve organizasyon dışında kariyer arayışına girmektedirler.
- Organizasyonda kariyer fırsatları belirsiz olan çalışanların organizasyonel bağımlılıkları azalmakta ve iş değiştirme eğilimleri ortaya çıkmaktadır.
- Organizasyonun kariyeri ile kendi kariyerleri arasında uyum algılayan çalışanların organizasyonel bağımlılıkları artmakta ve organizasyon içerisinde kariyer yapma hedefleri ivme kazanmaktadır.

2.2.2.3. Kariyer Yönetimi Fonksiyonu

Kariyer yönetimi süreci organizasyonda yer alan bireylerin organizasyonel fonksiyonlarının gelişiminin organizasyonel stratejilere göre tesbitini içermektedir. Bu anlamda kariyer yönetimi uzun vadede organizasyonel ve bireysel hedefler arasındaki entegrasyonu sağlamaktadır. Bu açıdan kariyer yönetimi süreci ikiye ayrılmaktadır. Organizasyonel kariyer yönetimi organizasyonda yer alan çalışanların organizasyondaki kariyer gelişimlerinin sağlanmasını içermektedir. Bireysel kariyer yönetimi ise bireylerin kendi kariyer gelişimlerini belirlemelerini içermektedir.¹⁵⁸ Organizasyonel kariyer yönetimi bireysel kariyer yönetim sürecini şekillendirmektedir. Çalışanlar organizasyonun sunduğu gelişim sürecine göre kariyerlerini belirlemektedirler.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Jane Sturges ve diğerleri., A longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in the First Ten Years at Work, *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 2002, 731-748.

¹⁵⁸ Benjamin and Wertheim, a.g.m., s.498.

¹⁵⁹ Walker, a.g.e., s.208.

Organizasyonda çalışanların yüksek performans göstermesi bu iki kariyer yönetim süreci arasındaki entegrasyon düzeyine bağlıdır.¹⁶⁰ Organizasyonel stratejiler doğrultusunda belirlenen organizasyonel kariyer yönetimi stratejilerinin bireysel kariyer yönetimi stratejileriyle uyumlaşması organizasyonun kısa ve uzun vadede elde edeceği istikrar açısından da önem arz etmektedir.

Kariyer belirlenimlerinde organizasyonel yapının bireysel kariyer gelişimini belirlemesi bireylerin bu süreçte pasif oldukları anlamına gelmemektedir. Çalışanlar kariyer gelişimlerinde organizasyonunun sunduğu eğitimlerinden faydalanmaktadırlar. Stratejik yönetim anlayışının uygulandığı organizasyonlarda çalışanlara bu eğitimler sonucunda edindikleri birikimlerini kullanarak hem kendileri hem de organizasyon açısından değer yaratmaları için gerekli olan fırsat alanı sağlanmaktadır.¹⁶¹ Bu anlamda kariyer gelişim sürecinde organizasyon-çalışan arasında bir adaptasyon ve hedef birliği yaratılmaktadır.¹⁶²

Kariyer yönetimi süreci organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının sürekliliğini sağlamak amacıyla uygulanan politikalardan oluşmaktadır. Kariyer yönetiminin üç temel amacı bulunmaktadır.¹⁶³

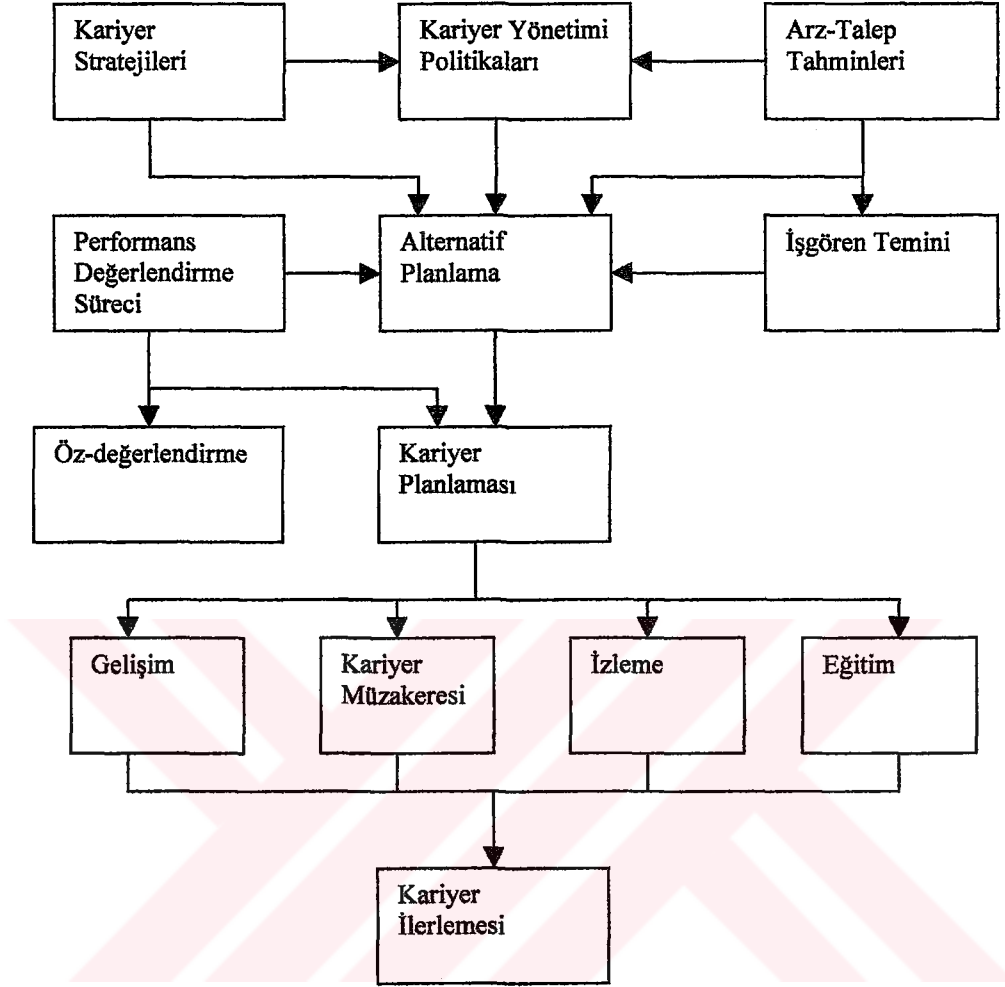
- a- Organizasyonda yer alan işgörenlerin alternatiflerini sağlamak,
- b- İşgörenlerin organizasyondaki fonksiyonlarını gerçekleştirmeleri için takip edecekleri kariyer çizgisinin tesbiti,
- c- İşgörenlerin kariyerlerinde başarılı olmaları için yönlendirilmesi

¹⁶⁰ Maury Peipert and Yahuda Baruch, Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications, **Human Resource Management**, Winter 2000, Vol: 39, No: 4, s. 347-366.

¹⁶¹ E. C. Lidewey, Van der Sluis and Rob F. L. Poel, The Impact on Career Development of Learning Opportunities and Learning Behavior at Work, **Human Resource Development Quarterly**, vol. 14, no. 2, Summer 2003, s.175; Pfeffer, a.g.e., s.41.

¹⁶² Armstrong, a.g.e., s.552.

¹⁶³ Armstrong, a.g.e., s.552.

Tablo 2.5. Kariyer Yönetimi Süreci

Kaynak: Armstrong, a.g.e., s. 551-569.

Kariyer yönetimi süreci organizasyonel stratejiler doğrultusunda işgörenlerin kariyer çizgisini belirledikten sonra bu konuda gerekli planlama ve uygulamaları da gerçekleştirmektedir. Tablo 2.4.' de kariyer yönetim süreci görülmektedir.

- a) Kariyer stratejisi: Kariyer yönetimi sürecinin başlangıç aşaması olarak kariyer stratejisi organizasyonda yer alan işgücünün kariyer gelişimleri noktasında takip edilecek stratejileri içermektedir. İşgörenin işe alınması sürecinden itibaren kariyer gelişiminin nasıl şekillendirileceği bu aşamada

belirlenmektedir. Bulunduğu meslek grubunun (mühendis, uzman vb.) gerektirdiği kariyer gelişimi süreci bireyin nitelikleri ile karşılaştırılarak bireyin kariyer çizgisi tespit edilmektedir. Organizasyonel yapı kariyer stratejileri üzerinde etkili olmaktadır. Rekabetçi bir piyasa yapısında büyüyen bir organizasyonda dinamik bir kariyer gelişimi çizgisi hakim olmasına karşın, kriz ortamında bulunan bir organizasyonda statik bir kariyer gelişimi hakim olmaktadır.

- b) Arz ve talep tahminlerinin yapılması: Organizasyonun ihtiyaç duyduğu işgücü insan kaynakları planlama fonksiyonu tarafından tesbit edilmektedir. Kariyer yönetimi süreci insan kaynakları planlama fonksiyonu tarafından belirlenen işgücü arzını veri olarak kariyer planlamalarını gerçekleştirmektedir. İşgören temini sürecinde oluşan işgören talebi ile insan kaynakları planlama fonksiyonu tarafından belirlenen işgören arzı parametreleri organizasyonel stratejiler doğrultusunda belirlenen kariyer stratejileri ekseninde değerlendirilerek kariyer yönetimi politikaları belirlenmektedir.
- c) Kariyer yönetimi politikaları: Stratejik insan kaynakları sürecinde kariyer yönetimi politikası olarak uzun dönem esnekliği politikası uygulanmaktadır. Uzun dönem esnekliği politikası işgücünün kariyer planlamasının organizasyonun uzun vadeli stratejik hedefleri veri alınarak yapılmasını öngörmektedir. Bu tür bir kariyer politikasında organizasyonel yapıda ortaya çıkan değişimlere göre dinamik bir kariyer yönetimi süreci izlenmektedir. Kariyer yönetimi politikaları organizasyonun ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip işgücünün organizasyon içerisinde mi , organizasyon dışından mı tespit edileceğini belirlemektedir. Organizasyon içerisinde temin politikasında organizasyonda yer alan bireylerin ileride oluşacak pozisyonlar için eğitilmesi ve terfisi gerçekleştirilmektedir (Bu anlamda eğitim fonksiyonu bireylerin mevcut nitelikleri ile kariyer çizgilerinde edinmeleri gereken nitelikleri veri olarak planlama yapmaktadır).

- d) Kariyer planlaması: Kariyer planlaması organizasyonun işgücü gereksinimleri, performans değerlendirme sonuçları, arz ve talep parametrelerini veri alarak organizasyonel stratejilerin gelişim sürecini bireysel kariyer gelişim süreçlerine transfer etmektedir. Diğer bir anlatımla organizasyonel stratejiler doğrultusunda bireysel kariyer gelişimini belirlemektedir.

Kariyer yönetimi süreci iş yerinde istihdam edilen personelin uzun vadede işletme de kalmasını sağlamak açısından önem taşımaktadır. İşletme içerisindeki kariyer çizgisi belirli olan bir çalışan öncelikle gelecek endişesi taşımayacaktır. Göstermesi gereken performans düzeyini bilen çalışan geleceğinden emin olduğu için yüksek bir performans yakalayabilecektir.¹⁶⁴ Özellikle kilit konumda bulunan personelin işletmede tutulması açısından bu nokta stratejik bir önem taşımaktadır. Diğer taraftan kariyer yönetimi süreci ve organizasyonel bağlılık arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kariyer gelişimleri bireysel talepleriyle orantılı olan, bu konuda gerekli organizasyonel ve yönetsel desteği alan, organizasyonel kariyerin bireysel kariyerinlerini olumlu yönde etkilediğini gören işgörenlerin organizasyonel bağlılığı artmakta ve performansları yükselmektedir.¹⁶⁵

Kariyer yönetimi süreci organizasyon açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin bir şirketin yönetim kurulu başkanının kariyer gelişiminin tesbiti şirketin geleceğini ciddi oranda etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda yönetim kurulu başkanlarının verimliliğinin organizasyonlara milyonlarca dolara mal olduğu tesbit edilmiştir.¹⁶⁶ Bu anlamda kariyer yönetimi süreci organizasyonel fonksiyonlarla işbirliği içerisinde olmalıdır. Organizasyonel değerlendirme sürecinden ortaya çıkan sonuçlar kişilerin terfi veya işten çıkarılmaları açısından önemli veriler olarak kabul edilmektedir. Kariyer yönetimi süreci bireysel

¹⁶⁴ Jane ve diğerleri, a.g.m., s. 731-748.

¹⁶⁵ Monica C. Higgins and David A. Thomas, Constellations and Careers: Toward Understanding the Effects of Multiple Developmental Relationships, *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 2001, s. 240.

¹⁶⁶ J. Fobres Benjamin and Stanley E. Wertheim, Promotion, Cuccession and Career Systems, a.g.e., s.506.

performans kriterlerinin yanında bu kriterleri direkt olarak etkileyen organizasyonel kriterleri de değerlendirerek karar vermelidir. Organizasyonda yeterli finans altyapısının olmaması nedeniyle yönetim kurulu başkanının verimsiz çalışması tek yönlü değerlendirilerek başkanın niteliksizliğine atfedilemez. Diğer taraftan son kararın başkan tarafından verildiği bir operasyonda pazarlama departmanındaki çalışanların verimsizliği de tek yanlı olarak değerlendirilemeyecek bir olgudur. Dolayısıyla kariyer yönetimi süreci organizasyonel kariyer süreciyle bireysel kariyer sürecini bir bütün olarak değerlendirerek sonuca varmalıdır.

Organizasyonlar değişen şartlara adapte olmak için esnek bir işgücü altyapısına sahip olmalıdır. Esnek işgücü yapısı değişen iş ortamına ve altyapısına kısa sürede adapte olarak istikrarlı bir performans düzeyini yakalayabilen işgücüdür. Bu anlamda organizasyonda ortaya çıkan değişimlere işgücünün adaptasyonunun sağlanması kariyer planlama süreciyle ilintilidir. Kariyer yönetimi süreci esnek bir şekilde yapılandırılmalıdır. Statik bir kariyer gelişimi süreci değişken bir piyasa yapısında geçerli olamamaktadır.¹⁶⁷ Uzun vadeli (yaşam boyu) istihdam modellerinin ortadan kalkması kariyer planlamalarında bu esnekliği zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda değişken bir organizasyon yapısı kariyer yönetimi sürecini de yönlendirmektedir. Bu tür bir organizasyonda ortaya çıkan kariyer modelinin sonuçları aşağıdaki gibidir.¹⁶⁸

- İş güvenliği endişesi ve bu nedenle ortaya çıkacak değişim taleplerinin gerektirdiği kişisel nitelikleri önceden edinme çabası,
- İş ortamında performansın artması,
- Takım çalışmasına bağlılık ve motivasyonun artması
- Sürekli gelişim,
- Daha fazla nitelik ve uygulama alanının genişlemesi.

¹⁶⁷ Ashley Braganza and John Ward, Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over The Design And Implementation Boundary, *Strategic Change*, 10, 2001, s. 103 – 113.

¹⁶⁸ Jean M. Hiltrop, Preparing people for the future, *Strategic Change*, 7, 1998, s. 213-221.

Yukarıdaki gelişmeler göz önüne alındığında organizasyonel değişim sonucunda kariyer yönetimi sürecinin daha kompleks bir şekil aldığı görülmektedir.¹⁶⁹ Bireyler iyi bir kariyere sahip olabilmek için bütün bu parametreleri kişisel niteliklerinde birleştirmek ve istikrarlı bir şekilde kullanmak durumundadırlar.

Kariyer yönetimi süreci insan kaynakları fonksiyonlarıyla da entegrasyon ve işbirliği içerisindedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bir süreçtir. Bu süreç içerisinde yer alan tüm fonksiyonlar birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir. Performans değerlendirme sürecinin sonuçları direkt olarak kariyer planlama kararlarını etkilemektedir. Bu sonuçların gerçeği yansıtmaması yanlış kariyer planlamalarının yapılmasına ve organizasyonda , en azından kısa vadede, telafisi imkansız sonuçlar doğuracaktır. Kariyer planlarının iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi bireylerin organizasyonel performanslarının çok yüksek olacağı şeklinde algılanmamalıdır. Bireysel gelişim için planlanan eğitim programlarının ölçme-değerlendirme analizlerinin yapılmadan verimsiz bir şekilde gerçekleştirilmesi veya bireylerin bu eğitimleri alma konusundaki performans yetersizlikleri bireylerin ileride üstlenecekleri sorumlulukları gerçekleştirmede istenilen performans düzeyini gösterememelerini gündeme getirecektir.¹⁷⁰ Diğer taraftan işgören temini sürecinde yapılan değerlendirmelerin eksik olması bireylerin aslında üstesinden gelemeyecekleri bir sorumluluk almalarını sağlayacaktır. Özetle kariyer geliştirme süreci diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla entegre bir yapıya sahiptir ve başarılı olması diğer fonksiyonların verimliliğine bağlıdır.

2.2.2.4. İşgören Eğitimi ve Gelişimi Fonksiyonu

İşgören eğitimi organizasyonun bugün bulunduğu durumla gelecekte bulunması gereken durum arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Böylece organizasyonel eğitim organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesi için organizasyona çekirdek fonksiyonların kazandırılması noktasında

¹⁶⁹ Yochanan Altman, Work and Careers in the New Millennium: A Landscape, *Strategic Change*, 9, 2000, 67-74.

¹⁷⁰ Lidewey ve diğerleri, a.g.m., s.162-174.

odaklanmaktadır.¹⁷¹ Eğitimlerin organizasyonunda bireylerin organizasyonel fonksiyonları esas alınmalıdır. Eğitimlerin hedefi bireylerin organizasyonel fonksiyonlarını gerçekleştirmelerini sağlamak olmalıdır. Bu anlamda eğitimler sonuç odaklı bir perspektife sahip olmalıdır. Öğrenme süreci organizasyonun stratejik değer ve hedefleriyle bağlantılı olmalıdır.¹⁷²

Organizasyonel eğitim sürecinde iki boyut bulunmaktadır. Birincisi içsel boyuttur. İçsel boyut organizasyonel eğitimin kimler için, hangi alanlarda, hangi düzeyde verileceği gibi konular üzerinde odaklanmaktadır. İçsel boyut organizasyonun uygulama süreciyle eşgüdüm içerisindedir. Dışsal boyut ise organizasyonun felsefesi, stratejileri ile eğitim süreci arasındaki adaptasyon üzerinde odaklanmaktadır.¹⁷³ Diğer bir anlatımla eğitimde verimliliğin sağlanması hem teknik hem de motivasyonel faktörlerin dikkate alınmasıyla mümkündür. Teknik anlamda alınan eğitimler kısa vadede verimliliği sağlamaktadır. Uzun vadede verimliliğin sağlanması organizasyon-çalışan adaptasyonunun sağlanmasını gerektirmektedir. Bu adaptasyonun sağlanması bireylerin organizasyonun stratejik kurum kültürü ve değerleri konusunda gerekli eğitimi almalarını gerektirmektedir. Organizasyonda eğitimin stratejik öneminin gerçekleştirilmesi organizasyonun stratejik kültürü ve politikalarında eğitimin vurgulanması ve üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bir çok organizasyon eğitim ve geliştirme fonksiyonunu kariyer planlama sürecinin bir parçası olarak değerlendirerek terfi için eğitim standartları koymaktadırlar.¹⁷⁴

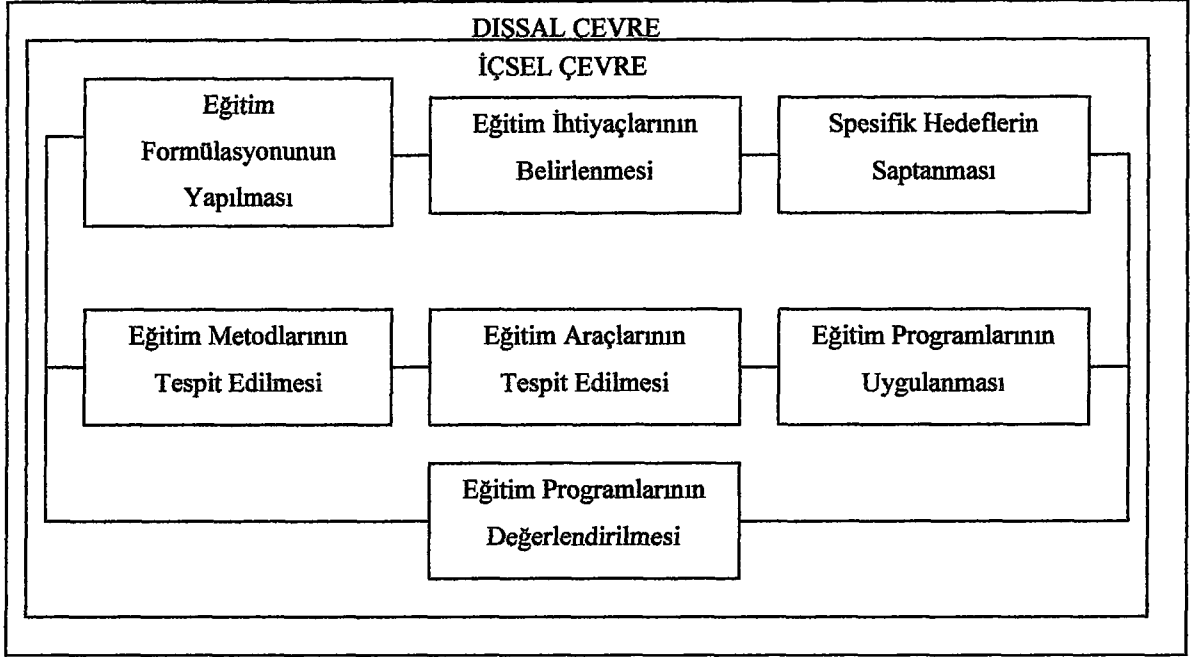
¹⁷¹ Peter J. Dowling and Smith Andrew, Analyzing Firm Training: Five Propositions For Future Research, *Human Resources Quarterly*, Vol. 12, No: 2, Summer 2001, s. 152.

¹⁷² Mary M. Crossan and Iris Berdrow, Organizational Learning and Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 24: 2003, s. 1087-1105.

¹⁷³ Ramon Valle ve diğerleri, Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are They Congruent?, *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 2000, s.283-287.

¹⁷⁴ Judy D. Olian ve diğerleri, Designing Management Training and Development for Competitive Advantage: Lessons from the Best, a.g.e., s.288.

Tablo 2.6. Eğitim ve Geliştirme Süreci



Kaynak: R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux, *Human Resource Management*, 7th ed., Prentice Hall: New Jersey, 1999, s.257.

Eğitim fonksiyonu organizasyonel yapıyla birlikte hareket etmelidir. Organizasyonun bulunduğu dış çevre ve organizasyonun iç çevresi direkt olarak eğitim fonksiyonunun çalışma kapsamını etkilemektedir. Eğitim fonksiyonunun organizasyonel eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilmesi için öncelikle organizasyonun içerisinde bulunduğu durumu ve değişimin gerektirdiği yenilikleri kavraması gerekmektedir. Bu anlamda bireylerin mevcut niteliklerini veri olarak ne tür ve hangi alanda verilecek eğitimin organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesini destekleyeceğini tespit etmektedir.¹⁷⁵

Organizasyonel stratejilerin formülasyonu organizasyonda yer alan çalışanların hedeflenen stratejileri uygulayabilme kapasitesini göz önüne almalıdır. Bu anlamda eğitim fonksiyonu organizasyonda yer alan bireylerin hedeflenen stratejileri gerçekleştirmek için sahip olmaları gereken nitelikleri tespit ederek çalışanların planlanan süre zarfında bu nitelikleri edinip edinemeyeceğini ölçmektedir. Bu işlevin

¹⁷⁵ Olian, a.g.m., s.289

gerçekleştirilmesi için de eğitim ve geliştirme yöneticileri organizasyonun strateji formülasyonu sürecine katılmalıdır.

Eğitim fonksiyonu uygulama sürecinde çalışanların ve eğitimcilerin niteliklerini, organizasyonun finansal, teknik ve teknolojik altyapısını vb. parametreleri analiz ederek eğitimleri gerçekleştirmelidir. Eğitimlerin organizasyon içerisinde mi gerçekleştirileceği, dışardan mı satın alınacağı; takım çalışması içerisinde mi bireysel olarak mı¹⁷⁶ gerçekleştirileceği gibi uygulamaya ilişkin parametrelerin değerlendirilmesi eğitim fonksiyonunun eğitim planlama sürecinde yer almasını gerektirmektedir.¹⁷⁷ Bu anlamda etkin bir uygulama sürecinin oluşumuna fırsat yaratılmaktadır.¹⁷⁸ Stratejik eğitim süreci eğitimin organizasyonel boyutunu vurgulamak açısından önem taşımaktadır. Stratejik eğitim organizasyonların çalışanlarının organizasyonel stratejilerin gerektirdiği nitelikleri kazanmalarını sağlayan eğitim modeli olarak tanımlanmaktadır. Stratejik eğitim modelinde organizasyonel stratejilerin eğitimlerin odağını oluşturmaktadır. Eğitimin içeriği ve konuları bu stratejilere göre şekillendirilmektedir. Burada asıl hedef eğitimin organizasyona katma değer yaratmasını sağlamaktır. Çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak için çeşitli eğitimler düzenlenebilir. Ancak stratejik eğitim modeline göre bu eğitimlerin organizasyonel stratejiler çerçevesinde bireyin veya takımın nitelikleri veri alınarak gerçekleştirilmelidir.¹⁷⁹

Eğitim fonksiyonu organizasyonel sürecin işleyişini yakından takip ederek eğitimin sonuçlarını ve ortaya çıkan eğitim taleplerini değerlendirmelidir. Bu noktada performans değerlendirme sürecinde yapılan bireysel performans değerlendirilmelerinde bireylerin almış oldukları eğitimin sonuçları analiz

¹⁷⁶ Caroline A. Bartel, Richard Saavedra and Linn Van Dyne, Design Conditions for Learning in Community Service Contexts, *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 2001, s. 382.

¹⁷⁷ Brent W. Mattson., The Effects of Alternative Reports of Human Resource Development Results on Managerial Support, *Human Resources Management Quarterly*, Vol: 14, No:2, Summer 2003, s.127.

¹⁷⁸ Thomas Bailey and Carola Sandy, The Characteristics and Determinants of Organizational Innovation in the Apparel Industry , *Employment Practices and Business Strategy*, Edited by Peter Cappelli, 1st ed., Oxford, Oxford University Press, s.53.

¹⁷⁹ Christopher Prince, Strategic Change: The Role of In-Company Management Education, *Strategic Change*, 9, 2000, 167,175

edilmektedir.. Bu anlamda verilen eğitimlerin sonuçlarının ölçülmesi eğitim fonksiyonu açısından bir geri besleme mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim organizasyonel performansı artırma noktasında önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak eğitimin sonuçlarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Eğitimin organizasyonun performansına pozitif katkıda bulunup bulunmadığı, stratejilerin gerçekleştirilmesine yardımcı olup olmadığı sayılabilir nitelikte performans ölçütleriyle analiz edilmelidir.¹⁸⁰ Bu açıdan eğitim fonksiyonu sonuç merkezli bir şekilde yapılandırılmaz. Bu anlamda organizasyonel değerlendirme süreciyle, performans değerlendirme süreci arasında eğitim sürecinin sonuçlarının analiz edilmesi için bir işbirliği gerekmektedir. Strateji değerlendirme sürecinde eğitimlerin genel anlamda, organizasyonel boyutu, performans değerlendirme sürecinde ise bireysel boyutu analiz edilmektedir.¹⁸¹

İşgören gelişimi firmaların esnek yönetim anlayışları ve rekabetçi üstünlüklerini sürdürme stratejilerinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Esnek bir yönetim anlayışı doğal olarak esnek bir çalışma modelini yaratacaktır. Esnek bir çalışma modeline çalışanların adapte olabilmeleri onların kariyer çizgileriyle eşgüdümlü olmalıdır. Bu parametre veri kabul edildiğinde işgörenlerin yeni iş süreçlerine adaptasyonu onların mevcut iş kapasiteleri ve yeni iş sürecinin gerektirdiği iş kapasitesi arasındaki farka adaptasyonlarını gerektirmektedir. Bu fark eğitim olarak adlandırılmaktadır. Eğitim işgörenlerin mevcut kapasitelerinin iş ortamındaki değişimlere uyarlanmasında bir upgrade işlevi görmektedir. Bu da işin devamı ve stratejik sonuçlarının ulaşılabilirliği açısından önemli bir arayüzü oluşturmaktadır.

Organizasyonlarda eğitim talep ve ihtiyaçları bir yıllık periyodlarla değerlendirilmektedir. Bu şekilde organizasyonda ortaya çıkan değişimlerin gerektirdiği eğitimler planlararak uygulamaya sokulmaktadır. Bu açıdan eğitim fonksiyonu organizasyonlara uzun dönemli ve esnek bir rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Sürekli öğrenen organizasyonlar istikrarlı bir rekabetçi avantaj

¹⁸⁰ Matson, a.g.m, s.147.

¹⁸¹ Andrew Eaglen, Conrad Lashley and Rhodri Thomas, Modelling the Benefits of Training to Business Performance in Leisure Retailing, *Strategic Change*, 9, 2000, s.320-321.

sürecini yakalamaktadırlar.¹⁸² Organizasyonların sürekli öğrenen bir yapıya sahip olmaları onların yaratıcı olmalarını sağlamaktadır.¹⁸³ Değişen müşteri taleplerine kısa zamanda ve etkin bir şekilde yanıt verebilmek yaratıcı ve dinamik bir organizasyonel yapıya sahip olmaktan geçmektedir.

Eğitim fonksiyonu organizasyonlarda iş etkinliğini artırarak maliyetleri düşürmeyi hedeflemektedir. Organizasyonlar değişen istihdam anlayışı doğrultusunda çalışanlarından birden fazla alanda uzmanlık beklemektedirler. Bu aşamada eğitim esnek çalışma anlayışında önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁸⁴ Çalışanları diğer organizasyonlardan daha nitelikli olan ve değişen iş ortamında gereken farklı niteliklere kolaylıkla adapta olabilecek iş altyapısına sahip olan kurumlar istikrarlı kurumlardır.

İşletmelerin işgücüne yönelik olarak verecekleri eğitim kısa vadede belirli düzeyde sonuç verebilecektir. Ancak bu eğitimin sonuçları asıl uzun vadede alınabilecektir. Alınan ,özellikle teorik, eğitimlerin işletmenin faaliyetlerine yansımaları için belirli bir zaman diliminde tecrübe edilmesi ve işletme şartlarında olgunlaşması gerekmektedir. Eğitimin sonuçlarının uzun vadeli olması işletmeler açısından bir dezavantaj olarak görülebilir. Ancak uzun vadeli ve istikrarlı bir işletme yapısının tesisi sürekli gelişimi dinamikleştirecek bir eğitim prensibiyle mümkün olmaktadır.¹⁸⁵ Diğer taraftan organizasyonların çalışanlarına stratejik eğitimler vermesi tek başına sonuç getiren bir eylem değildir. Çalışanlara bu eğitimlerin yanında edindikleri kabiliyetleri uygulama otonomisinin de kazandırılması gerekmektedir.¹⁸⁶

İnsan kaynakları fonksiyonu organizasyonların uzun vadeli rekabetçi avantajı yakalama konusunda çekirdek fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni insan kaynakları fonksiyonunun görünmeyen (kopyalanamayan) bir niteliğe

¹⁸² Liedtka, a.g.m., s.86; M. Mary Crossan, and Iris Berdrow., Organizational Learning and Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 24, 2003, 1087-1105.

¹⁸³ Braganza and Ward, a.g.m., s. 103 – 113; Cappelli, a.g.e., s.47. ; Bartel ve diğerleri, a.g.m., s. 367.

¹⁸⁴ Walker, a.g.m., s. 438.

¹⁸⁵ Valle ve diğerleri, a.g.m., s.289.

¹⁸⁶ Pfeffer, a.g.e., s.46.

sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Bknz.1.3.2.3.) Eğitim fonksiyonu insan kaynakları fonksiyonun bu niteliği kazanmasında önemli bir role sahiptir. İçsel eğitim fonksiyonu organizasyonun ihtiyaç duyduğu nitelikteki insan gücünün yetişmesini sağlayarak organizasyonel stratejilerin uygulama sürecini mümkün kılmaktadır. Dışsal eğitim ise insan kaynaklarının organizasyonun stratejik hedeflerini kavramasını ve gerekli performansı yakalamak için ihtiyaç duyduğu kültürel birikimi kazanması sağlamaktadır. Bu anlamda eğitim fonksiyonu organizasyona özgü bir kültürel ve teknik birikimin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu değerler diğer organizasyonlara kopyalanamayacak değerlerdir.¹⁸⁷

2.4.İnsan Kaynakları Değerlendirme Süreci: Performans Yönetimi Fonksiyonu

Performans değerlendirme süreci organizasyon içerisinde yer alan insan kaynağının verimliliğinin artırılması ve uzun vadeli istikrarının sağlanması için uygulanan stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme sürecinin temel hedefi belirlenen hedeflere ilişkin standartların tespit edilerek bu standartların gerçekleştirilme düzeyini kontrol etmektir. Bu anlamda organizasyonel hedefler bireysel hedeflere dönüştürülmektedir. Birey bazında belirlenen hedefler test edilerek daha etkin bir insan kaynakları altyapısı oluşturulmaktadır.¹⁸⁸

Performans değerlendirme süreci organizasyonel düzeyde ve organizasyonel fonksiyonlar düzeyinde gerçekleştirilmektedir. Organizasyon düzeyinde gerçekleştirilen değerlendirme süreci organizasyon sürecinin formülasyon ve uygulama aşamalarının verimliliğini analiz etmektedir (bknz. 1.5.). Organizasyonel verimliliğin değerlendirmesi süreci organizasyonda yer alan tüm fonksiyonların bütünsel olarak değerlendirmesini içermektedir. Diğer bir anlatımla fonksiyonların organizasyon sistemine sağladığı girdilerin organizasyonel stratejiler açısından analizi değerlendirme süreciyle gerçekleştirilmektedir. Organizasyonel fonksiyonlar düzeyinde ise her fonksiyon kendi verimliliğini ölçmek amacıyla değerlendirme

¹⁸⁷ M. J. Platts and M. B. Yeung, *Managing Learning and Tacit Knowledge*, *Strategic Change*, 9, 2000, s.347-355.

çalışmalarını yürütmektedir. Bu anlamda organizasyonda yer alan insan kaynağının verimliliğinin analizi ise performans yönetimi süreciyle gerçekleştirilmektedir.

Diğer taraftan performans yönetimi süreci insan kaynakları fonksiyonunun alt fonksiyonlarının verimlilik analizini de gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu organizasyonel stratejiler çerçevesinde belirli bir fonksiyonel işleve sahiptir. Bu işlevin yerine getirilmesi konusunda insan kaynakları alt fonksiyonlarının her biri belirli sorumluluklar üstlenmektedirler. Performans değerlendirme süreci insan kaynakları alt fonksiyonlarının üstlendikleri bu sorumlulukları yerine getirip getirmediklerini analiz etmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları düzeyinde yapılan bu analiz bireysel analizlerin yapılmasında önemli bir veri niteliğini taşımaktadır. İşgören temin etme fonksiyonunun yaptığı faaliyetlerin genel anlamda insan kaynakları stratejileri üzerindeki etkileri analiz edilerek bu fonksiyonun genel performansının sonuçları elde edilmektedir. Ortaya konulan sonuçlar bu fonksiyonu gerçekleştiren yöneticilerin veya görevlilerin performanslarını belirlemektedir. Diğer taraftan işgören temini fonksiyonunu gerçekleştiren yöneticilerin performansları istihdam ettikleri personelin performanslarıyla karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada performans değerlendirme süreci insan kaynakları stratejilerinin organizasyonel ve bireysel düzeydeki sonuçlarını kompleks bir çerçevede değerlendirmeye tabi tutmaktadır.

Performans değerlendirme süreci insan kaynakları fonksiyonlarının performanslarını onların yatay ve dikey düzeyde diğer fonksiyonlarla olan etkileşimleri çerçevesinde de analiz etmektedir. Bunu gerçekleştirmek için performans değerlendirme süreci organizasyonel stratejileri ve süreci iyi analiz edecek gerekli bilgi ve birikime sahip olmalıdır. İnsan kaynakları sürecinde ortaya çıkan aksaklıkların kaynağının bulunarak düzeltilmesi ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. Kariyer belirleme fonksiyonunun temel hedefi organizasyonel stratejilerle bireysel stratejileri uzlaştırarak istikrarlı bir organizasyonel yapı oluşturmaktır. Organizasyonda kariyer planlamaları yapılan çalışanların

¹⁸⁸ Armstrong, a.g.e., s.429-430.

organizasyona en verimli olacakları dönemde organizasyonda ayrılmaları kariyer planlama sürecinin bu hedefi gerçekleştiremediğini ifade etmektedir. Bunun sonucunda organizasyonda kilit konumda bulunan pozisyon açıkları nedeniyle üretimde aksaklıklar yaşanmakta ve nihai olarak organizasyonel verim düşmektedir. İlk bakışta kariyer planlama sürecinden kaynaklanan bu sorunun diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla bağlantısının değerlendirilmesi gerekmektedir. İşe alma sürecinde nitelikleri doğru değerlendirilemeyen bir personelin mevcut nitelikleri üzerinden yapılan bir kariyer planlama fonksiyonu personelin verimsizliğinden sorumlu tutulamayacaktır. Performans yönetimi fonksiyonunun bu süreci değerlendirebilmesi öncelikle organizasyonel yapıyı ve stratejileri iyi bilmesini, insan kaynakları sürecini ve stratejik hedeflerini hem organizasyonel hem de bireysel ölçekte değerlendirebilecek bilgi ve birikime sahip olmalıdır. Kısacası performans değerlendirme süreci organizasyonel yapıda insan kaynakları fonksiyonlarının yatay ve dikey iletişimlerini bilmesi, iyi analiz etmesi ve buna göre karar vermesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme süreci süreklilik arz etmektedir. Bu anlamda çalışanların performanslarının zaman içerisinde daha iyi bir konuma gelmesi hedeflenmektedir.

Performans belirli bir zaman diliminde belirli bir işte ortaya konulan sonuçtur.¹⁸⁹ Performans değerlendirme süreci organizasyonel stratejiler veri alınarak dizayn edilmelidir. Performans değerlendirme sürecinde bireylerin performansları organizasyon sistemi içerisinde analiz edilmektedir. Bireyler kişisel özellikleri ile değil organizasyona sağladıkları katma değer ile değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme sürecinde iş analizinin yapılması performans standartlarının belirlenmesini sağlamaktadır. Performans standartları bir çalışanın bir işi hangi zamanda ve ne düzeyde yapması gerektiğini belirlemektedir.

¹⁸⁹ John Bernardin., Peter Villanova, A Trinity of Prescriptions for Performance Management Systems, a.g.e., s.281

Performans değerlendirme sürecinde değerlendiricileri dışsal ve içsel olarak ayırmak olasıdır. Dışsal değerlendiriciler müşterilerdir. Müşteri merkezilik performans değerlendirme sürecinin nihai hedefi olmalıdır. Çünkü organizasyonun faaliyetlerinin nihâi hedefi müşterilerdir. Performans değerlendirme sürecinin içsel faktörleri ise çalışanlar, yöneticiler ve meslektaşlardır. Stratejik insan kaynakları sisteminin uygulandığı bir organizasyonda performans değerlendirmesi geniş bir değerlendirici kitlesi tarafından yapılmalıdır.

Performans değerlendirme konusundaki uygulamalarda verimsizlik gözlenmektedir.¹⁹⁰ Bunun en önemli nedeninin değerlendiricilerin tek taraflı değerlendirmelerde bulunması olduğu gözlenmektedir. Bu anlamda performans değerlemelerinin çok taraflı olarak yapılması bu konudaki olumsuzlukları ortadan kaldırmanın yanısıra daha etkin bir iş ortamı yaratmaktadır.¹⁹¹ Performans değerlendirme süreci aşağıdaki şekilde gelişmektedir.¹⁹²

- a) Müşteri merkezli bir yaklaşımla iş analizinin yapılması: Performans değerlendirmesinin yapılması için öncelikle işin analiz edilmesi gerekmektedir. İşin zorluk derecesi, işin gerektirdiği nitelikler müşteri merkezli bir yaklaşımla analiz edilmelidir. Diğer taraftan iş hedeflerinin tespit edilmesi performans kriterlerinin oluşturulmasının altyapısını sağlamaktadır.
- b) Performans kriterlerinin tespit edilmesi: Performans kriterleri iş hedeflerinin değerlendirilmesinde kullanılacak değerlerdir. Performans değerlendirme sürecinde performans tanımları çok düşük, memnun edici gibi subjektif ifadelerle değil, daha net ve sayılabilir ölçütlerle gerçekleştirilmelidir. Bu değerlerin mümkün olduğunca sayılabilir bir niteliğe sahip olması gerekmektedir.

¹⁹⁰ Bernardin ve diğerleri, a.g.m., 482.

¹⁹¹ Bernardin ve diğerleri, a.g.m., s.462.

¹⁹² Bernardin ve diğerleri, a.g.m., s.486-487.

- c) Performans sonuçlarının tespit edilmesi: Yukarıda da belirtildiği gibi performans sonuçları organizasyonda yer alan iç ve dış aktörler tarafından çoklu bir çerçevede gerçekleştirilmelidir.¹⁹³
- d) Değişim veya modifikasyonların gerçekleştirilmesi: Performans değerlendirme sürecin sonunda ortaya çıkan tabloya göre organizasyon sisteminin daha etkin işlemesi için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu düzenlemeler alınan sonuçlara göre değişim veya modifikasyonlar şeklinde olabilmektedir. Sonuçların yetersiz veya verimsiz olması durumunda çalışanların, iş süreçlerinin veya problemlili olan parametrelerin değişimi yoluna gidilmektedir. Bir sonraki uygulama döneminde aynı çalışanlar ve iş sistemiyle sonuç alınamayacağına anlaşılması durumunda değişim kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans yönetimi süreci işletmelerde bir yaşam anlayışı şekline sokulmalıdır. Çalışanların hedeflerini işletme hedefleriyle uzlaştırma, çalışma performanslarını değerlendirerek sürekli gelişimi hedefleme işletmenin rekabetçi niteliği açısından önem kazanmaktadır.

¹⁹³ Janice S. Miller and Robert L. Cardy, Self-monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams, *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 2000, s.609.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI ADAPTASYONUNDA SİSTEM YAKLAŞIMI

Stratejik yönetim süreci çalışmanın birinci bölümünde hedef merkezli bir yönetim sistemi olarak analiz edilmiştir (bknz. 1.2.1.). Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi de bir sistem açılımıyla ele alınmıştır. Bu bölümde yönetim ve insan kaynakları adaptasyonu süreci sistem odaklı bir yaklaşımla analiz edilmektedir.

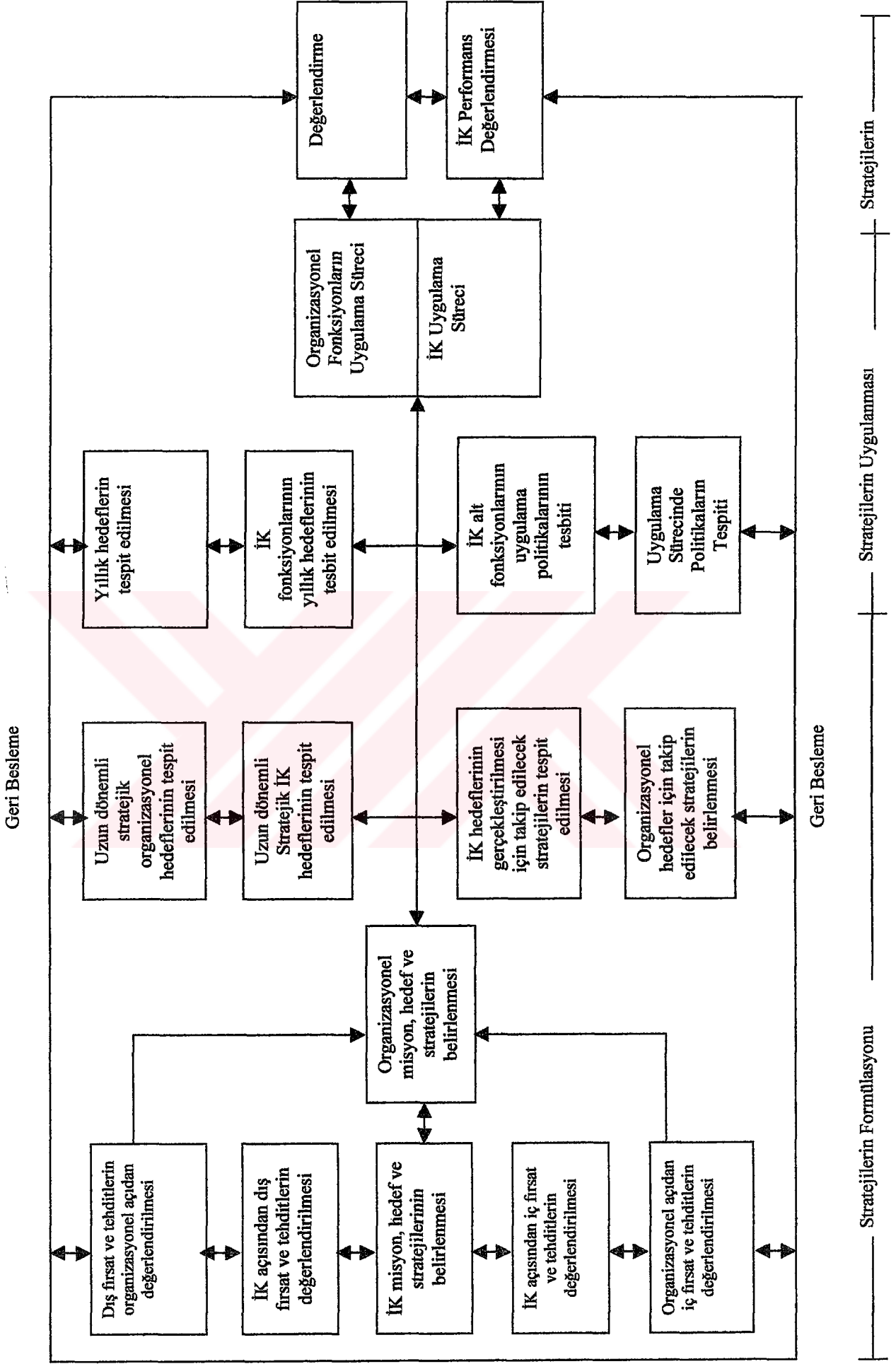
3.1. Stratejik yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Arasında Sistem Odaklı Stratejik Adaptasyon

Tablo 3.1.de stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi adaptasyonunda sistem modeli görülmektedir. Stratejik yönetim sistemi formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sistemi de insan kaynakları stratejilerinin formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Yönetim süreci ve insan kaynakları karşılıklı etkileşim içerisinde olan iki sistem olarak ele alınmaktadır. Bu iki sistem hedef, süreç ve sonuçları itibariyle eş zamanlıdır. Bu anlamda iki sistem arasında hedef merkezli stratejik bir adaptasyon mevcuttur. Yönetim ve insan kaynakları sistemleri arasındaki adaptasyonun temel parametreleri aşağıda sıralanmaktadır.

3.1.1. İnteraktivite

Stratejik yönetim anlayışı organizasyonu bir sistem olarak ele almaktadır. Bu sistemde üst yönetim fonksiyonu, organizasyonel fonksiyonlar ve organizasyonel fonksiyonların alt fonksiyonları yer almaktadır. Bu fonksiyonlar organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesi için işbirliği içerisinde. İnsan kaynakları fonksiyonu

Tablo 3.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Adaptasyonunda Sistem Modeli



yönetim sistemi içerisinde bir alt sistem olarak ele alınmaktadır. İnsan kaynakları sistemi bir süreç mantığıyla işlemektedir. Yönetim sisteminin sahip olduğu strateji formülasyonu, stratejilerin uygulanması ve değerlendirmesi süreçleriyle paralel olarak, insan kaynakları sistemi de insan kaynakları stratejilerinin formülasyonu, uygulanması (insan kaynakları alt fonksiyonları vasıtasıyla) ve değerlendirmesi (performans değerlendirme süreci) aşamalarından oluşmaktadır.

İnsan kaynakları sistemi yönetim sisteminin alt sistemi¹⁹⁴ olarak onun işleyişine zaman ve stratejik hedefler açısından adapte olmaktadır. Ancak insan kaynakları sistemi yönetim sistemine göre bağımlı bir değişken konumunda değildir. İnsan kaynakları sistemi yönetim sistemi içerisinde bağımsız bir değişken olarak yer almaktadır. Bu anlamda yönetim süreci (üst yönetim fonksiyonu ve insan kaynakları dışındaki organizasyonel fonksiyonları) ve insan kaynakları süreci birbirlerini tamamlayıcı bir niteliğe sahiptirler.¹⁹⁵ Bu iki sistem birbirleriyle interaktif bir etkileşim içerisindedir.¹⁹⁶ Yönetim sürecinin tek yanlı olarak insan kaynakları sistemini etkilemesi, insan kaynakları sisteminin organizasyon içerisinde pasif bir konumda bulunması sonucunda, organizasyonda negatif atalet yaratarak, organizasyonel sinerjinin ve eşgüdümün yok olmasını gündeme getirecektir.¹⁹⁷

3.1.2. Adaptasyon

Yönetim sisteminde fonksiyonlar arasında yatay ve dikey olarak adaptasyon bulunmaktadır. Sistemin sonuca ulaşması açısından tüm fonksiyonlar organizasyonel sinerjinin yaratılması için karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar. İnsan kaynakları sistemi stratejik yönetim sisteminde yer alan tüm insan kaynakları altyapısını bir bütün olarak ele alarak kapsayıcı bir yaklaşım geliştirir. Çünkü diğer

¹⁹⁴ Laurie A. Broedling, Applying A Systems Approach to Human Resource Management, *Human Resource Management*, Vol: 38, No: 3, Fall 1999, s. 269.

¹⁹⁵ Christine M. Hagan, The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices, *Human Resources Management Review*, Volume 6, Number 2, 1996, s.157.

¹⁹⁶ Schuler, R. S., Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Practices., *Human Resource Management*, 25, 1986, s.607-629.

¹⁹⁷ F. E. Emery and E. L. Trist, The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, 18, 1965, s. 21-32.

fonksiyonların tümünde insan kaynağı bulunmaktadır.¹⁹⁸ Ve bu insan kaynakları altyapısının organizasyonu, yönetim sürecinin stratejik hedefleri çerçevesinde oluşturulan insan kaynakları stratejileri ve politikalarına göre yapılandırılmaktadır.

Bu organizasyonun yapılması için stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonu öncelikle yönetim sisteminin işleyişini iyi bilmelidir. Sistemin girdi-çıkıtı süreçlerini ve hedeflerini iyi bilmesi, insan kaynakları fonksiyonuna genel olarak organizasyonun ve organizasyonel fonksiyonların stratejik rollerini kavrama yetisini kazandıracaktır. Bu anlamda insan kaynakları süreci yönetim sürecinde yer alan diğer fonksiyonel birimlerdeki insan gücünü her fonksiyonun stratejik hedefi doğrultusunda spesifik olarak analiz edebilecektir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları fonksiyonu diğer organizasyonel fonksiyonların yöneticilerini birer insan kaynakları yöneticisi olarak kabul etmektedir.

İnsan kaynakları sisteminin genel organizasyonu üst yönetim fonksiyonuyla, operasyonel organizasyonu ise ilgili organizasyonel fonksiyonla gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde insan kaynakları fonksiyonu ve organizasyonel fonksiyonlar arasında oluşturulan stratejik adaptasyon süreci yönetim sisteminde yer alan insan kaynakları altyapısının bütünsel bir perspektifle organize edilmesini sağlayarak insan kaynakları sürecinde sinerji ortamını yaratmaktadır.¹⁹⁹

İnsan kaynakları fonksiyonu yönetim sisteminde çekirdek fonksiyonu oluşturmaktadır. Diğer bir anlatımla organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesinde (rekabetçi avantajın sağlanmasında) insan kaynakları fonksiyonu diğer fonksiyonlardan daha fazla stratejik öneme sahiptir (bknz. 1.3.2.3.). Bu anlamda insan kaynakları fonksiyonu organizasyonel süreçte etkin bir rol üstlenmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi sistemi ve alt fonksiyonları arasında da stratejik adaptasyon bulunmaktadır. İnsan kaynakları sisteminin genel olarak organizasyon

¹⁹⁸ Anthony ve diğerleri, a.g.e., s.19.

¹⁹⁹ Dennis P. Slevin and Jeffrey G. Covin, Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context, *Journal of Management*, Vol. 23, No: 2, s. 192-193.

içerisindeki stratejik sorumluluğu insan kaynakları alt fonksiyonları tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla alt fonksiyonlar arasında insan kaynakları hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda dinamik bir işbirliği bulunmaktadır. Bu işbirliği insan kaynakları yönetimi sisteminin iç sinerjisini yaratmaktadır. Alt fonksiyonlar ve diğer organizasyonel fonksiyonlar arasında da dikey olarak adaptasyon bulunmaktadır. Bu adaptasyon yönetim sisteminde insan kaynakları stratejilerinin uygulama süreciyle organizasyonel stratejilerin uygulama sürecinin paralellliğini sağlamaktadır.

Yönetim sistemi ve insan kaynakları yönetimi sistemi arasında yatay ve dikey olarak mevcut olan adaptasyon sayesinde sistemin bütünsel olarak değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Sistemin genelinde ortaya çıkan bir sorunun hangi fonksiyonel yetersizliklerden kaynaklandığı tespit edilerek gerekli modifikasyonlar gerçekleştirilebilmektedir. Diğer taraftan insan kaynakları fonksiyonunun kendi iç işleyişinde ortaya çıkan aksaklıklar insan kaynakları sistemi bir süreç olarak analiz edilerek sorunlu alt fonksiyonlar tespit edilebilmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi sistemi organizasyonun sürekliliği açısından insan kaynakları altyapısının istikrarını sağlamaktadır.

3.1.3.Açık Sistem Modeli

Stratejik yönetim sistemi açık bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistem içerisinde yer alan fonksiyonlar ve alt fonksiyonlar sistemin girdi çıktı süreçleriyle üst yönetim süreci üzerinden veya direkt olarak etkileşime girebilmektedirler. İnsan kaynakları sistemi de açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır.²⁰⁰ Bu anlamda insan kaynakları fonksiyonu , insan kaynakları stratejilerini ilgilerinden alanlarda, sistemin girdi çıktı süreçlerine katılarak belirleyici bir rol üstlenmektedir. Sistemin dışsal ve içsel faktörleriyle direkt etkileşim insan kaynakları stratejilerinin formülasyon, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde hızlı karar alma avantajı yaratmaktadır.²⁰¹

²⁰⁰ Sami Kara, Berman Kayış and Shaun O’Kane, The Role of Human Factors in Flexibility Management, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 12 (1), 2002, s.81.

²⁰¹ J. Robert Baum and Stefan Wally, Strategic Decision Speed and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 24, 2003, s.1009; Charles R. Schwenk, Strategic Decision Making, *Journal of Management*, Vol 21, No: 3, 1995, s.490-491.

Bu şekilde proaktif bir insan kaynakları süreci yaratarak organizasyonel problemlere organizasyonel sürecin her aşamasında çözüm üretebilmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonu organizasyonel stratejileri ve organizasyonel süreci derinlemesine analiz ederek bu süreç içerisinde ortaya çıkan değişimlerin gerektirdiği insan kaynakları modifikasyonlarını kısa bir zaman sürecinde gerçekleştirmektedir.²⁰² Bu anlamda insan kaynakları ve yönetim süreçleri arasında ortaya çıkan adaptasyon ve hedef birliği parametreleri organizasyonun değişimlere adaptasyonu kolaylaştırmaktadır.²⁰³

Diğer taraftan insan kaynakları fonksiyonu organizasyonel sürecin gelişimine göre insan kaynakları altyapısında ortaya çıkacak değişimleride önceden planlayarak bu değişimlerin istikrarlı bir süreçte uygulanmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları sistemi ile yönetim sistemi arasında ortaya çıkan ve açık sistem modeline dayanan bu etkileşim süreci, insan kaynakları ve insan kaynakları alt fonksiyonları arasında da yer almaktadır. İnsan kaynakları alt fonksiyonları insan kaynakları sistemine ve diğer organizasyonel fonksiyonlara ilişkin , kendi alanlarını ilgilendiren konularda, politikalar üretebilmektedirler. Bu noktada insan kaynakları sisteminin kendi içerisinde yaratılan açık sistem modeli, insan kaynakları sürecinde verimliliği ve proaktiviteyi artırarak yaratacılığı ortaya çıkarmaktadır.

Yönetim sistemi uzun vadeli stratejilerle işlemektedir. Uzun vadeli sistem esnekliğini ve değişime olan adaptasyonunu engellememektedir. İnsan kaynakları süreci organizasyonlara uzun vadede avantaj sağlayan, oluşturulması uzun bir zaman süreci gereken bir organizasyonel kaynak niteliğini taşımaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetim sistemi yönetim sürecinin uzun vadeli stratejilerine paralel olarak uzun vadeli insan kaynakları stratejileri geliştirerek bu stratejileri kısa vadeli (bir yıllık) politikalarla uygulamaya koymaktadır. Yönetim ve insan kaynakları yönetimi arasında oluşturulan adaptasyon esnek bir adaptasyondur. Bu iki parametrenin

²⁰² Calpelli, a.g.e., s. 47.

²⁰³ Elspeth McFadzean, Critical Factors for Enhancing Creativity, *Strategic Change*, 10, 2001, s. 267-283

karşılıklı etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan değişime her iki fonksiyonda adapte olabilmektedir. Diğer taraftan yukarıda da belirtildiği gibi insan kaynakları süreci yönetim sürecinde ortaya çıkan değişimlere fonksiyonel otonomiye sahip olması nedeniyle kısa sürede adapte olabilmektedir. Bu da insan kaynaklarının yönetim sürecindeki performansının sürekliliğini sağlamaktadır.²⁰⁴

3.1.4. Piyasa Merkezilik ve Sorumluluk

Yönetim sisteminde her fonksiyon sistemin sonuçları açısından risk üstlenmektedir.²⁰⁵ Yönetim sisteminin hedef merkezli bir yapıya sahip olması sistemin fonksiyonlarının da sistemin hedeflerine ulaşma konusunda sorumluluk üstlenmelerini gerektirmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi sistemi yönetim sürecinin hedeflerine ulaşma konusunda insan kaynakları stratejilerini piyasa merkezli bir perspektifle yapılandırmaktadır.²⁰⁶ Bu anlamda sistemin başarısızlığından ortaya çıkacak riski diğer organizasyonel fonksiyonlar gibi insan kaynakları fonksiyonu da üstlenmektedir. Yönetim süreci ve insan kaynakları sistemi arasında oluşturulan piyasa merkezli adaptasyon süreci insan kaynakları fonksiyonunun organizasyonel sürece katılımını maksimize ederek insan kaynaklarının performansını artırmaktadır.²⁰⁷

3.1.5. Uzun Vadeli Sistem Yaklaşımı

Stratejik yönetim sürecinde organizasyonel stratejiler uzun vadeli olarak planlanarak yıllık hedeflerle uygulamaya konulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu da insan kaynakları stratejilerini uzun vadeli olarak belirledikten sonra bu stratejileri insan kaynakları alt fonksiyonları vasıtasıyla uygulamaya koymaktadır. Bu noktada yönetim sistemi ile insan kaynakları yönetimi sistemi arasında stratejik

²⁰⁴ Dennis P. Slevin and Jeffrey G. Covin, Strategy Formation Patterns, Performance and the Significance of Context, *Journal of Management*, Vol. 23, No: 2, s. 202; Gerald R. Ferris ve diğerleri, Human Resources Management: Some New Directions, *Journal of Management*, Vol: 25, No: 3, 1999, s. 393.

²⁰⁵ Evert Gummesson, a.g.e., s. 15.

²⁰⁶ Daniel J. Koys, Describing the Elements of Business and Human Resource Strategy Statements, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 15, No: 2, Winter 2000, s.266-269.

hedefler anlamında uzun vadeli bir adaptasyon mevcuttur. Ve insan kaynakları fonksiyonu organizasyona uzun vadeli stratejik avantaj sağlayan bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁰⁸ Diğer taraftan yönetim ve insan kaynakları adaptasyonunda varolan sistem yaklaşımının uzun vadeli olması sistemin esnekliğini engellemektedir. Organizasyon sistemi belirli dönemlerde dış ve iç faktörler nedeniyle ortaya çıkacak değişim taleplerine tepki veren esnek bir yapılanmaya sahiptir.²⁰⁹

3.2. Strateji Formülasyon Düzeyinde Stratejik Adaptasyon

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonuyla yönetim süreci arasındaki adaptasyonun sağlanmasında ilk adım bu iki parametre arasındaki etkileşim sürecinin stratejik açılımlarının açık bir şekilde tespit edilmesi, diğer bir anlatımla strateji tanımlamalarının yapılmasıdır. Bu tanımlamalar genellikle net olarak yapılmamakta ve informal ilişkilerle yürütülmektedir. Bu durum organizasyonel stratejilerin çalışanlara iletilmesini engellemekte ve organizasyonel verimi düşürmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun organizasyonel yönetim süreci içerisindeki rolünü ve insan kaynakları stratejilerinin organizasyonel stratejiler içerisindeki yerini net ifadelerle belirlemelidirler.²¹⁰

Organizasyonel stratejilerin formülasyon süreci organizasyonun kısa ve uzun vadede rekabetçi avantajı yakalamak için organizasyonel misyonunun, iç-dış tehdit ve fırsatların, uzun vadeli hedef, strateji ve politikaların formüle edildiği süreçtir. Bu anlamda organizasyonel sistemin başlangıcını oluşturmaktadır. Organizasyonel sistemin başlangıcından (formülasyon aşamasından) itibaren yönetim sistemi ve insan kaynakları yönetimi sistemi arasında oluşturulan stratejik adaptasyon sistemin uygulama ve değerlendirme aşamalarında da devam etmektedir. Sistemin başlangıcında organizasyonel sürece katılan insan kaynakları fonksiyonu sistemin

²⁰⁷ Wright ve diğerleri, a.g.m., s.207.

²⁰⁸ Galang, Maria Carmen, The Human Resources Department: Its Role in Firm Competitiveness, a.g.e., s. 583-607.

²⁰⁹ Gerald R. Ferris Wayne A. Hockwarker, M. Ronald Buckley, Gloria Harnell-Cook and Dwight D. Frink, Human Resources Management: Some New Directions, *Journal of Management*, Vol:25, No: 3, 1999, s.393.

²¹⁰ Daniel J. Koys, Describing The Elements of Business and Human Resource Strategy Statements, *Journal of Business and Psychology*, Vol: 15, No: 2, Winter 2000, s. 265-275.

girdi-çıkıtı süreçlerinin belirlenmesinde , bağımsız bir değişken olarak, etkin bir rol olarak uygulama ve değerlendirme süreçlerinde de organizasyonel verimin yükseltilmesi için rolünü gerçekleştirme konusunda gerekli otonomiye sahip olmaktadır. Bu anlamda etkin bir insan kaynakları fonksiyonunun oluşturulması bu fonksiyonunun sisteme formülasyon aşamasında katılmasına bağlıdır.²¹¹

Yönetim sisteminde strateji formülasyonu organizasyonel fonksiyonların katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Organizasyonel fonksiyonlar organizasyon düzeyinde belirlenen stratejileri kendi alanları açısından değerlendirmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi sistemi organizasyonel stratejileri insan kaynakları açısından değerlendirerek bu stratejilerin gerektirdiği insan kaynakları altyapısıyla mevcut insan kaynakları altyapısı arasında bir karşılaştırma yapmaktadır. Bu noktada organizasyonel stratejilerin insan kaynakları altyapısı açısından gerçekleştirilebilirliği analiz edilmektedir.

Stratejik yönetim sisteminin açık bir sistem olması insan kaynakları fonksiyonuna organizasyonel stratejilerde insan kaynakları altyapısının gerektirdiği modifikasyonları yapma esnekliğini sağlamaktadır. Organizasyonel stratejinin bir piyasada ileri teknoloji yatırımları yapma hedefi, bu piyasada söz konusu yatırımların üretiminde görev alacak uzman eleman yetersizliği veya ücretlerin görece yüksekliği gibi nedenlerle insan kaynakları fonksiyonu organizasyonel stratejinin gerçekleştirilmesinin verimli olmayacağını etüd etmektedir. Bu nedenle organizasyon ucuz veya nitelikli uzman eleman ihtiyacının yer aldığı başka piyasalara yönelecektir.

Sonuç olarak stratejik yönetim süreci ve insan kaynakları yönetim süreci organizasyonel stratejilerin formülasyonunda karşılıklı etkileşim içerisindedirler. Ve

²¹¹ Randall S. Sculer, *Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, *Strategic Human Resource Management*, 1st ed., ed. By Jeffrey A. Mello, Australia: South-Western, 2002, s. 96; Gloaria Harel-Cook, *Human Resources Management and Competitive Advantage: A Strategic Perspective*, *Human Resources Management: Perspectives, Context, Funtions and Outcomes*, Edited by Gerald R. Ferris, M. Ronald Buckley, Donald B Fedor, New Jersey : Prentice Hall, 2002, s. 37.

bu etkileşim iki parametre arasındaki adaptasyonu ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu adaptasyonda organizasyon sisteminde insan kaynağının verimliliğini maksimize etmektedir.

Diğer taraftan strateji formülasyonu düzeyinde insan kaynakları fonksiyonu diğer organizasyonel fonksiyonlarla da etkileşim içerisindedir.²¹² Organizasyonel stratejilerin fonksiyonlar düzeyinde değerlendirilmesi sadece ilgili fonksiyonun kendisi açısından değil, diğer fonksiyonlarla birlikte gerçekleştirilen bir süreçtir. İnsan kaynakları fonksiyonu yukarıda ifade edilen organizasyonel stratejilerin fizibilitesini diğer fonksiyonlarla birlikte yapmak durumundadır. Organizasyonel stratejinin gerektirdiği teknik eleman ihtiyacını üretim departmanı ile birlikte tespit etmektedir. Diğer taraftan organizasyonun bu teknik elemanlara ödeyecebileceği maksimum ücret düzeyi finans fonksiyonu ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi süreci organizasyonel stratejileri diğer fonksiyonlarla eşgüdüm içerisinde belirlemektedir. Bu şekilde organizasyonel fonksiyonlar arasında karşılıklı etkileşim ve adaptasyon prensipleri dikkate alınarak belirlenen stratejik hedefler uygulanabilir bir niteliğe kavuşmaktadır. Ve organizasyonel fonksiyonlar arasında stratejik hedeflere ulaşma konusunda etkin bir işbirliği ve koordinasyon yaratılmaktadır.

Bu şekilde formüle edilen stratejiler organizasyonda tüm fonksiyonlar tarafından kabul görmektedir. Diğer taraftan fonksiyonlar strateji formülasyonu sürecine katıldığı için organizasyonel süreci iyi bir şekilde anlayarak sürece aktif bir olarak katılabilmekte, sürecin daha iyi işlemesi için stratejik alternatifler üretebilmektedirler. Bu formülasyon sonucunda sorumluluk alanları tespit edilen fonksiyonlar uygulamaya ilişkin kısa vadeli strateji ve politikaları uzun vadeli organizasyonel stratejilerle eşgüdümlü olarak belirleyebilmektedirler.

Strateji formülasyonu sürecinde insan kaynakları fonksiyonu ve diğer organizasyonel fonksiyonlar arasında varolan stratejik adaptasyon, insan kaynakları

²¹² Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 118.

alt fonksiyonları , üst yönetim fonksiyonu ve organizasyonel fonksiyonlar arasında da mevcuttur.²¹³ Kariyer planlarının yapılmasında bireylerin alacakları eğitimlerin planlaması ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi kariyer ve eğitim fonksiyonları arasındaki işbirliğine bağlıdır. Diğer taraftan bu eğitimlerin alınabilmesi için üst yönetim ve finans fonksiyonlarının bu eğitimlerin alınmasının, organizasyonun mali portresi çerçevesinde, organizasyona maliyetinden daha yüksek bir getiri sağlayacağını onaylamasına bağlıdır. Aynı zamanda organizasyonun bireylerin aldıkları eğitim sonucunda edindikleri nitelikleri organizasyonun operasyonlarında kullanmalarına izin veren bir çalışma ortamına sahip olması da kariyer planlaması, eğitim ve organizasyonel performans parametreleri arasındaki etkileşiminin belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2.1. Organizasyonel Misyonun Tespitinde Stratejik Adaptasyon

Stratejik yönetim sisteminde organizasyon misyonu organizasyonda yer alan tüm fonksiyonların katılımıyla belirlenmektedir. Bu anlamda organizasyonun misyonu fonksiyonların misyonuyla uyum içerisindedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun organizasyon içerisindeki misyonu da bu şekilde tespit edilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu organizasyonel misyona proaktif bir perspektifle katılarak organizasyon misyonunun oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonunun misyonu organizasyonel misyonun gerçekleştirilmesinde insan kaynaklarının üstlenmesi gereken rolü ifade etmektedir. İnsan kaynaklarının organizasyonel misyonun oluşturulmasında üstendiği roller; organizasyonun stratejik kültürünü (felsefesini) ve insan kaynakları stratejilerini ve politikalarını oluşturmaktır. Bu parametreler insan kaynakları sisteminin üst yönetim fonksiyonu ve diğer fonksiyonlarla hedef, strateji ve politikalar anlamında adaptasyonunu sağlamayı hedeflemektedir.

²¹³ D. F. Van Eynde & S. T. Tucker., Quality Human Resource Curriculum: Recommendations from Leading Senior HR Executives, *Human Resource Management*, 36, 1997, s. 397-408.

İnsan kaynakları stratejileri ve politikalarının oluşturulması bir sonraki alt bölümde incelenecektir. Kültürel stratejilerin oluşturulması ise organizasyonel misyon çerçevesinde aşağıda değerlendirilmektedir. Kültürel stratejilerin oluşturulması organizasyonel misyon ve insan kaynakları misyonu; organizasyonel fonksiyonların misyonları ve insan kaynakları misyonu arasındaki adaptasyonun sağlanmasında çekirdek bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim sistemi ve insan kaynakları adaptasyonu açısından organizasyonel misyon sadece organizasyonun mekanik açımlarını değil aynı zamanda kültürel ve sosyal açımlarını da içermelidir. Organizasyonun içinde bulunduğu iç ve dış çevre faktörlerini kapsayıcı bir perspektifle analiz etmelidir. Bu anlamda organizasyonel misyon organizasyonun insan kaynakları altyapısının sadece teknik boyutlarını değil (personel sayısı, ücretleri vb.) değil aynı zamanda kültürel ve motivasyonel açımlarını da.²¹⁴

İnsan kaynakları fonksiyonu kurum kültürünü piyasa merkezli (stratejik) bir şekilde yapılandırmalıdır.²¹⁵ Piyasa merkezli bir kurum kültürü yaratılması organizasyonel fonksiyonların organizasyonunun stratejik hedeflerine ulaşma konusundaki sorumluluğu paylaşmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde verimliliğin ve adaptasyonun önü açılmaktadır. Organizasyonel kültürün bu niteliği kopyalanamaz bir nitelik taşımaktadır. Diğer taraftan bireyler de bu kültürel ortam içerisinde organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesinde üstlenmeleri gereken sorumluluğu yerine getirmek durumundadırlar. Bu anlamda bireysel ve organizasyonel stratejiler arasında oluşturulan stratejik adaptasyon organizasyonel performansın artırılmasında önemli bir pay sahibi olmaktadır.²¹⁶

²¹⁴ Evert Gummesson, *Organizing for Strategic Management: A Conceptual Model*, *Long Range Planning*, April 1974, s.13.

²¹⁵ Lloyd C. Harris and Emmanuel Ogbonna., *Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance*, *Journal of Business Research*, 51, 2002, s. 157.

²¹⁶ Peter Boxall, *Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics*, *Human Resources Management Review*, Volume 8, Number 3, 1998, s. 271.; Peter Capelli and Anne Crocker Hefter, *Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competencies*, *Strategic Human Resource Management*, Australia: Thomson-Western, 2002, s. 74-86.

Organizasyonda objektifliği sağlayan bir kültürel altyapının oluşturulması organizasyonel istikrarın uzun vadede gerçekleştirilebilmesinin n koşullardan biridir.²¹⁷ Gerek organizasyonel değerlendirme sürecinde (genel olarak organizasyonel performans sonuçları) ve gerekse performans değerleme sürecinde (insan kaynakları fonksiyonunun performans değerlemesinde) verilerin objektif olarak sunulması ve analizi organizasyonun aksayan yönlerinin tespitini ve dzetilmesini sağlayacaktır. Aksi halde organizasyon sistemi her geçen yıl daha da büyüyen sorunlarla bir süre sonra durma noktasına gelecektir. Dolayısıyla kültürel yapının objektifliği organizasyon sisteminin verimliliğini ve istikrarını sağlayan önemli parametrelerden biri olarak karşımıza çıkılmaktadır.

Kültürel yapının dinamik bir organizasyonel yapıyı desteklemesi organizasyonel istikrarı ve yaratıcılığı ortaya çıkaran bir unsurdur.²¹⁸ Dinamik bir organizasyonel yapının oluşturulması katılımcı bir kültürel anlayışı zorunlu kılmaktadır. Katılımcı bir kültürel yapı dinamik ve yaratıcı bir organizasyonel yapı ortaya çıkarak organizasyonlara istikrarlı bir rekabet avantaj sağlamaktadır.²¹⁹ Aynı zamanda stratejik bir kültürel yapılanma fonksiyonlar arasında iletişim yoğun bir iş ortamı yaratarak değerleme adaptasyonu hızlandırmaktadır.

Diğer taraftan kültürel yapının köklü ve istikrarlı olması organizasyon sisteminde yer alan fonksiyonların aynı stratejik hedeflere yönelmesini sağlamaktadır. Organizasyonda yer alan farklı nitelik ve karakterlere sahip insan kaynakları altyapısının aynı organizasyonel hedeflere yönlendirilmesi ancak köklü bir kurumsal kimlikle (kültürle) mümkün olmaktadır. Bu anlamda köklü bir kültürel yapının varlığı organizasyondaki farklılıkları stratejik hedefler çerçevesinde bir araya getirerek organizasyonel sinerjiyi artırmaktadır. Birey veya grup merkezli bir yapılanma organizasyonda stratejik adaptasyonu zedeleyerek uzun vadeli hedeflere ulaşılmasını riske edecektir.

²¹⁷ Richard W. Beatty, Jeffrey R. Ewing, and Charles G. Tharp, Hr's Role In Corporate Governance: Present And Prospective, *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 3, Fall 2003, s. 257–269

²¹⁸ Jean M. Hiltrop, Preparing People For the Future, *Strategic Change*, 7, 1998, s. 217.

²¹⁹ Christine M. Hagan, The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Management Practices, *Human Resources Management Review*, Vol: 6, No: 2, 1996, s. 155.

3.2.2. Organizasyonel Hedeflerin, Strateji ve Politikaların Geliştirilmesi

Organizasyonel hedeflerin belirlenmesi organizasyonel fonksiyonların katılımıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Organizasyonun mevcut potansiyeli ile ulaşılabilecek reel hedeflerin oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda insan kaynakları fonksiyonu üst yönetim fonksiyonu ve diğer fonksiyonlarla etkileşim içerisinde organizasyonel hedeflerin oluşturulmasının insan kaynakları altyapısı açısından analizini yapmaktadır. Bu hedeflerin insan kaynakları altyapısının nitelikleri, sayısı, kariyerleri vb. parametreler açısından ulaşılabilir hedefler olup olmadığını değerlendirmektedir. Bu noktada organizasyonda belirlenen hedefler kısa ve uzun vadede realize edilebilir hedefler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonel stratejiler organizasyonel hedeflere ulaşmasını sağlayan parametrelerdir. Belirlenen hedefler organizasyonun yapısına göre farklılık arz göstermektedir. Yönetim sisteminin uygulandığı bir organizasyonel yapı yaratıcı, değişimci ve yenilikçi bir stratejik açımla rekabetçi avantajı yakalamayı hedefleyen bir karaktere sahiptir (bkz. 2.2.1.3.). Yönetim sistemi içerisinde yer alan bir fonksiyon olarak insan kaynakları fonksiyonu da, yaratıcı, değişimci ve yenilikçi bir insan kaynakları altyapısı ve kültürü oluşturma stratejisine sahiptir. Bu şekilde yönetim sistemi ve insan kaynakları sistemi arasında organizasyonel stratejiler açısından adaptasyon ortamı yaratılmaktadır.

Diğer taraftan politikalar uzun vadeli olarak belirlenen organizasyonel stratejilerin yıllık planlarla uygulamaya konulması sağlayan araçlardır. İnsan kaynakları sisteminde organizasyonel politikaların uygulanması sürecine insan kaynakları alt fonksiyonları vasıtasıyla katılmaktadır. Genişlemeci bir organizasyonel yapıda insan kaynakları politikaları sürekli eğitim planlarıyla çalışanların analitik düşünme kapasitelerinin artırılması, yüksek performansın ödüllendirilmesi vb. şekillerde ifade edilmektedir.²²⁰ Stratejik insan kaynakları

²²⁰ Wright ve Snell, a.g.m., s.219.

yönetimi sistemi organizasyonların rekabetçi avantajı insan kaynakları vasıtasıyla gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. Bilgi ekonomisinde insan kaynaklarının rekabetçi avantajın temel parametresi haline gelmesi insan kaynakları stratejilerini organizasyonel stratejiler içerisinde stratejik bir konuma getirmiştir.²²¹ Organizasyonlar insan kaynaklarına yatırım yaparak kâr oranlarını yükseltmektedirler. İnsan kaynaklarına yatırım yapan organizasyonlar organizasyonel kaliteyi, yaratıcılığı, maliyet verimliliğini sağlayarak yüksek müşteri memnuniyetine ulaşmaktadırlar.²²²

3.3. Uygulama Sürecinde Adaptasyon

Stratejik yönetim sürecinde uygulama süreci organizasyonel fonksiyonlarla etkileşim içerisinde gerçekleştirilmektedir. Strateji formülasyonu süreci organizasyonel stratejilerin ve uzun vadeli politikaların belirlendiği bir süreçtir. Strateji uygulama süreci ise organizasyonun uzun vadeli stratejik politikalarının kısa vadeli (bir yıllık) uygulama politikalarına dönüştürülmesiyle gerçekleştirilmektedir. Uygulama sürecinde yer alan organizasyonel fonksiyonların bu süreçteki rolleri tespit edilerek bir uygulama planı yapılmaktadır.

Uygulama süreci formülasyon sürecinin devamı niteliğindedir. Organizasyonel fonksiyonlar organizasyonel stratejilerin formülasyonu sürecine katılmaları nedeniyle organizasyonun uygulama boyutunda yüksek bir performans gösterebilmektedirler. İnsan kaynakları fonksiyonu organizasyonel stratejilerle paralel bir şekilde insan kaynakları stratejilerini oluşturmaktadır. Uygulama sürecinde de oluşturulan bu stratejiler kısa vadeli uygulama planlarına dönüştürülmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu formülasyon sürecine katıldığı için organizasyonel stratejilerin uzun vadeli açılımlarını bilmektedir. Bu nedenle organizasyonun kısa vadeli insan kaynakları politikalarını belirleme konusunda da

²²¹ Bruce C. Skaggs and Mark Youndt, Strategic Positioning, Human Capital, And Performance In Service Organizations: A Customer Interaction Approach, *Strategic Management Journal*, 25, 2004, s. 85-99.

²²² Roger Hallowell, Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage, a.g.e., s.12-25.

etkin bir performans gösterebilmektedir. Diğer taraftan katılımcı bir yönetim anlayışının bulunduğu stratejik yönetim sisteminde insan kaynakları fonksiyonu organizasyonel bağlılığı nedeniyle oto kontrolünü sağlayarak stratejik hedeflere ulaşılmasında yaratıcı ve dinamik bir insan kaynakları uygulama prosesini ortaya çıkarmaktadır.

Formülasyon sürecinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ve diğer organizasyonel fonksiyonlar arasında varolan stratejik adaptasyon uygulama sürecinde de devam etmektedir.²²³ Üretim fonksiyonu ve insan kaynakları fonksiyonu arasındaki etkileşimle belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi gereken üretimin hangi niteliklere sahip, hangi sayıda iş gücüyle yapılacağı tespit edilmektedir. Diğer taraftan bu iş gücünün organizasyona olan maliyetinde verimliliğin sağlanması için çalışma saatlerinin belirlenmesi insan kaynakları fonksiyonu ve finans fonksiyonu arasındaki koordinasyonla tespit edilmektedir. Organizasyonel sürecin uygulama aşamasında da organizasyonel fonksiyonlar arasında devam eden adaptasyon ve hedef birliği organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesinde yüksek bir verimin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Uygulama sürecinde insan kaynakları fonksiyonunun uzun vadeli olarak belirlenen stratejik politikaları insan kaynakları alt fonksiyonları kapsamında kısa vadeli uygulama planlarına dönüştürülmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun uygulama stratejileri organizasyonun uygulama politikaları ile karşılıklı bir etkileşim içerisindedir. Uygulama sürecinde oluşturulacak politikalar insan kaynakları uygulamalarını yönlendirmesiyle birlikte insan kaynakları uygulama süreci de organizasyonel uygulama sürecini etkilemektedir. Organizasyonun ürün geliştirme programının altı aylık bir süre içerisinde bitirilmesi hedeflendiğinde, bu programı geliştirecek insan kaynağının teknik niteliklerinin bazı araştırma konularında yetersiz olması nedeniyle bu süre eğitim fonksiyonu tarafından belirlenen eğitimlerin gerçekleştirilmesi için belli bir müddet uzatılacaktır. Bu noktada çalışanlar

²²³ David P. Lepak and Scott A. Snell, Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations, *Journal of Management*, 28 (4), 2002, s. 517.

organizasyonel çalışmaların gerektirdiği eğitimleri almak durumundadırlar. Ancak organizasyon süreci bu eğitimlerin gerçekleştirilmesi için belirli bir müddet beklemek durumundadır.

İnsan kaynakları alt fonksiyonları insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının uygulanmasında farklı rollere sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi sistemi bu rollerin her birinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi sayesinde sonuca ulaşmaktadır. Organizasyonel fonksiyonlar arasında adaptasyon ve uyum ise alt fonksiyonların işlevlerinin insan kaynakları politikalarının gerçekleştirilmesinde yüksek bir verimin elde edilmesini sağlamaktadır.²²⁴ Diğer taraftan alt fonksiyonların hareket esneklikleri insan kaynaklarının proaktivitesini artırmaktadır.²²⁵

3.3.1. Rekabetçi Avantajın Yakalanmasında İnsan Kaynakları Alt Fonksiyonlarının Rolü

Yönetim sisteminin uygulandığı organizasyonlarda rekabetçi avantaj üç farklı stratejik politikayla yakalanabilmektedir. Bu politikalar yaratıcılık, kalite ve sürekli gelişim ve rakiplerden daha iyi bir iş gücüne sahip olma politikalarıdır.

Organizasyonların rekabetçi avantajı yaratıcı bir organizasyon yapısı yaratarak gerçekleştirmeye çalışmaları durumunda uygulanması gereken insan kaynakları politikaları;

- Organizasyonda yaratıcılığı destekleyen bir kültürel ve iletişim ortamının, yönetim anlayışının oluşturulması
- İşe alma sürecinde yaratıcılık ve analitik düşünebilme nitelikleri üstün olan bireyleri istihdam etme

²²⁴ J.B. Arthur, Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance And Turnover, *Academy of Management Journal*, 1994, 37, s. 675.

²²⁵ Calpelli, a.g.e., s.47.

- İstihdam edilen bireylerin yaratıcılıklarını geliştirmek için katılımcı bir organizasyonel yapının oluşturulması, kariyer planlamalarının yapılmasında bireysel eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması,
- Performans değerlendirme sürecinde yaratıcılık konusunda iyi bir performans sergileyen bireylerin motivasyonel ve finansal olarak ödüllendirilmesi şeklindedir.

Kalite ve sürekli gelişim politikası vasıtasıyla rekabetçi avantajı sağlamayı hedefleyen organizasyonların uygulacakları insan kaynakları politikaları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

- Takım çalışmasını ve sıfır hatayı yaratacak organizasyonel sinerjiyi destekleyen bir kurum kültürünün oluşturulması;
- Kalitenin işe alma sürecinde çekirdek nitelik olarak dikkate alınması ve müşterilere kaliteli hizmet verebilecek, üretimde kaliteyi sağlayabilecek bireylerin tercih edilmesi
- Eğitim ve geliştirme programları vasıtasıyla birey, takım ve organizasyon gelişimini sağlayan uygulamaların yapılması
- Performans değerlendirme sürecinde bireysel kalite ve müşteri hizmetlerini bir performans standardı olarak kullanmak.

Rakiplerden daha iyi bir insan gücüne sahip olarak rekabetçi avantajı sağlamayı hedefleyen organizasyonların uygulacakları insan kaynakları politikaları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

- Organizasyonel süreçte nitelikli insanların çalışabilecekleri rekabetçi bir iletişim ve kültürel ortamın yaratılması
- İşe alma sürecinde derinlemesine piyasa analizlerinin yapılması, nitelikli insanların organizasyonu tercih etmesini sağlayacak altyapıların gerçekleştirilmesi
- Kariyer gelişim programlarında nitelikli bireylerin iş memnuniyetlerini sağlayabilecek kriterlere ve bireylerin kariyer beklentilerine uygunluğun sağlanması

- Organizasyonel finansmanı zorlamayacak düzeyde performans kriterlerinin tespit edilmesi ve bireysel performansın organizasyonel verim sağlama standardına göre düzenli olarak takip edilmesi.

3.3.2. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Adaptasyonda İnsan Kaynakları Alt Fonksiyonlarının Rolü

İnsan kaynakları alt fonksiyonları insan kaynakları yönetim sistemi ve yönetim sistemi arasında uygulama sürecinde adaptasyonun yaratılmasını sağlamaktadırlar. Bu iki sistem arasında uygulama sürecinde adaptasyon yaratarak yaratıcı, dinamik ve esnek bir organizasyonel yapının oluşturulması için insan kaynakları alt fonksiyonlarının nasıl yapılandırılması gerektiği aşağıda analiz edilmektedir.

3.3.2.1. İnsan Kaynakları Planlama Fonksiyonu ve Adaptasyon

İnsan kaynaklarının planlamasında gelecekte ortaya çıkacak iş süreçlerinin gerektirdiği insan kaynakları altyapısıyla mevcut insan kaynakları portföyünün karşılaştırılmasının yapılması, bu karşılaştırma sonucunda ileride ortaya çıkacak boş pozisyonların mevcut insan kaynakları portföyünden temin edilip edilemeyeceğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu süreçte insan kaynakları planlaması fonksiyonu organizasyonel stratejileri veri olarak hareket etmektedir.

Organizasyonel sürecin kısa ve uzun vadede ihtiyaç duyacağı insan kaynakları altyapısı proaktif bir perspektifle esnek bir tahmin modeliyle analiz edilmektedir. Bu anlamda insan kaynakları planlaması organizasyonel stratejilerde ortaya çıkan modifikasyonlara karşı esnek bir nitelik taşımalıdır. Mevcut insan kaynakları altyapısının organizasyonun stratejik işleyişi açısından sayı itibarıyla fazla ve nitelik itibarıyla yetersiz gelmesi durumunda insan kaynakları planlama fonksiyonu proaktif bir perspektifle stratejik alternatifler üretebilmelidir.

Planlama fonksiyonu organizasyonel stratejilerin formülasyonu ve uygulaması aşamalarına aktif olarak katıldığı için organizasyonel sürecin işleyişini iyi bilmektedir. Ancak beklenmedik gelişmeler olması durumunda stratejik alternatiflerin üretilebilmesi bu alternatiflerin önceden planlanmasına bağlıdır. Dolayısıyla insan kaynakları planlaması insan kaynakları fonksiyonunun işlevsel niteliğinin gerçekleştirilmesinde ve insan kaynakları fonksiyonu ile organizasyonel yönetim sistemi arasındaki adaptasyonun ve hedef birliğinin sağlanmasında önemli bir role sahiptir.

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun kısa ve uzun vadeli insan kaynakları stratejileri çerçevesinde diğer insan kaynakları alt fonksiyonları ve organizasyonel fonksiyonlarla koordinasyon içerisinde yapılmalıdır. Etkin insan kaynakları arz tahminlerinin yapılması kariyer yönetimi fonksiyonu ve planlama fonksiyonu arasındaki etkileşim ve hedef birliğinin sağlanmasına bağlıdır. Diğer taraftan organizasyonun kısa ve uzun vadede ihtiyaç duyduğu işgörenlerin maliyet analizi de finans fonksiyonu ve insan kaynakları planlama fonksiyonu arasındaki ortak çalışma sonucu gerçekleştirilmektedir.

Sonuç itibarıyla etkin bir insan kaynakları planlamasının yapılabilmesi , insan kaynakları planlamasının yatay düzlemde insan kaynakları alt fonksiyonlarıyla, dikey düzlemde organizasyonel fonksiyonlar ve stratejilerle adaptasyon ve işbirliği içerisinde olmasına bağlıdır.

3.3.2.2. İşgören Temini ve İnsan Kaynaklarının Organizasyonel Adaptasyonu

İşgören temini fonksiyonu uzun vadede yönetim süreci ve insan kaynakları süreci arasındaki adaptasyonun belirlenmesinde önemli bir işleve sahiptir. Organizasyonel performans bireysel performansların toplamı olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada uzun vadede bireysel performansın sağlanması sürdürülebilir bir organizasyonel performansın ortaya çıkarılmasında belirleyici bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulandığı organizasyonlarda işgören temini fonksiyonu birey-organizasyon adaptasyonu prensibi esas alınarak gerçekleştirilmektedir. Birey-organizasyon adaptasyonu esas alınarak gerçekleştirilen işgören temini süreci sonucunda bireysel stratejileri organizasyonel stratejilerle uyumlu bir insan kaynakları portföyü oluşturulmaktadır. Bu tür bir insan kaynakları portföyü organizasyona bağlılığı olan, geleceğini organizasyon içerisinde arayan bir yapıya sahiptir.²²⁶

Dolayısıyla organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesinin bireysel stratejilerinin gerçekleştirilmesi olarak kabul edilen bireyler yüksek bir performans düzeyi sergilemektedirler.²²⁷ Bu şekilde oluşturulan birey-organizasyon adaptasyonu uzun vadede insan kaynakları yönetimi sistemi ve yönetim süreci arasındaki adaptasyonunun en önemli parametrelerinden birini oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonunun rekabetçi avantaj sağlayan çekirdek bir fonksiyon haline gelmesi uzun vadede gerçekleşen bir süreçtir. Bireylerin organizasyonda istihdamı, oryantasyonu, kariyerlerinin belirlenmesi, eğitimlerinin gerçekleştirilmesi vb. süreçler uzun vadede sonuç getiren süreçlerdir. Uzun vadede edinilen insan kaynakları fonksiyonu organizasyonların stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çekirdek fonksiyon niteliğini taşımaktadır. Bu anlamda organizasyonel stratejilerin uzun vadeli istikrarı, insan kaynakları portföyünün uzun vadeli istikrarına diğer bir anlatımla performans düzeyleri aynı düzeyde kalmak koşuluyla organizasyon içerisinde tutulabilmelerine bağlıdır. İşgörenlerin organizasyonda kalması bireysel stratejileri ile organizasyonel stratejiler arasındaki uyuma bağlıdır.

²²⁶ Gerald R. Ferris ve diğerleri, a.g.e., s. 398.

²²⁷ Lynda Gratton ve diğerleri, Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model, *Human Resource Management*, Vol: 38, No: 1, Spring 1999, s. 17-31.

3.3.2.3. Kariyer Yönetimi Fonksiyonu ve Uzun Dönem Adaptasyonu

Organizasyonlarda organizasyonel kariyer ve bireysel kariyer süreci olmak üzere iki tür kariyer yönetimi mevcuttur. Organizasyonel kariyer yönetim organizasyonun mevcut piyasa konumunda ileride ulaşmak istediği stratejik piyasa konumuna ulaşmasını sağlayacak gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bireysel kariyer yönetimi süreci ise organizasyonel kariyer yönetimi sürecinin parametreleri veri alınarak bireyin belirli bir dönemde ulaşmak istediği stratejik pozisyona ulaşmasını sağlayacak gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kariyer süreci birbirleriyle karşılıklı bir etkileşim içerisindedir.

Yönetim sistemi ve insan kaynakları sisteminin uzun vadeli adaptasyonunda istikrarın yakalanabilmesi organizasyonel ve bireysel kariyer yönetim süreçlerinin uyumuna bağlıdır. İnsan kaynakları fonksiyonu bireylerin kariyer süreçlerini yönetmektedir. Yönetim fonksiyonu ise organizasyonun kariyer sürecini yönetmektedir. Bireylerin kariyer beklentileriyle (stratejik tercihleriyle) organizasyonun stratejik tercihlerinin uyuşması uzun vadede organizasyonel adaptasyonun ve performansın sağlanmasını gündeme getirecektir.

İnsan kaynakları yönetimi sisteminde kariyer yönetimi süreci uzun dönem esnekliği modeli çerçevesinde yürütülmektedir. Bu modele göre bireysel kariyer yönetimi süreci insan kaynakları stratejileri veri alınarak belirlenmekte birlikte organizasyonda belirli dönemlerde oluşacak değişimlere karşı esnek bir şekilde organize edilmektedir. Bu anlamda kariyer yönetimi sürecinde dinamik bir perspektif yaratılmaktadır. Bu dinamik perspektif insan kaynakları portföyünün uzun vadeli organizasyonel stratejilerle adaptasyonunun sağlanmasında önemli bir fonksiyonel işleve sahip bulunmaktadır.

Kariyer yönetimi fonksiyonu diğer insan kaynakları alt fonksiyonları ve organizasyonel fonksiyonlarla adaptasyon ve hedef birliği içerisindedir. İnsan kaynakları yönetimi bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç içerisinde her alt fonksiyonun verimi diğer fonksiyonların verimine bağlıdır. Bu anlamda

kariyer yönetimi fonksiyonu ve diğer alt fonksiyonlar arasındaki stratejik adaptasyon insan kaynakları stratejilerinin uygulaması sürecinde yüksek performansa sahip bir insan kaynakları altyapısı ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan kariyer yönetimi süreci organizasyonda yer alan tüm bireylerin kariyerlerini belirleme sorumluluğuna sahip olması nedeniyle, bireylerin kariyerlerini belirlenmesinde, diğer fonksiyonlarla birlikte hareket etmek durumundadır. Bu anlamda insan kaynakları altyapısının organizasyonel uygulama sürecinde performansının artırılması kariyer yönetimi fonksiyonu ve organizasyonel fonksiyonlar arasında stratejik entegrasyona bağlı olmaktadır.

3.3.2.4. Eğitim Fonksiyonu ve Adaptasyonda Süreklilik

Organizasyonel eğitimler bireylerin veya takımların organizasyonel fonksiyonları veri alınarak, bireylerin mevcut potansiyelleri ile iş süreçlerinin gerektirdiği nitelikler arasındaki boşluğu doldurmayı hedefleyen parametrelerdir. Diğer taraftan birey-organizasyon adaptasyonunun sağlanması için bireyler iş süreçlerinin sadece teknik boyutlarını değil aynı zamanda motivasyonel (kültürel) boyutları konusunda da eğitim almalıdırlar.

Eğitim mekanik ve organik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Mekanik eğitim bireylerin iş süreçlerinin gerektirdiği teknik nitelikleri edinmelerini amaçlamaktadır. Organik eğitimler ise bireylerin uzun vadeli performanslarını hedefleyen stratejik kurum kültürü ve değerleri, organizasyonel stratejilerin gelişim süreci, konularında eğitim almalarını öngörmektedir. Bu iki tür eğitim süreci bir bütün olarak algılanmaktadır.

Eğitim programları bireylerin organizasyonel fonksiyonları esas alınarak planlanmalıdır. Bu şekilde yapılandırılan eğitimler stratejik eğitim olarak adlandırılmaktadır. Bireylerin organizasyonel fonksiyonları destekleyecek eğitimleri almaları insan kaynakları sisteminin sonuç (piyasa) odaklı bir şekilde yapılandırılmasının sonucudur. Bu anlamda eğitim fonksiyonunun organizasyonel stratejileri, bu stratejilerin gelişim sürecini ve hedeflerini iyi kavraması ve bu

parametrelere göre stratejik eğitimleri organize etmesi gerekmektedir. Diğer taraftan eğitimin piyasa odaklı olarak yapılandırılması eğitimlerinin sonuçlarının ölçülmesini gerektirmektedir. Ölçülebilir nitelikte standartla değerlendirilen eğitim performansı eğitimlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirme oranını tespit etmektedir.

Stratejik yönetim sistemini uygulayan organizasyonlar genişlemeci bir tür stratejik açılıma sahip organizasyonlardır. Bu organizasyonlarda organizasyonların stratejik hedefi bireylerin dinamik, yaratıcı ve değişimci bir kültürel altyapıya ve teknik donanımına sahip olmalarını sağlamaktır. Bu anlamda sürekli öğrenen ve yaratıcı bir organizasyonel yapı ortaya çıkarılmaktadır. Sadece öğrenen organizasyonlar sürdürülebilir bir rekabetçi avantajı yakalayamamaktadır. Sürekli öğrenmenin yanında sürekli gelişim ve yaratıcılık stratejik eğitim modelinin hedefi olmalıdır. Böylece organizasyonun insan kaynakları portföyü ile stratejik hedefleri ve açılımları arasında rekabetçi avantaj odaklı bir adaptasyon oluşturulmaktadır. Ve adaptasyonun sürekliliği eğitim fonksiyonuyla sağlanmaktadır.

3.4. Değerlendirme Sürecinde Adaptasyon

Organizasyonel değerlendirme süreci organizasyonun belirli bir dönemde (genellikle bir yıl) ortaya koyduğu performansı ölçmektedir. Performans değerlendirme süreci ise insan kaynakları altyapısının performansını analiz etmektedir. Organizasyonel değerlendirme süreci organizasyonel performans stratejilerin gerçekleştirme düzeyini veri olarak değerlendirmektedir. Performans yönetimi ise insan kaynakları altyapısının performansını organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesinde insan kaynaklarının performans düzeyini veri olarak gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla organizasyonel değerlendirme süreci ve performans değerlendirme sürecinde değerlendirmeye konu olan parametre organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilme düzeyidir. Bu anlamda performans değerlendirme süreci organizasyonel değerlendirme sürecinin bir alt fonksiyonudur.

Bu iki süreç arasında karşılıklı etkileşim ve adaptasyon bulunmaktadır. Organizasyonel değerlendirme süreci insan kaynakları ve diğer fonksiyonların

performanslarını bütünsel bir perspektifle analiz etmektedir. Bu anlamda performans değerlendirme sürecinin sonuçlarını kullanarak insan kaynakları altyapısının verimlilik analizi yapılmaktadır. Diğer taraftan performans değerlendirme süreci de bireysel performansın değerlendirilmesinde organizasyonel performansı veri olarak almaktadır. Organizasyonel hedefler bireysel hedeflere dönüştürülerek performans değerlendirme standartları tespit edilmektedir. Bu anlamda performans değerlendirme sonuçları organizasyonel performans çerçevesinde bireylerin üstlendikleri sorumluluklar üzerinden bireysel performansı ölçmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme süreci ve organizasyonel değerlendirme süreci arasındaki adaptasyon değerlendirme sürecinde hem organizasyonun hem de insan kaynakları fonksiyonunun performans değerlemesinin verimli bir şekilde yapılmasını sağlayarak organizasyon sisteminin istikrarında önemli bir rol oynamaktadır.

Organizasyonel değerlendirme süreci organizasyon sisteminin geri besleme mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir anlatımla değerlendirme süreci organizasyon stratejilerinin formülasyon ve uygulama aşamalarında ortaya çıkan aksaklıkların tespit edilerek düzeltildiği bir süreçtir. Performans değerlendirme süreci de insan kaynakları sisteminin formülasyon (insan kaynakları stratejilerinin formülasyon) ve uygulama sürecinde ortaya çıkan aksaklıklarının tespit edilerek düzeltildiği bir süreçtir. Dolayısıyla performans değerlendirme süreci bireysel performansı ölçerken , diğer bütün fonksiyonlarda insan kaynakları altyapısı yer aldığı için, genelde organizasyonel performansı özelde ise diğer organizasyonel fonksiyonların performanslarını veri almaktadır. Üretim departmanındaki bir çalışanın performansı üretim departmanı yöneticileri ve performans verileri dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme süreci organizasyonun üst yönetim fonksiyonu da dahil olmak üzere bütün fonksiyonlarla karşılıklı etkileşim ve adaptasyon içerisinde bulunmalıdır. Bu adaptasyon organizasyonda yer alan insan kaynakları altyapısının performansının bütünsel olarak değerlendirilmesini sağlayarak daha sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını gündeme getirecektir.

Performans değerlendirme süreci ve organizasyonel değerlendirme süreci arasındaki adaptasyon bireylerin performanslarının çok boyutlu bir çerçevede

değerlendirilmesini sağlayarak performans değerlendirme sürecinde varolan negatif izlenimleri ortadan kaldıracaktır.



3.2.4. Stratejik yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Adaptasyonu Uygulamaları

3.2.4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı çalışma boyunca öne sürülen teorik açıklamaları kullanarak pratik uygulamaları analiz etmektir. Araştırmanın hedefi çalışma boyunca öne sürülen stratejik yönetim ve insan kaynakları adaptasyonu modelinin birebir örtüştüğü bir pratik model bulmak değildir. Araştırmanın amacı çalışmada ortaya konulan sistem odaklı stratejik adaptasyon modeli bir analiz çerçevesi olarak ele alarak pratik uygulamaların analizinin gerçekleştirilmesidir. Teorik çerçeve oluşturulmadan önce firma yetkilileriyle görüşülmüştür. Teorik çerçevenin oluşturulması teorik açıklamalar ve pratik uygulamalar veri alınarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada karşılıklı görüşme tekniği kullanılmıştır. Corning Incorporated'in Türkiye işletmesinin insan kaynakları müdürü ve bir insan kaynakları uzmanı ile görüşme gerçekleştirilmiştir.²²⁸ Çalışmanın uygulama bölümünde Corning Incorporated hakkında verilen bilgiler yapılan bu görüşmeye, şirketin 2003 yılı raporuna ve şirketin resmi web sitesindeki açıklamalara dayanmaktadır. Yazaki hakkında verilen bilgiler şirket yetkilileriyle yapılan görüşmeye²²⁹ ve şirketin resmi web sitesine aittir.

3.2.4.2. Corning Incorporated

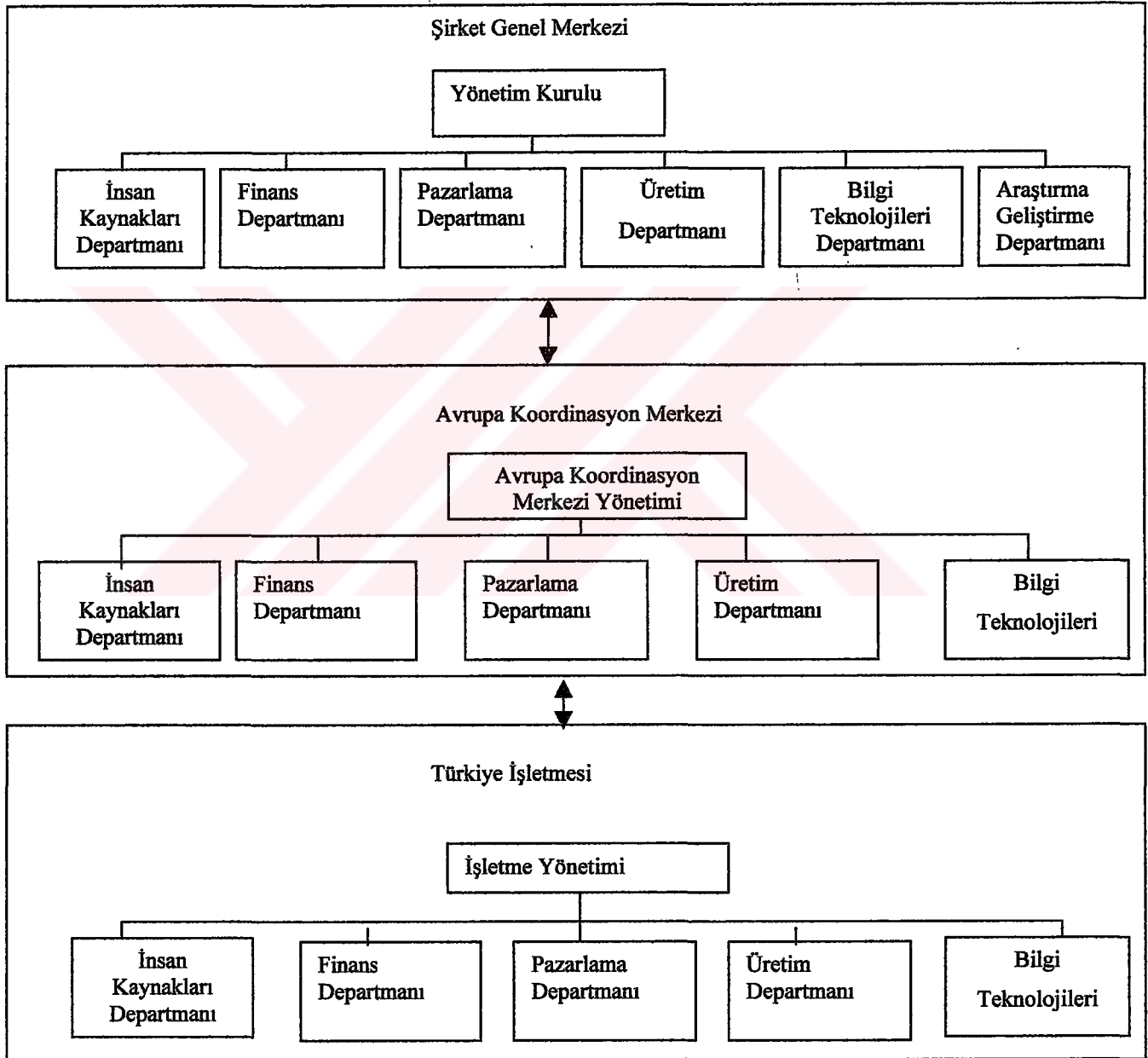
Corning International 23 ülkede 60 tesisle faaliyet gösteren küresel bir şirkettir. Corning 150 yıllık bir tarihe ve yaklaşık 23 bin çalışana sahiptir. Corning telekomunikasyon ve teknoloji alanında faaliyet göstermektedir. Corning telekomunikasyon segmenti optik fiber ve kablo, donanım ve malzeme ekipmanları

²²⁸ Corning Incorporated Türkiye İşletmesi insan kaynakları müdürü Ayşe Doğruöz ve insan kaynakları uzmanı Merve Bilgin ile yapılan görüşme, Gebze Organize Sanayi Bölgesi, 28 Ağustos 2003.

²²⁹ Yazaki Türkiye İstanbul işletmesi insan kaynakları uzmanlarından Seyhan Karpuzlar ile yapılan görüşme, İstanbul Deri ve Endüstri Serbest Bölgesi, Tuzla, 10 Eylül 2003.

üretimi yapmaktadır. Telekomunikasyon bölümü corning'in satışlarının % 46'sını oluşturmaktadır. Corning teknolojileri bölümü cam (notebook bilgisayarlar , televizyonlar için), çevresel ürünler (kirlilik kontrolü için) ve polimer teknolojilerinden oluşan bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu bölüm şirket satışlarının % 53'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 3.2. Corning Incorporated Amerika (Genel Merkez) -Avrupa (Koordinasyon Merkezi)-Türkiye İşletmesi Organizasyonel Yapılanması



Corning Incorporated stratejik yönetim prensibini uygulayan bir yönetim anlayışına sahiptir. Rekabetçi avantaj stratejisi olarak yenilikçi bir yaklaşım geliştirmektedir. Şirketin 1851'de kuruluşundan günümüze kadar temel stratejisi yenilikçiliktir. Şirketin geliştirdiği ürünlerin başında arasında Edison'un ampülünün camı yer almaktadır. Teknoloji ve insan yaşamına katkıda bulunanlara verilen National Medal of Technology, bayanların iş yaşamına kazandırılması konusunda verilen the Catalyst Award ödülleri almıştır. Diğer taraftan Amerika'da The Association of Black Engineers tarafından en iyi elli şirket kategorine seçilmiş, Industry Week dergisi tarafından en iyi yönetilen yüz şirket arasında gösterilmiş ve Working Mother Magazine dergisi tarafından üst üste 15 yıl çalışan anneler için en iyi yüz şirket arasında gösterilmiştir.

Şirketin genel merkezi Amerikada'dır. Şirketin faaliyetleri Avrupa ve Asya'da bulunan iki koordinasyon merkezi vasıtasıyla küresel ölçekte gerçekleştirilmektedir. Türkiye işletmesi Avrupa koordinasyon merkezine bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Tablo 4.1.'de Genel Merkez, Avrupa koordinasyon merkezi ve Türkiye işletmesi arasındaki organizasyon şeması görülmektedir. Şirket faaliyetlerini Corning Telecommunications ve Technologies bağlı şirketleri çerçevesinde yürütülmektedir. Avrupa koordinasyon merkezli bu iki bağlı şirketin tesislerinin Avrupa genelinde koordinasyonunu yönlendirmektedir.

Şirket stratejilerinin uzun vadeli olarak planlaması yerel ölçekte belirlenen verilerin Avrupa koordinasyon merkezinde stratejik alternatifler haline dönüştürülmesiyle gerçekleştirilmektedir. Bu stratejik alternatifler şirketin genel merkezinde şirketin stratejik politikaları haline dönüşmektedir. Şirketin genel merkezi stratejik politikaları bölgesel koordinasyon merkeziyle karşılıklı etkileşim içerisinde belirlemektedir. Avrupa koordinasyon merkezi ise bölge içerisinde yer alan tesislerin spesifik özelliklerine göre bu tesislerin yöneticileriyle adaptasyon içerisinde yerel stratejileri belirlemektedirler. Böylece şirketin genel merkezi, koordinasyon merkezi ve yerel işletme birimi arasındaki adaptasyon gerçekleştirilmektedir.

Corning'in misyonu dünya toplumunun yararı için sürekli yeni teknolojiler yaratarak elde edilen geliri hissedarlar, çalışanlar ve toplumla paylaşma şeklinde açıklanmaktadır. Corning'in misyon tanımlamasında yerel ve sosyal şartlara adaptasyon önemli bir yer tutmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonunun organizasyonel misyon içerisindeki rolü sürekli eğitim ve gelişim politikasını uygulayarak yaratıcı bir insan kaynakları portföyü yaratmak şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer taraftan insan kaynakları fonksiyonu Corning değerleri olarak tanımlanan değerler çerçevesinde organizasyonun stratejik kültürünün oluşturulmasını sağlamaktadır. Corning'in şirket kültürü 152 yıldır uygulanmakta olan köklü değerlerden oluşmaktadır. Bu değerler Tablo 4.2.'de yer almaktadır. Bu anlamda Corning yaratıcılığı destekleyen, değişime açık ve fonksiyonların şirket hedefleri çerçevesinde adaptasyonunu sağlayan bir kültürel açılıma sahiptir. Corning 2001 ve 2002 yıllarında dünyada telekomunikasyon sektöründe yaşanan daralma nedeniyle orta ölçekte bir kriz yaşamıştır. Özellikle Türkiye piyasasında ortaya çıkan yerel kriz şirketin karlılık oranı etkilemiştir. Ancak şirket 2003 yılında toparlanarak 3.2 milyar dolarlık bir kâr açıklamıştır. Şirket yöneticileri şirketin bu finansal krizi , şirket değerlerine inanan, değişimi bir yaşam biçimi olarak algılayan ve yaratıcı bir niteliğe sahip insan kaynakları portföyü sayesinde aştığını vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla şirketin sahip olduğu köklü kurumsal kültür şirketin kriz döneminde yerel, bölgesel ve küresel ölçekte adaptasyonunu sağlayarak şirketin kriz ortamından çıkışında itici bir motivasyonel güç rolünü üstlenmektedir.

Corning'de insan kaynakları fonksiyonunun rolü yeni fikirler üretme konusunda gerekli otonomi ve katılım yetkisine, Corning değerlerine bağlı yenilikçi bireylerin organizasyonunu gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır.. Küresel ölçekte belirlenen insan kaynakları stratejileri yerel tesisler ölçeğinde, yerel şartlara, göre şekillendirilmektedir. Corning'te insan kaynakları stratejileri diğer organizasyonel fonksiyonlarla adaptasyon

Tablo 3.3. Corning Değerleri

Değer	Tanımlama
Yaratıcılık	Rakip firmalardan daha yaratıcı bir insan kaynakları altyapısına sahip olarak rekabetçi avantajı yakalamak
Adaptasyon	Corning değerleri odaklı organizasyonel bağlılık vasıtasıyla şirket performansını artırmada bireyler ve departmanlar arası stratejik adaptasyon
Toplam Kalite	Sürekli bireysel ve organizasyonel gelişim (mükemmellik) vasıtasıyla yenilikçi bir kalite anlayışının geliştirilmesi
Performans	Şirketin uzun vadeli rekabetçi avantajı yakalaması için sürekli artan bir performansın yakalanması
Bireysellik	Yenilikçi bir organizasyonel yapının oluşturulması için insan kaynaklarının yönetim ve üretim süreçlerine aktif katılımının sağlanması

içerisinde belirlenmektedir. Şirketin 2001 yılında özellikle Türkiye piyasasında yaşadığı mali kriz nedeniyle organizasyonun insan kaynakları stratejileri finans departmanı ile birlikte belirlenmektedir. Bu dönemde işletmenin temel stratejisi kriz ortamından çıkarak yeniden karlılık pozisyonunu yakalayabilmektir. Ancak şirketin uzun vadede temel strateji olan yaratıcılık prensibi de unutulmamaktadır. Şirketin kısa vadeli kriz pozisyonu ve uzun vadeli stratejik hedefleri insan kaynakları fonksiyonu ve finans departmanı arasındaki koordinasyonla belirlenmektedir. Bu süreçte finans fonksiyonu krizin mali bir kriz olması ve organizasyonun temel stratejisinin krizden çıkış olması nedeniyle tek taraflı olarak insan kaynaklarını etkilememektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu kriz döneminde dahi uzun vadeli stratejik hedefleri dikkate alarak eğitimler düzenlemektedir. Bu anlamda insan kaynakları fonksiyonu ve organizasyonel fonksiyonlar arasındaki etkileşim karşılıklı bir etkileşim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şirket stratejilerinin uygulanma süreci Avrupa koordinasyon merkezi ve Türkiye işletmesi arasındaki koordinasyonla gerçekleştirilmektedir. Türkiye'deki işletme yöneticileri yılda iki kez diğer bölgelerde yer alan işletmelerin yöneticileriyle birlikte

koordinasyon toplantıları düzenlemektedirler. Bu koordinasyon toplantılarına işletme müdürlerinin yanısıra fonksiyon yöneticileri de katılmaktadır. Koordinasyon merkezinde yerel tesislerde gerçekleştirilen uygulamalar ve sonuçları değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerde “en iyi” uygulamalar tespit edilerek diğer tesisler için bir model ortaya konulmaktadır. Bu koordinasyon toplantılarda ortaya çıkan sonuçlar genel merkezde değerlendirilerek şirket politikaları revize edilmektedir.

İnsan kaynakları uygulama süreci insan kaynakları stratejileri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. İşe alma ve yerleştirme sürecinde bireylerin organizasyonun yenilik odaklı kültürel yapısına adaptasyonları bir öncelik olarak değerlendirilmektedir. Çünkü organizasyonun uzun vadeli stratejilerine bireylerin adapte olabilmeleri bu kültürel altyapıya olan uyumlarına bağlıdır. Diğer taraftan organizasyonel kariyer süreciyle (organizasyonel stratejilerin gelişim süreciyle) bireylerin kariyer beklentilerinin uyumu da işgören seçme sürecinde dikkate alınan önemli parametrelerden birini oluşturmaktadır. İşe alınan bireyleri oryantasyonunda teknik bilgilerin yanında özellikle Corning değerlerine yönelik eğitimler önem taşımaktadır. Çalışanların organizasyonun kültürel iklimine adaptasyonuna özel bir önem verilmektedir. Bu önem şirketin tarihsel süreçte elde ettiği kazanımların bu kültürel yapı sayesinde gerçekleştiği inancına dayanmaktadır. Bu anlamda motivasyon amaçlı çok sayıda sosyal aktivite uygulanmaktadır (dağ gezileri, çeşitli spor aktiviteleri, kayak vb.). Bireylerin organizasyonel bağlılıklarının artırılması noktasında bireysel performansın önünü açan uygulamalar önemli bir yer tutmaktadır. Şirket yönetiminde bireysel katılımçılık temel ilkelerden biri olarak kabul edilmektedir. Bireysel katılımçılığa verilen önem şirketin yaratıcılık ve bireysel performans odaklı bir rekabetçi avantaj perspektifine sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak Corning’de bireylerin teknik niteliklerinin yanında Corning değerlerine olan adaptasyonları işe alma sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu şekilde bireylerin organizasyonun uzun vadeli stratejik yüksek bir performansla istikrarlı bir süreçte katılımları sağlanarak bireysel yaratıcılık düzeyinin

maksimizasyonu hedeflenmektedir. Bu nedenle organizasyonda işgören transferi, gönüllü işten ayrılmaların sınırlı sayıda olduğu bilinmektedir. Bu da organizasyonel stratejilerin kesintiye uğramaması açısından önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonda bireylerin işe alma sürecinde kariyer beklentilerinin organizasyonel kariyer süreciyle uyumu test edilmektedir. Bu anlamda kariyer planlamalarında uzun vadeli organizasyonel hedefler dikkate alınmaktadır. Bireylerin tercihlerine organizasyonun hareket esnekliğini bozmayacak düzeyde önem verilmektedir. Bireylerin kariyer gelişimlerinde kriz dönemlerinde dahi desteklenmektedirler. Türkiye işletmesinde 2001 yılında yaşanan yoğun kriz ortamında bireylerin kariyer gelişimlerinin kesintiye uğratılmaması için finansal altyapı zorlanarak gerekli eğitimlerin alındığı bilinmektedir. Eğitimler organizasyonun stratejik hedefleri veri alınarak belirlenmektedir. Bütün eğitimler firma tarafından karşılanmaktadır. Bu özverinin temelinde şirketin geleceğinin insan kaynakları altyapısının sürekli gelişiminde olduğu inancının yattığı ifade edilmektedir. Organizasyonun değişim odaklı yenilikçi bir stratejik işletme politikasına sahip olması kariyer yönetimi sürecinde esnekliği zorunlu kılmaktadır. Bireylerin performansları altı aylık sürelerle ölçülmekte ve performans seviyeleri düşük olan bireylerin eğitimleri gözden geçirilmektedir.

“ Corning’in şirket felsefesinde değişmeyen bir soru vardır: Şirketin gelişim planlarının realize edilebilmesi için insan kaynakları altyapısına hangi eğitimler verilmelidir?”²³⁰

Corning’te eğitim ve geliştirme politikası insan kaynakları uygulamaları arasında en önemli işleve sahip fonksiyondur. Şirketin geleceğinin insan kaynaklarına yapılan yatırımda olduğu şirketin yönetim kurulu beyanlarında sıkça dile getirilmektedir. Bunun nedeni şirketin tarihinde gerçekleştirilmiş olduğu yeniliklerin bireylerin eğitim ve gelişimlerine verilen değerden kaynaklandığına inanılmasıdır. Yukarıda da

²³⁰ Corning Yönetim Kurulu, 1979.

ifade edildiği gibi şirketin kriz içerisinde bulunduğu dönemlerde dahi eğitime yatırım azaltılsa bile kesilmemektedir. Bunun nedeni şirketin uzun vadeli geleceğinin yaratıcı bireylerin gelişiminde olduğunun bilinmesidir. Türkiye işletmesinde eğitim politikalarında 2002 yılı içerisinde bazı problemlerin yaşandığı ifade edilmektedir. Ancak eğitimlerin verimliliği uygulanan toplam kalite politikası vasıtasıyla ölçülmektedir. Ve sonuç alınamayan eğitimler tekrar tekrar yinelenerek sıfır hata hedeflenmektedir. Şirketin özellikle telekomünikasyon sektöründe yoğun bir rekabet ortamında bulunduğu bilinmektedir. Bu anlamda şirket yönetimi yaratıcılık odaklı şirket stratejilerinin rakiplerden daha nitelikli insan altyapısına sahip olarak gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadırlar. Daha nitelikli bireylere sahip olma konusunda da eğitim ve geliştirme politikası önemli bir rol üstlenmektedir.

Uygulama sürecinde insan kaynakları fonksiyonu ve diğer organizasyonel fonksiyonel yoğun bir işbirliği içerisinde dirler. Corning değerleri çerçevesinde şekillenen bu işbirliği organizasyonel sinerjinin ve yaratıcılığın kaynağını oluşturmaktadır. İşe alma planlarının yapılmasında üretim ve finans fonksiyonlarıyla birlikte hareket edilmektedir. Kariyer planlama sürecinde gerçekleştirilen programlar insan kaynakları uzmanları tarafından ilgili çalışanlarla birebir analiz edilerek sonuçları değerlendirilmektedir. Çalışanların eğitimleri ilgili departman yöneticileri ile birlikte değerlendirilerek planlanmakta ve uygulama sonuçları da birlikte değerlendirilmektedir.

Şirkette performans değerlendirme sistemi bireylerin organizasyonel verime katkıları dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme sürecinde geniş bir katılımcı kitlesinin yorumları veri alınarak karar verilmektedir (departman yöneticileri, iş arkadaşları, toplam kalite uzmanları, bireyin kendisi vb.). Şirket genelinde performans değerlendirme süreçlerinde verimlilik yüzdesi yüksek olarak değerlendirilmektedir. Ancak Türkiye işletmesinde performans değerlendirme kriterlerinin henüz yeni yeni uygulanmaya başlandığı ve bu kriterlerin zamanla istikrara kavuşacağı ifade edilmektedir. Şirkette bireysel performansların değerlendirilmesi organizasyonel performans standartları dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Diğer bir anlatımla organizasyonun toplam kalite, net kar vb.

sayılabilir parametreleri ışığında bireysel performans değerlendirmeleri gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme kriterleri kariyer yönetimi, ücret, terfi vb. insan kaynakları uygulamalarında belirleyici bir parametre olarak değerlendirilmektedir. Yüksek performans sergileyen çalışanlara terfi, ücret artışı (yılda iki ödeme şeklinde) ve motivasyonel ödüller (ücretli tatil vb.) sunulmaktadır.

Sonuç olarak Corning Incorporated Şirketin stratejileri yerel işletme birimleri, Avrupa koordinasyon merkezi ve genel merkez arasındaki karşılıklı etkileşim ve koordinasyonla belirlenmektedir. Stratejilerin oluşturulması sürecinde yerel veriler küresel verilerle karşılaştırılarak sonuca varılmaktadır. Bu stratejik hedeflerin oluşturulmasında organizasyonun her aşamasındaki yöneticilerin katılımı sağlanmaktadır. Bu katılımcılık bireylerin organizasyonunu sahiplenmelerini ve performanslarını artırmalarını sağlamaktadır. Şirket stratejileri uzun vadeli olarak tespit edilmektedir. Küresel ve yerel ölçekte uzun vadeli olarak belirlenen stratejiler koordinasyon merkezleri ve yerel işletme birimleri arasındaki etkileşimle uygulama sürecine konulmaktadır. Uygulama sürecinde de organizasyonun farklı işletme birimleri arasında Corning değerlerinin verdiği ilhamla tam bir hedef birliği bulunduğu ifade edilmektedir. Değerlendirme aşamasında (yılda iki kez) organizasyonel stratejiler gözden geçirilerek revize edilmektedir.

İnsan Kaynakları organizasyonel stratejilerin oluşum, gelişim ve değerlendirme aşamalarının tümünde aktif bir rol üstlenmektedir. Çünkü Corning yaratıcılık odaklı bir stratejik açılıma sahiptir. Strateji formülasyon sürecinde insan kaynakları fonksiyonu şirketin stratejilerini gerçekleştirecek insan kaynakları altyapısının organizasyonunda kullanılacak stratejik parametreleri belirlemektedir. Strateji formülasyon sürecinde yerel, bölgesel ve genel merkezin insan kaynakları birimleri işbirliği içerisinde hareket etmektedir. İnsan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi organizasyonel stratejiler veri alınarak diğer fonksiyonlarla etkileşim içerisinde belirlenmektedir.

Strateji uygulama sürecinde insan kaynakları fonksiyonları diğer organizasyonel fonksiyonlarla adaptasyon içerisinde organizasyonun stratejik

hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan yenilikçi, yaratıcı ve değişime açık bir insan kaynakları altyapısının oluşumunu gerçekleştirmektedirler. Şirketin geleceğinin mevcut insan kaynakları altyapısına bağlı olduğuna inanılması insan kaynakları alt fonksiyonlarının şirket yönetimi sürecine katılımlarını artırarak stratejik önemlerini yükseltmektedir. İnsan kaynakları alt fonksiyonları kendi aralarında ve diğer organizasyonel fonksiyonlarla yerel, bölgesel ve küresel düzeyde karşılıklı etkileşim içerisindeyler. Bu etkileşim sayesinde organizasyonun insan kaynakları uygulamalarında en iyi yaklaşımlar tespit edilerek organizasyon genelinde uygulamaya konulmaktadır.

Corning'de performans değerlendirme süreci özellikle yerel işletme birimleri ve bölgesel koordinasyon merkezleri arasında gerçekleştirilmektedir. Organizasyonel performansın küresel düzeyde değerlendirilmesi genel merkez kapsamında yapılmaktadır. Organizasyonun insan kaynakları uygulamaları hedef odaklı bir şekilde yapılandırılarak sonuçları ölçülmektedir. Organizasyon bir süreç mantığıyla işlediğinden ortaya çıkan problemler kolaylıkla tespit edilerek sorunlar giderilmeye çalışılmaktadır. İnsan kaynakları performans değerlendirme kriterlerinde yaratıcılık belirleyici bir unsurdur. Bireylerin organizasyonel sürece katılımları ve sorumluluk üstlenerek organizasyonel performansı artırmaları performans değerlendirme sürecinde dikkate alınan önemli parametreler arasındadır.

3.5.3. Yazaki

Yazaki 1929'da Japonya'da kurulan 100 bin çalışanı bulunan ve 69 ülkede faaliyet gösteren küresel bir şirkettir. Şirketin genel merkezi Japonya'dadır. Şirketin koordinasyon merkezleri ise Amerika, Avrupa ve Asya'da yer almaktadır. Yazaki temel olarak otomotiv sektöründe elektrik ve elektronik alanında ve çevre enerjisi alanında faaliyet göstermektedir. Şirketin vizyonu toplum yararı için çalışmak, kişisel ve organizasyonel gelişimi sağlamak ve çevresel kaliteye katkıda bulunmak şeklinde belirtilmektedir.

Şirket yönetimi genel merkez, koordinasyon merkezleri ve yerel işletme birimleri arasında oluşturulan koordinasyonla gerçekleştirilmektedir. Genel merkezin misyonu küresel ölçekte şirketin gelişimini organize etmek şeklinde açıklanmaktadır. Genel merkez özellikle eğitim ve geliştirme, işgören transferi, araştırma-geliştirme ve iletişim koordinasyonu alanlarında faaliyet göstermektedir. Şirketin koordinasyon merkezleri yerel işletme birimlerini organize etmektedir. Ancak işletme birimleri ile genel merkez arasında da direkt bir ilişki mevcuttur.

Yerel işletme birimleri koordinasyon merkezinde yer alan ve departmanlar düzeyinde temsil edilen koordinasyon toplantılarına katılarak şirketin bir bölge içerisindeki stratejik hedeflerinin ve politikalarının eşgüdümünü sağlamaktadırlar. Yatay düzeyde bölge içerisinde yer alan işletmeler, dikey düzlemde ise koordinasyon merkezleri ve genel merkez arasında kurulan etkin iletişim ağı şirketin tüm birimleri arasında gerekli her alanda bilgi ve kaynak transferini sağlamayı amaçlamaktadır. Genel merkez şirketin üst koordinasyon merkezi niteliğini taşımaktadır. Genel merkez şirketin uzun vadeli vizyonunu, strateji ve politikalarını tespit etmektedir. Bu politikalar koordinasyon merkezleri ve bağlı işletmelerde uygulamaya konulmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi şirketin tüm alt ve üst birimleri birbirleriyle aktif bir etkileşim içerisinde. Her bir şirketin içerisinde bulunduğu piyasa şartları içerisinde farklı bir misyonunun ve farklı stratejilerinin bulunduğu kabul edilmekle birlikte, tüm şirketlerin şirketin ortak değerlerine katkıda bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu anlamda şirketin stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve kontrolü aşamalarında katılımcı bir anlayış uygulanmaktadır. Şirket sinerjisinin oluşturulmasında katılımcılığa öncelik verilmektedir.

Yazaki uzun dönemli hedeflerle hareket eden ve rekabetçi avantaj stratejisi olarak toplam kalite anlayışını uygulayan küresel bir şirkettir. Yazaki'nin toplam kalite stratejisinin temel parametreleri bireysel ve kurumsal gelişim, yaratıcılık, uzun dönem performansı ve şirket bütünlüğünü sağlayan bir kültürel yapıdır. Şirketin bağlı

birimlerinde yer alan panolarda şirketin *hatasız ürün ürettiği gün sayısı* özellikle belirtilmekte ve müşteri merkezli bir çalışma anlayışına vurgu yapılmaktadır.

Şirketin insan kaynakları misyonu dinamik yaratıcı ve nitelikli bir insan gücü yaratmaktır. Yazaki'nin insan kaynakları politikalarında müşteri merkezlilik, sürekli öğrenen ve müşteri firmaların altyapısına girişimci kapasiteyle adapte olabilen bir insan gücü altyapısı hedefi ağırlık kazanmaktadır. Yazaki'de şirketin uzun dönem performansının nitelikli, şirket değerlerine bağlı bir insan kaynakları altyapısıyla sağlanabileceği ifade edilmektedir. Bu anlamda şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesinde insan kaynakları stratejileri önemli bir rol oynamaktadır. Şirketin insan kaynakları stratejilerine verilen önem nedeniyle genel merkezin temel işlevleri arasında eğitim ve geliştirme, işgören transferi ve iletişim koordinasyonu yer almaktadır. Bu nokta şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesinde insan kaynakları altyapısının üstlendiği stratejik rolü ifade etmek açısından önem taşımaktadır.

Yazaki'de şirket kültürü şirketin başarısı açısından son derece stratejik bir niteliğe sahiptir. Toplam kalite stratejisini benimseyen Yazaki'de insan kaynaklarının aynı hedefe odaklanması ve organizasyonel sinerjiyi maksimize etmesi gerekmektedir. Bu tür iş ortamının yaratılması ancak köklü bir kurumsal kültürle oluşturulabilmektedir. Bu anlamda Yazaki'de şirket kültürü tüm çalışanların organizasyonel sürece aktif olarak katılımını sağlayan, bireysel yaşamla iş yaşamı arasında denge kurarak şirket-aile adaptasyonunu gerçekleştiren, takım çalışmasında motivasyonu yaratan kapsayıcı bir niteliğe sahiptir. Şirket kültürünün en iyi tanımlaması şirketin temel sloganı olan *"hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için"* ifadesinde yatmaktadır. Şirket kültürünün öne çıkan parametrelerinden birisi de uluslararası düzeyde düzenlenen yaz kamplarıdır. Bu kamplarda farklı kültürlere sahip çalışanların şirketin kültürel değerleri ekseninde kaynaşarak organizasyonel bütünlüğün artırılması hedeflenmektedir.

Diğer taraftan kültürel yapı organizasyonun iş süreçleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Şirket politikaları açısından ürün teslimatının zamanında yapılması, vadedilen kalite düzeyinin sağlanması, müşterilerin işlerini kendi işiymiş gibi kabul

etme vb. değerler şirketin bu günkü pozisyonunu sağlayan değerler olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan kültürel değerler şirketin stratejik iş süreçlerinin başarısı açısından kilit bir noktayı ifade etmektedir.

Yazaki'de istihdam politikasında uzun vadeli, derinlemesine bir işgören temini süreci yer almaktadır. Seçilecek çalışanlarla niversite kamplarında ilgilenilmeye başlanarak istihdam sürecine kadar olan gelişimleri takip edilmektedir. Bu amaçla özel istihdam kampları oluşturulmaktadır. İşe alma sürecinde bireylerin özellikle şirketin kültürel değerlerine olan adaptasyonuna, takım çalışmasına yatkınlığına ve yaratıcılık niteliğine önem verilmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi şirket yönetiminde hedef birliği temel strateji olarak kabul görmektedir. Bu açıdan bireylerin organizasyon değerlere bağlı olarak çalışarak şirketin toplam kalite politikasına katkıda bulunması beklenmektedir.

şirketin küresel düzeyde işgücü verimliliğinin artırılması için koordinasyon merkezlerinin yanısıra genel merkezde de özel bir işgören transferi bölümü oluşturulmuştur. Bu bölümün fonksiyonu organizasyonun küresel iş akışına göre organizasyon genelinde işgücünde gerekli altyapıyı takip ederek işletmeler ve koordinasyon merkezleriyle koordineli bir şekilde işgücü transferlerini gerçekleştirmektedir. Bu amaçla özellikle Japonya genel merkezde yer alan araştırma geliştirme bölümü uzmanları olmak üzere ülkeler arasında işgücü transferleri gerçekleştirilmektedir.

Yazaki'de bireylerin organizasyonla her anlamda bütünleşmeleri istenmektedir. Bu anlamda Yazaki'de iş yaşamı sadece para kazanmak için değil aynı zamanda motivasyonel değerler için de anlam ifade etmektedir. Diğer taraftan çalışanlara kariyer beklentilerini gerçekleştirmek için gerekli imkanlar sunulmaktadır. şirketin yerel ve koordinasyon merkezleri düzeyinde oluşturduğu eğitim merkezleri altyapısı yeterli olan ve kendini geliştirmek isteyen bireylerin eğitim alabileceği şekilde yapılandırılmıştır. Aynı zamanda yerel ölçekte kariyer beklentisi karşılanamayan çalışanlar küresel ölçekte istihdam edilerek bireylerin organizasyonda kalmaları sağlanmaktadır. İşe alma sürecinde bireylerin organizasyona bakış açıları,

beklentileri, talepleri ayrıntılarıyla analiz edilerek karar verilmektedir. Bu anlamda şirketin insan kaynakları portföyünün uzun vadeli performansı hedeflenmektedir. Dolayısıyla Yazaki'de bireysel kariyer beklentileriyle organizasyonel gelişim sürecinde kültürel değerler ışığında bir eşgüdüm sağlanarak şirketin uzun vadede istikrarlı bir insan kaynağına sahip olması hedeflenmektedir.

Yazaki'de eğitim ve geliştirme fonksiyonuna özel bir önem verilmektedir. Şirket teknolojik yenilikleriyle tanınan bir şirket olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda şirket genelinde teknolojik yeniliklerin yaratılarak etkin bir toplam kalite politikasının uygulanmasının nitelikli, dinamik ve yaratıcı bir insan kaynakları altyapısıyla oluşturulabileceği inancı eğitim ve geliştirme fonksiyonuna özel bir önem verilmesini gerektirmektedir. Bu anlamda eğitim organizasyonun uzun vadeli hedefleri açısından stratejik bir nitelik taşımaktadır.

Yazaki'de eğitimler firma içi ve dışında gerçekleştirilmektedir. Firma içi eğitimlerde özellikle üretim personelinin oryantasyonu özel olarak kurulan tesislerde gerçekleştirilmektedir. Diğer taraftan şirket gelecekte şirketin sorumluluğunu üstlenecek yöneticilerin yetiştirilmesi, mevcut yöneticilerin eğitilmesi amacıyla Amerika'da bir eğitim enstitüsü kurmuştur. Bu eğitim enstitüsünde şirket stratejileri ve iş süreçleri ekseninde eğitim verilmektedir. Eğitimlerin firma dışında gerçekleştirilmesi durumunda da maliyetler firma tarafından karşılanmaktadır.

Performans değerlendirme süreci yılda bir kez organizasyonun toplam kalite politikası ekseninde gerçekleştirilmektedir. Şirkette performans değerlemesi özellikle üstler tarafından gerçekleştirilmektedir (bu bilgi Türkiye işletmesi tarafından verilmiştir. Türkiye işletmesinde performans değerlendirme uygulaması 2002 yılında başlamıştır. Henüz olgunlaşma seviyesinde olduğu için kapsamlı bir değerlendirme çalışmasının yapılmadığı belirtilmektedir). Performans kriteri olarak *hata* sayısı esas alınmaktadır. Şirkette takım çalışması esas alındığı için bireylerin performansları takımların performansları çerçevesinde değerlendirilerek sonuca varılmaktadır. Bireylerin performanslarının artırılması için gerekli destek sağlanmakta ve sonuçları

da ölçülmektedir. Bu anlamda sonuç merkezli bir performans değerlendirme süreci işletilmektedir.

Sonuç olarak Yazaki'de küresel düzeyde şirketin tüm alt ve üst birimleri arasında koordinasyon bulunmaktadır. Bu koordinasyon organizasyonel sinerjinin altyapısını oluşturmaktadır. Şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesinde insan kaynakları altyapısı önemli bir yer tutmaktadır. Toplam kalite stratejisini benimseyen şirket yaratıcı, dinamik, şirketin geleceğine inanan, organizasyonel değerlere bağlı, kişisel gelişimi hedefleyen bir insan kaynakları altyapısını hedeflemektedir. Bu niteliklere sahip insan kaynakları altyapısının oluşturulması insan kaynakları fonksiyonunun her düzeyde organizasyonel sürece katılımını gerektirmektedir. Bu anlamda insan kaynakları fonksiyonu şirketin stratejilerinin oluşturulması (küresel ve yerel düzeyde), uygulaması aşamalarına katılarak şirketin uzun vadeli performansını sağlama konusunda aktif bir rol üstlenmektedir. Değerlendirme aşamasında insan kaynaklarının değerlendirilmesinin daha geniş bir kitle tarafından yapılması şirketin insan kaynakları verimliliğini artıran bir neden olacaktır.

Uygulama sürecinde insan kaynakları fonksiyonları organizasyonel uygulama süreciyle adaptasyon içerisindedir. İnsan kaynakları planlamasının yapılmasında, işe alma süreçlerinde (departman yöneticilerinin aktif katılımı sağlanmakta), eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve uygulanmasında ve kariyer planlarının yapılmasında diğer fonksiyonlarla birlikte hareket edilmektedir. Bu anlamda organizasyonda interaktif bir insan kaynakları altyapısı oluşturulmaktadır. Şirketin stratejik hedeflerinde insan kaynaklarına verilen önem nedeniyle eğitim ve geliştirme ve işgören transferleri küresel düzeyde koordine edilerek şirketin daha nitelikli bir insan gücüne ve daha etkin bir iş sürecine kavuşması hedeflenmektedir.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetim etkileşimi tarihsel süreçte ilgili dönemin piyasa koşullarına göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Endüstri ilişkileri sisteminin başlangıç döneminden küreselleşme dönemine kadar farklı şekiller alan insan kaynakları yönetim ilişkisi küreselleşme döneminde rekabetin yoğunlaşmasıyla değişime uğramıştır. Küreselleşme öncesi rekabetin olmadığı bir piyasa yapısında klasik yönetim modeli uygulanmaktadır. Bu yönetim modeline göre insan kaynakları bir üretim faktörüdür ve maliyeti mümkün olduğunca azaltılmalıdır. Bu yaklaşımın nedeni rekabetçi olmayan piyasa yapısında üstünlüğün ölçek ekonomisi, finansal sermaye ve üretim teknolojisi parametreleri vasıtasıyla sağlanmasıdır.

Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan piyasa modeli organizasyonların stratejik bir yönetim modeli uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Küreselleşme döneminde rekabetçi üstünlüğün parametresi rakiplerden daha nitelikli bir insan kaynakları altyapısına sahip olmaktır. İnsan kaynaklarının organizasyonun çekirdek fonksiyonu olması nedeniyle yönetim ve insan kaynakları arasında organizasyon stratejilerininin gerçekleştirilmesi için stratejik bir etkileşim ve adaptasyon süreci oluşturulmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı insan kaynakları fonksiyonunun organizasyon sürecine aktif olarak katılımına imkan vererek organizasyonların küresel piyasada rekabetçi avantajı yakalamalarını sağlayan bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik yönetim bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Bu sistem üst yönetim fonksiyonu ve organizasyonel fonksiyonlardan oluşmaktadır. Sistemde fonksiyonlar arasında yatay ve dikey düzlemde karşılıklı etkileşim ve organizasyonel stratejiler odaklı bir adaptasyon bulunmaktadır. Fonksiyonlar sistemin bütün girdi-çıkı süreçlerine katılarak sorumluluk üstlenmektedirler. Bu anlamda stratejik yönetim sisteminde organizasyonel sorumluluk fonksiyonlar arasında dağıtılarak organizasyonel verimin ve proaktivitenin yükseltilmesi sağlanmaktadır. Fonksiyonlar organizasyon yönetimine aktif olarak katılarak organizasyon stratejilerinin gerçekleştirilmesinde kendilerinin üstlenmesi gereken rolü iyi bir şekilde kavramaktadırlar. Hareket otonomisine sahip olan fonksiyonlar organizasyonel

stratejiler içerisinde kendi hedeflerini otonom bir şekilde belirleyerek yüksek bir katılım ve performans düzeyi yakalayabilmektedirler.

Stratejik yönetim sistemi formülasyon, değerlendirme ve uygulama aşamalarından oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonel fonksiyonlar bu sistemin alt sistemleri olarak algılanmaktadır. Bu anlamda her alt sistem formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Yönetim sistemi ve fonksiyonlar arasında organizasyonel hedeflerin formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarında stratejik bir adaptasyon bulunmaktadır. Bu adaptasyon dikey anlamda üst yönetim ve fonksiyonlar arasında yatay anlamda fonksiyonların kendi aralarında yer almaktadır. Yatay ve dikey düzlemde ortaya çıkan karşılıklı etkileşim ve adaptasyon ortamı organizasyonel sinerjinin (içsel kaynakların) maksimum verimle kullanılmasını sağlamaktadır.

Stratejik yönetim sisteminde formülasyon süreci organizasyonel misyonun tespit edilmesi, içsel-tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi ve uzun vadeli stratejik hedef ve politikaların belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır. Her bir alt fonksiyon bu aşamalarda etkin bir şekilde rol alarak kendi alanında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda bu aşamalar alt sistemler düzeyinde de işlemektedir.

Uygulama sürecinde uzun vadeli organizasyon stratejileri kısa vadeli fonksiyonel politikalara dönüştürülmektedir. Bu süreçte organizasyonel fonksiyonlar rekabetçi avantajın yakalanmasını amacıyla diğer fonksiyonlarla yoğun bir etkileşim içerisindeyler. Bu etkileşim sayesinde organizasyonel kaynakların kullanımında yüksek bir verimlilik düzeyi yakalanmaktadır. Değerlendirme aşaması organizasyonun formülasyon ve uygulama aşamalarının performanslarının değerlendirilerek aksak yönlerin revize edildiği bir geri besleme fonksiyonunu üstlenmektedir.

Organizasyonel fonksiyonların hareket otonomisi organizasyonel proaktiviteyi artırarak değişimci ve yaratıcı bir organizasyon yapısı ortaya çıkarmaktadır. Yönetim ve fonksiyonlar arasındaki adaptasyon organizasyonel sinerjiyi artırarak kaynak

kullanımında yüksek bir performans yaratmaktadır. Bir sistem mantığıyla işleyen yönetim sürecinde ortaya çıkan problemler kolaylıkla tespit edilerek geri besleme mekanizması vasıtasıyla giderilmekte ve sistemin her geçen yıl daha etkin işlemesi sağlanmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin bir fonksiyonu olarak olarak stratejik insan kaynakları yönetimi de bir sistem olarak algılanmaktadır. Yönetim sisteminin işleyişine paralel olarak insan kaynakları stratejilerinin formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşan insan kaynakları yönetimi sistemi diğer organizasyonel fonksiyonlar ve kendi alt fonksiyonlarıyla organizasyonel stratejiler ekseninde stratejik bir adaptasyon içerisindedir.

Diğer taraftan insan kaynakları fonksiyonunun kendi alt fonksiyonları arasında da adaptasyon ve hedef birliği mevcuttur. Bu fonksiyonlar insan kaynakları stratejilerinin gerçekleştirilmesinde birlikte hareket ederek insan kaynakları fonksiyonunun iç sinerjisini ortaya çıkarmaktadır. Alt fonksiyonlar diğer organizasyonel fonksiyonlarla direkt etkileşime girebilmektedirler. Bu anlamda hareket otonomisine sahip olarak esnek ve dinamik bir insan kaynakları altyapısı ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonu organizasyonel yapı üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörlerle direkt bir etkileşime girerek ortaya çıkan değişim taleplerine kısa sürede yanıt veren bir insan kaynakları portföyünün oluşturulmasını sağlamaktadır. Diğer organizasyonel fonksiyonlar ve üst yönetim fonksiyonuyla insan kaynakları stratejileri ekseninde dinamik bir adaptasyona sahip olan insan kaynakları fonksiyonu esnek bir yapılanmaya sahiptir. İnsan kaynakları stratejilerinin formülasyon, uygulanma ve değerlendirme aşamalarında diğer fonksiyonlarla birlikte hareket ederek daha etkin bir insan kaynakları yönetimi modeli ortaya koymaktadır.

Organizasyonda yer alan tüm insan kaynağına kapsayıcı bir yaklaşım geliştiren insan kaynakları yönetimi organizasyonun rekabetçi avantajı rakiplerden daha nitelikli insan kaynağına sahip olarak yakalama stratejisinin uygulanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonu , çekirdek fonksiyon olarak, organizasyonel stratejilerin gerçekleştirilmesinde piyasa merkezli bir yapılanmaya sahip olarak sorumluluk üstlenmektedir. Organizasyonel sürece aktif olarak katılan insan kaynakları fonksiyonu dinamik, yaratıcı ve değişime açık bir insan kaynakları altyapısının oluşturulmasını sağlamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi sistemi stratejik olarak proaktif bir insan kaynakları yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir anlatımla organizasyonel sürecin formülasyon aşamasında organizasyon misyonunun belirlenmesine, uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesine ve uygulama sürecine karar aşamasında katılmaktadır. Bu anlamda organizasyonun insan kaynakları altyapısının organizasyon sürecinin işleyişinde belirleyici bir rol üstlenmesini sağlamaktadır.

Stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi sistem odaklı bir stratejik adaptasyon bulunmaktadır. Bu adaptasyon interaktif bir adaptasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim ve insan kaynakları organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında birbirlerini etkileyen eş zamanlı ve hedefli süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir deyişle bu süreçler birbirlerini tamamlayıcıdır.

İnsan kaynakları ve yönetim fonksiyonlarının etkileşimi açık bir sistem dahilinde gerçekleşmektedir. Bu sistemde insan kaynakları otonom bir fonksiyon olarak sistemin girdi-çıkı süreçlerine katılmaktadır. Bu anlamda sistemin sonuçları konusunda sorumluluk üstlenerek piyasa odaklı bir yapılanmaya sahip olmaktadır. Yönetim ve insan kaynakları adaptasyonu uzun vadeli esnek bir adaptasyon modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonel stratejilerin formülasyonu düzeyinde insan kaynakları fonksiyonu yönetim sürecine katılarak organizasyonel stratejileri insan kaynakları

açısından analiz etmektedir. Organizasyonel stratejilerin belirlenmesine aktif olarak katılan insan kaynakları fonksiyonu insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasında üst yönetim fonksiyonu ve diğer organizasyonel fonksiyonlarla adaptasyon içerisinde hareket etmektedir. Diğer fonksiyonların stratejilerinin oluşturulma sürecine de fonksiyonların insan kaynakları altyapısı açısından katılarak organizasyonun insan kaynakları altyapısının etkin yönetimini sağlamaktadır.

Hem üst yönetim ve fonksiyonlarla etkileşim içerisinde belirlenen insan kaynakları stratejileri hem de insan kaynakları boyutu etüd edilen organizasyonel ve fonksiyonel stratejiler uzun vadede istikrarlı bir uygulama imkanı bulmaktadır. Çünkü hem insan kaynakları stratejileri organizasyonun hem de organizasyonel stratejiler organizasyonun *ortak aklını* yansıtmaktadır.

Diğer taraftan insan kaynakları fonksiyonu uygulama sürecinde organizasyonda piyasa odaklı, değişimci, katılımcı, objektif, adaptasyonu destekleyen bir kültürel ortam yaratarak organizasyonel sinerjinin maksimizasyonunu sağlamaktadır. Bu tür kültürel yapı organizasyonel fonksiyonel arasında hedef odaklı bir adaptasyon yaratarak yaratıcı, değişime kısa zamanda adapte olabilen, istikrarlı bir organizasyonel yapının oluşmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynakları planlama fonksiyonu organizasyonun kısa ve uzun vadede ihtiyaç duyduğu doğru sayıda, niteliklere sahip, doğru pozisyonlarda görev alacak insan kaynakları altyapısını esnek ve proaktif bir perspektifle yapılandırarak insan kaynakları stratejilerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. İnsan kaynakları planlaması organizasyonel fonksiyonlarla adaptasyon ve işbirliği içerisinde gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda etkin bir insan kaynakları planlaması organizasyonun ve fonksiyonların insan kaynakları altyapısının gerçekleştirilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Etkin bir insan kaynakları altyapısına sahip fonksiyonlar organizasyonel rollerini verimli bir şekilde yerine getirebilmektedir.

İşgören temini fonksiyonu istihdam politikası olarak birey-organizasyon uyumu politikasını uygulamaktadır. Uzun vadeli rekabetçi avantajın yakalanabilmesi

organizasyonel stratejilerle bireysel stratejilerin uyumuna bağlıdır. Böylece organizasyonel bağımlılığı yüksek olan bireylerden kurulu bir organizasyonda hedef odaklı bir adaptasyon oluşturularak yüksek bir performans ortamı yaratılmaktadır.

Kariyer yönetimi fonksiyonu da işgören temini fonksiyonuna paralel olarak bireylerin kariyer beklentileriyle organizasyonel kariyer uyumunu temel kriter olarak ele almaktadır. Uzun dönem esnekliği modelinin uygulandığı kariyer yönetim süreci dinamik bir bireysel ve organizasyonel kariyer adaptasyonu yaratmaktadır. Organizasyon kariyerini (yatırımlarını) mevcut insan kaynakları altyapısının kariyer kapasiteleri ile orantılı olarak belirlerken, insan kaynakları altyapısı da kariyer planlamasını organizasyonel kariyere göre Şekillendirmektedir.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu organizasyonel adaptasyonunun sürekliliğini sağlamaktadır. Organizasyonun iş süreçlerinin ve stratejilerinin halihazırda gerektirdiği insan kaynağı altyapısıyla gelecekte ortaya çıkacak insan kaynakları altyapısı talebi arasındaki farkın doldurulması eğitim fonksiyonunun faaliyetleriyle mümkün olmaktadır. Bu açıdan organizasyon sürecinin işleyişinde stratejik bir öneme sahiptir. Diğer taraftan eğitim fonksiyonu teknik niteliklerinin yanında organizasyonun performansının artırılmasında büyük rolü olan motivasyonel nitelikleri de içermelidir.

Organizasyonel değerlendirme süreci organizasyonun performansını, performans değerleme süreci ise bireylerin performansını ölçmektedir. Bu anlamda performans değerleme süreci organizasyonel performans hedeflerini bireysel hedeflere dönüştürerek performans standartlarını belirlemektedir. Her iki değerlendirme süreci de organizasyonel stratejileri standart almaktadır. Performans değerleme süreci organizasyonda yer alan tüm insan kaynaklarının performansını ölçmesi nedeniyle organizasyonel performans sonuçlarını kullanmaktadır. Diğer fonksiyonlarla işbirliği içerisinde olan performans yönetimi fonksiyonu organizasyonun kariyer, terfi ve ücret politikalarının oluşturulmasında önemli bir işleve sahiptir.

KİTAPLAR

Ackoff, R., **A Concept of Corporate Planning**, New York: Wiley, 1970.

Akgeyik, Tekin., **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem Yayıncılık.

Ansal, Hacer., Küçükçifçi Suat., Onaran, Özlem., Orbay, Benan Zeki., **Türkiyede Emek Piyasasının Yapısı ve Yapısal İşsizlik**, İstanbul: Tarih Vakfı, İstanbul, 2000.

Anthony, William P., Perrewé, Pamela L. and Kacmar, Michele K., **Human Resource Management- A Strategic Approach**, 3rd ed., Orlando: Dryden Press, 1999.

Armstrong, Michael., **The Handbook of Human Resource Practice**, 7th ed., London: Kogan Page, 1999.

Aykaç, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

Bartol, Kathryn M., and Martin, David C., **Management**, 1st ed., New York, McGraw Hill, 1991.

Beaumont ,P. B., **The future of Employment Relations**, 1st ed., London: Sage Publications, 1995

Cappelli, Peter., **Employment Practices and Business Strategy**, 1st ed., Oxford: Oxford University Press, 1999.

Chandler, Alfred., **Strategy and Structure**, Cambridge: MIT Press, 1962.

Çelik, Abdülhalim., **Küreselleşme Sürecinde Sosyal Güvenlik Sistemlerinin Dönüşümü ve Türkiye**, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 2002.

David, Fred R., **Strategic Management**, 1st ed., New York: McGraw Hill, 1993.

Drucker, Peter F., **Managing in Turbulent Times**, New York: Harper & Row, 1980.

Dunlop, T. J., **Industrial Relations Systems**, NY: Holt, rev. Ed. , Harvard Business School Press, 1993.

Ferris, Gerald R., D.Sherman Rosen and Darold T. Barnum, (ed.), **Handbook of Human Resource Management**, 1sted., Oxford: Blackwell, 1996.

Ferris, Gerald R., M. Ronald Buckley, and Donald B Fedor; **Human Resources Management: Perspectives, Context, Funtions and Outcomes**, New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Freeman, R. B. and Medoff, J. L, **What do Unions do**, New York: Basic Books, 1984.

Global Expansion, 1st ed., London: Kogan Page, 1999.

Grant, R. M., **Contemporary Strategy Analysis**, Cambridge: Blackwell, 1991.

Greenaway, David (ed.), **Globalization and Labour Markets Volume II**, Northampton: Edward Elgar Publishing, , 2001.

Hamel, G., and Prahalad, C., **Competing for the Future**, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Hammer, M., and Champy, J., **Reengineering the Corporation**, New York: Harper Collins. 1993.

Hitt, Michael., Ireland, R. Duane., and Hoskisson, Robert E., **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 1st ed., New York: West Publishing, 1995.

Hitt, Michell A., Freeman , R. Edward and Harrison, Jeffrey S. (ed.). , **Handbook of Strategic Management**, Oxford: Blackwell Publishers Inc., 2001.

Kazgan. Gülten., **Küreselleşme ve yeni Ekonomik Düzen: Ne Getiriyor? Ne Götürüyor? Nereye Gidiyor?**, 1.Basım, İstanbul: Altın Kitaplar, 1997.

Kochan, T. A., Katz, H.C. and McKersie, R. B., **The Transformation of American Industrial Relations**, New York: Basic Books, 1986.

Kutal, Gülten., ve Büyükuslu, Ali Rıza., **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama**, İstanbul: Der Yayınları, 1996.

Lloyd G. Reynolds, Stanley H. Masters and Colletta H. Moser, **Economics of Labour**, New Jersey: Prentice Hall, 1987.

Mello, Jeffrey A., **Strategic Human Resource Management**, 1st ed., Australia: South-Western, 2002.

Memodovic, Olga., Kuyvenhoven, Arie, and Molle, Willem T.M., **Globalization of Labour Markets**, 1st ed., U.S.A : Netherlands Economic Institute, 1998.

Milkovich, George T. and Boudreau, John W., **Human Resource Management**, 6th ed., USA: IRWIN, 1991.

Mondy, R. Wayne., Noe, Robert M., and Premeaux, Shane R., **Human Resource Management**, 7th ed., Prentice Hall: New Jersey, 1999.

Noe, Raymond A. R., Hollenbeck, John., Gerhart, Barry and Wright, Patrick M., **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**, 2nd ed., Chicago: IRWIN, 1996.

Perkins, Stephen J., **Globalization-The People Dimension: Human Resources Strategies For**

Pettigrew, Andrew., Thomas ,Howard and Whittington, Richard., **Handbook of Strategy and Management**, 1st ed., London: SAGE, 2002.

Pfeffer, Jeffrey., **Competitive Advantage Through People**,1st ed., USA: Harvard Business School Press,1995.

Porter, M. E. , **The Competitive Advantage of Nations**, New York: Free Press, 1988.

Porter, M.E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press: New York, 1985.

Porter, M.E., **Competitive Strategy**, New York: Free Press., 1985.

Rachman, David J., Michael H. Mescon, Cortland L. Bovée and John V. Thill, **Business Today**, New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1990.

Rumelt, R. P., Chnedel, E., and Teece, D. J., **Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda** , Edited by R. P. Rumelt ve diğerleri, Boston: HBS Press, 1994.

Slichter, S. H. , Helay, J. J. and Livernash, E. R., **The Impact of Collective Bargaining on Management**, Washington D. C. : The Brookings Institution, 1967.

Şaylan, Gencay., **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, 1. Basım, İstanbul: İmge, 1994.

Şenkal, Abdülkadir., **Sendikasız Endüstri İlişkileri: Genel Olarak Dünyada ve Türkiyede**, Ankara, 1999.

Tüz, Melek Vergiliel., **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin, 1996.

Walker , James., **Human Resource Strategy**, 1st ed., New York: McGraw Hill, 1992.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J.David, **Strategic Management and Business Policy**, 8th ed., Prentice Hall, 2002.

Wright,Peter., Kroll , Mark J. and Parnell, John., **Strategic Management: Concepts and Cases**, 4th ed., London: Prentice Hall, 1998.

MAKALELER

Altman, Yochanan, Work and Careers in the New Millennium: A Landscape, **Strategic Change**, 9, 2000, s. 67-74.

Anderson, Alistair R. and Atkins, Martin H., Business Strategies for Entrepreneurial Small Firms, **Strategic Change**, 10, 2001, s. 311-324.

Anderson, Ulf, Forsgen, Mats and Holm, Ulf, The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation, **Strategic Management Journal**, 23, 2002, 979-996.

Andrew, Smith and Peter, J., Analyzing Training: Five Propositions for Future Research, **Human Resources Quarterly**, vol 12, No: 2, Summer 2001, s.152.

Arthur, Jeffrey B., Explaining Variation in Human Resource Practices, **Employment Practices and Business Policy**, 1999, s. 11-43.

Aveni, R. D'., Waking Up To The New Era of Hypercompetition, **The Washington Quarterly**, 21(1), (1997), s. 183-195.

Bacon, Nicolas, The Realities of Human Resource Management, **Human Relations**, vol: 52, No: 9, 1999, s. 1179-1187.

Bailey, Elizabeth E., and Helfat, Constance E., External Management Succession, Human Capital and Firm Performance: An Integrative Analysis, **Managerial and Decision Economics**, 24, 2003, s 347-369.

Barney, B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, 17, 1991.

Bartel, Caroline A., Saavedra, Richard and Dyne, Linn Van., Design Conditions for Learning in Community Service Contexts, **Journal of Organizational Behaviour**, 22, 2001, s. 367-385.

Baruch, Yehuda and Peiperl, Maury, Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications, **Human Resource Management**, Vol: 39, No:4, Winter 2000, s.347-366.

Baum, J. Robert and Wally, Stefan, Strategic Decision Speed and Firm Performance, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s.1107-1129.

Beatty, Richard W., Ewing, Jeffrey R. and Tharp, Charles G., HR's Role in Corporate Governance: Present and Prospective, **Human Resource Management**, vol: 42, No: 3, Fall 2003, s. 257-268.

Beer, Michael., Elsnestat, A. Russell and Biggadike, E. Ralph , Strategic Change: A New Dimension of Human Resource Management, **The Handbook of Human Resource Management**, Oxford: Blackwell, 1996, s. 115-139.

Benjamin, J. Fobres, Wertheim, Stanley E., Promotion, Succession and Career Systems, **Handbook of Human Resource Management**, Edited by Gerald R Ferris, D.Sherman Rosen and Darold T.Barnum 1sted., Oxford: Blackwell, 1996 ,s. 494-511.

Bernardi, John H, Kane, Jeffrey S., Ross, Susan, Spina, James D. and Johnson, Dennis L., Performance Appraisal Design, Development and Implementation, **The Handbook of Human Resources Management**, London: Blackwell, 1996, s.462-494.

Bonardi, Jean-Philippe, Global and Political Strategies in Deregulated Industries: An Asymmetric Behaviours of Former Monopolies, **Strategic Management Journal**, 25, 2004, s. 101-120.

Bowman, Edward H., Singh, Harbir and Thomas, Howard, The Domain of Strategic Management: History and Evolution, **Handbook of Strategy and Management**, 1st ed., Edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington, London: 2002, s.31-55.

Boxall, Peter, Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics, **Human Resources Management Review**, Volume 8, Number 3, 1998, s. 265-288.

Boyd, Brian K. and Salamin, Alain., Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design, **Strategic Management Journal**, 22, 2001, s. 777-792.

Bracker, S., Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry, **Strategic Management Journal**, (November-September 1988), s.591-603.

Braganza, Ashley and Ward, John., Implementing Strategic Innovation: Supporting People Over The Design And Implementation Boundary, **Strat. Change**, 10: (2001), s. 103 – 113

Brocbank, W., Ulrich, D. and James, C., Trends in Human Resources Comptencies, **Third Conference on Human Resource Competencies**, University of Michigan, School of Business, Michigan: Ann Arbor, 1997.

Brockbank ,Wayne , If HR Were Strategically Proactive: present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, **Strategic Human Resource Management**, Australia: Thomson-Western, 2002, s.158-170.

Broedling, Laurie, Applying A Systems Approach to Human Resource Management, **Human Resource Management**, Fall 1999, Vol. 38, No: 3, s. 203-224.

Bromiley, Philip, Miller, Kent D. and Devaku, Rau, Risk in Strategic Management Research, **Handbook of Strategic Management**, 1.st ed., edited by Michael A. Hitt ve diğeri, Oxford: Blackwell, 2001, s.259-289.

Buck, Jeffrey M. and Watson, John L., Realigning Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment, **Innovative Higher Education**, Vol: 26, No: 3, Spring 2002, s. 177-192.

Capelli, Peter and Hefter, Anne Crocker, Distinctive Human Resources Are Firms' Core Competencies, **Strategic Human Resource Management**, Australia: Thomson-Western, 2002, s. 74-86.

Carola, Sandy and Bailey, Thomas, The Characteristics and Determinants of Organizational Innovation in the Apparel Industry, **Employment Practices and Business Policy**, 1st ed., Oxford: Oxford University Press, 1999, s.43-81.

Carpenter, Mason A., The Implications of Strategy and Social Context For the Relationship Between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance, **Strategic Management Journal**, 23, 2002, s. 275-284.

Carr, Patricia and Beaver, Graham, The Enterprise Culture: Understanding A Misunderstood Concept, **Strategic Change**, 11, 2002, s. 105-113.

Cascio, Wayne E., Invited Reaction: The Effects of Alternative Reports of Human Resource Development Results on Managerial Support, **Human Resource Development Quarterly**, vol: 14, No:2, Summer 2003, s. 153-158.

Chakravarthy, Balaji S. and White, Roderick E., Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies, **Handbook of Strategy and Management**, 1st ed., Edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington, London: Sage, 2002, s. 183-205.

Chatterjee, Sayan and Harrison, Jeffrey S., Corporate Governance, **Handbook of Strategy and Management**, 1st ed., Edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington, London: 2002, s.543-564.

Cheung, Gloaria S. Y., Introducing a 360 Degrees Performance Evaluation, **Strategic Change**, 8, 1999, s. 111-117.

Christine M. Hagan, The Core Competence Organization: Implications For Human Resource Management, **Human Resource Management Review**, Volume 6, 1996, s. 147-164.

Chu, S. Y., Soong, T. T., Reinborn, S. M., Helgeson, R. J. and Riley, M. A., Integration Issues in Implementation of Structural Control Systems, **Journal of Structural Control**, 9, 2002, s. 31-58.

Cicmil, Svetlana, Implementing Organizational Change Projects: Impediments and Gaps, **Strategic Change**, 8, 1999, s. 119-129.

Cockburn, I. M., Henderson, R. M., S., Stern, Untangling the origins of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Special Issue, 21(10-11), 2000, s.1123-1145.

Connor ,Tom, The Resource-Based View of Strategy and Its Value to Practising Managers, **Strat. Change** 11, 2002, s. 307-316.

Connor, Tom, Managing For Competitiveness: A Proposed Model for Managerial Focus, **Strategic Change**, Jun-Jul 2003, s.195-207.

Cool, Karel, Almeida, Luis, and Dierickx, Ingemar, Constructing Competitive Advantage, **Strategy and Management**, London: SAGE, 2002, s. 55-72.

Crossan, M. Mary, and Berdrow, Iris, Organizational Learning and Strategic Renewal, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s.1087-1105.

Crossan, Mary M., Iris Berdrow, Organizational Learning and Strategic Renewal, **Strategic Management Journal**, 24: 2003, s. 1087-1105.

Czenter, Anamaria., Labor Market and Globalization: Human Resources in Global Enterprises, Nice 2002, s.18.

D. J. Teece, **Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions**. Oxford University Press: Oxford. 2000, s.29.

Dennis P. Slevin and Jeffrey G. Covin, Strategy Formation Patterns, Performance and the Significance of Context, **Journal of Management**, Vol: 23, No: 2, 1997, s. 189-209.

Denrell, Jerker, Fang , Christina and Winter, Sidney G., The Economics of Strategic Opportunity, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 977-990.

Dess, Gregory G., Lumpkin, T. G, Emerging Issues in Strategy Process Research, in **The Handbook of Strategic Management**, 1st ed., Edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, Oxford: Blackwell, 2001, s. 3-35.

Dobni, C. Brooke and Luffman, George, Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 577-585.

Dormann, Christian and Zapf, Dieter, Job Satisfaction: A Meta-analysis of Stabilities, **Journal of Organizational Behaviour** 22, 2001, s. 483-504.

Dowling, Peter J. and Andrew, Smith, Analyzing Firm Training: Five Propositions For Future Research, **Human Resources Quarterly**, Vol. 12, No: 2, Summer 2001, s. 147-167.

Dreher, George F., Kendall, Daniel W., Organizational Staffing,, (ed.), **Handbook of Human Resource Management**, Edited by Gerald R Ferris, D.Sherman Rosen and Darold T.Barnum 1sted., Oxford: Blackwell, 1996. s.446-462.

Dulebohn, James H., The History and Evolution of Human Resource Management, **The Handbook of Human Resources Management**, London: Blackwell, 1996, s.18-41.

Durand , Rodolphe, Predicting A Firm's Forecasting Ability: The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 821-838.

E. C., Lidewey, Sluis ,Van Der and Poell, Rob E., The Impact on Career Development of Learning Opportunities and Learning Behaviour at Work, **Human Resource Developmet Quarterly**, Vol: 14, No: 2, Summer 2003, s. 159-179.

Eaglen, Andrew., Lashley, Conrad and Thomas, Rhodri, Modelling the Benefits of Training to Business Performance in Leisure Retailing, **Strategic Change**, 9, 2000, s. 311-325.

Editorial, Management and the Small Firm, **Strategic Change**, 12, 2003, s. 63-68.

Editorial, Small Business: Success and Failure, **Strategic Change**, 12, 2003, s. 115-122.

Editorial, Strategy and Management in the Smaller Enterprise, **Strategic Change** , 11, 2002, s. 175-182.

Editorial, Strategy and Organization in the Modern Firm, **Strategic Change**, 12, 2003, s. 287-289.

Editorial, Successful Strategic Change: Some Managerial Guidelines, **Strategic Change**, 12, 2003, s.345-346.

Ellis, R. Jeffrey, Regenerating a Business Strategy: A Method To Release Profits and Build Strength, **Strategic Change**, 10, 2001, s. 427-438.

Farjoun, Moshe, Towards An Organic Perspective on Strategy, **Strategic Management Journal**, 23, 2002, s. 561-594.

Ferris, Gerald R., Hockwarke, Wayne A. R, M. Buckley, Ronald, Harnell-Cook, Gloria and Frink ,Dwight D., Human Resources Management: Some New Directions, **Journal of Management**, Vol:25, No: 3, 1999, s.385-415.

Fichman, Mark, Straining Towards Trust: Some Constraints on Studying Trust in Organizations, **Journal of Organizational Behaviour**, 24, 2003, s.133-157.

Frankenhoff, William P. and Granger, Charles H., Strategic Management: A New Managerial Concept for an Era of Rapid Change, April 1971, published in Wiley, [www.wiley.com/business/strategic management](http://www.wiley.com/business/strategic%20management).

Freeman, Edward R. and McVea, Hohn, A Stakeholder Approach to Strategic Management, **Handbook of Strategic Management**, 1.st ed., edited by Michael A. Hitt ve diğ erleri, Oxford: Blackwell, 2001, s.189-208.

Galang, Carmen Maria., The Human Resources Department: Its Role in Firm Competitiveness, **Human Resource Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002, s. 583-607.

Geringer, J. Michael, Frayne, Colette A. and Milliman, John F., In Search of Best Practices in International Human Resource Management: Research Design and Methodology, **Human Resource Management**, Vol: 41, No:1, 2002, s.5-39.

Ghorpade, Jai., Lackritz, Jim and Singh, Gangaram, Work Values and Preferences for Employee Involvement in the Management of Organizations, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol: 13, No. 4, December 2001, s. 191-203.

Gibson, Christina B., Me and Us: Differential Relationships Among Goal-Setting Training, Efficacy and Effectiveness at the Individual and Team Level, **Journal of Organizational Behaviour**, 22, 2001, s. 789-808.

Grant, Robert M., Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence From the Oil Majors, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 491-517.

Grant, R.M, Prospering in Dynamically Competitive Capability as Knowledge Integration, **Organization Science**, 7(4), (1996), s. 375-387.

Grundy ,Tony, Competitive Strategy and Strategic Agendas, **Strategic Change**, 10, 2001, s. 247-258.

Guest Editorial, Human Resource Management in a Changing World, **Strategic Change**, 11, 2002, s. 341-35.

Gummesson, Evert, Organizing for Strategic Management-A Conceptual Model, **Long Range Planning**, April 1974, s.13-18.

Hagan, M. Christine, The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices, **Human Resource Review**, Volume 6, Number 2, 1996, s. 147-164.

Harel, Gedaliahu H. and Tzafrir, Shay S., The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizationa and Market Performance of the Firm, **Human Resource Management**, Vol: 38, No: 3, Fall 1999, s. 185-200.

Harel, H. Gedaliahu, Tzafrir, Shay S., The Effect Of Human Resource Management Practices On The Perceptions Of Organizational And Market Performance Of The Firm, **Human Resource Management**, Fall 1999, Vol. 38, No. 3, Pp. 185–200.

Harrel Cook, Gloria , Human Resource Management and Competitive Advantage: A Strategic perspective, **Human Resource Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002, s. 30-42.

Harrel Cook, Gloria, Human Resources Management and Competitive Advantage: A Strategic Perspective, **Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, 4th ed., Edited by Ferris, Gerald R., Buckley, M. Ronald., Fedor, Donald B., New Jersey: Prentice Hall, 2002, s. 33-36

Harrell-Cook, Gloria and Ferris, Gerald R., Competing Pressures for Human Resource Investment, **Human Resource Management Review**, Volume 7, No: 3, 1997, s. 317-340.

Harris, Lloyd C. and Ogbonna, Emmanuel, Strategic Human Resource Management, Market Orientation and Organizational Performance, **Journal of Business Research**, 51, 2001, s. 157-166.

Hart, Banbury., How Strategy-Making Processes Can Make A Difference, **Strategic Management Journal**, 15, 1994, s. 251-269.

Harvey, G. Michael and Napier, K. Nancy, *Strategic Global Human Resources Management in the Twenty-First Century*, **Human Resource Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002, s. 42-59.

Harvey, Michael G., Milorad M. Movicevic, and Cheri Speier, An Innovative Global Staffing System, **Human Resources Management**, Winter 2000, vol 39, No: 4, s.381-394.

Harvey, Michael, Novicevic, Milorad M. and Kiessling, Timothy, Hypercompetition and the Future of Global Management in the Twenty-first Century, **Thunderbird International Business Review**, Vol: 43 (5), September-October 2001, s.599-616.

Hawawini, Gabriel, Subramanian, Venkat and Verdin, Paul, Is Performance Driven By Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 1-16.

Hennessey Jr., H. W. And Bernardin , H. John, The Relationship Between Performance Appraisal Criterion Specificity and Statistical Evidence of Discrimination, **Human Resource Management**, Vol: 42, No: 2, Summer 2003, s. 143-158.

Higgins, Chad A., The Emergence of Person-Organization Fit In Organizational Staffing Process, **Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes**, 4.th ed., Edited by Gerald R. Ferris, M. Ronald Buckley and Donald B. Fedor, 2002, s.231-243.

Higgins, Monica C. and Thomas, David A., Constellations and Careers: Toward Understanding the Effects of Multiple Developmental Relationships, *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 2001, s. 223-247.

Hiltrop, Jean M., Preparing people for the future, **Strategic Change**, 7, 1998, s. 213±221.

Jacqueline, A-M. Shapiro, Coyle, Morrow, Paula C. , Ray Richardson and Stephen R. Dunn, Using Profit Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of the Effects on Trust and Commitment, **Human Resource Management**, Vol: 41, No: 4, winter 2002, s. 423-439.

Jones, Marc T., Globalization and Organizational Restructuring: Strategic Perspective, **Thunderbird International Business Review**, Vol. 44(3), May–June 2002, s.325–351.

K. M. Ho , Samuel, TQM and Strategic Change, **Strategic Change**, 8, 1999, s. 73-80.

Kakabadse, Nada Korac, Kouzmin, Alexander and Kakabadse, Andrew, Knowledge Management: Strategic Change Capacity of the Attempted Routinization of Professionals, **Strategic Change**, 11, 2002, s.59-69.

Kara, Sami, Kayls, Berman and O’Kane, Shaun, The Role of Human Factors in Flexibility Management: A Survey, **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, Vol: 12, 2002, s. 75-119.

Kargar, J., and Parnel, J. A., Strategic Planning Emphasis and Planning Sophistication in Small Firms: An Empirical Investigation, **Journal of Business Strategies** (Spring 1996).

Kaufman, Bruce E., High-Level Employee Involvement at Delta Airlines, **Human Resource Management**, Summer 2003, Vol. 42, No. 2, s.175-190.

Keats, Barbara and O'Neill, Hugh M., Organizational Structure: Looking Through a Strategy Lens, in **The Handbook of Strategic Management**, 1st ed., Edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, Oxford: Blackwell, 2001, s.520-526.

Kogut, Bruce., International Management and Strategy, **Handbook of Strategy and Management**, 1.st ed., Edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Wittington, London: Sage, 2002, s.261-278.

Konrad, Alison M., and Mangel, Robert., The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity, **Strategic Management Journal**, 21, 2000, s. 1225-1237.

Lawler, John J., Anderson, R. Wayne and Buskles, Richard J., Human Resources Management and Organizational Effectiveness, **The Handbook of Human Resource Management**, Oxford: Blackwell, 1996, s. 630-651.

Lei, D., Hitt, M., and Bettis, B., Dynamic Core Competencies Through Metalearning And Strategic Context, **Journal of Management**, 22, (1996), s.247–267.

Leonard, Denis and McAdam, Rodeny, The Relationship Between Total Quality Management and Corporate Strategy: The Strategic Impact of TQM, **Strategic Change**, 10, 2001, s. 439-448.

Lepak, David P. and Snell, Scott A., Examining the Human Resource Architecture: The Relationship Among Human Capital, Employment and Human Resource Configuration, **Journal of Management**, 28 (4), 2002, s. 517-543.

Lidewey, E. C., Sluis, Van der and Poel, Rob F. L, The Impact on Career Development of Learning Opportunities and Learning Behavior at Work, **Human Resource Development Quarterly**, vol. 14, no. 2, Summer 2003, s.150-179.

Liedtka, Jeanne M., Strategy Formulation: The Roles of Conversation and Design, in **The Handbook of Strategic Management**, 1st ed., Edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, Oxford: Blackwell, 2001, s. 70-95.

Liemi, Gijsbert Van, Labour in the Global Economy: Challenges, Adjustment and Policy Response in the EU, **Globalization of Labour Market**, Edited by Olga Memodovic ve diğerleri, 1st ed, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998, s.237-251.

Lin, Xiaohua and Germain, Richard, Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 1131–1151.

Lovas, Bjorn and Ghoshal, Sumantra., Strategy as Guided Evolution, **Strategic Management Journal**, 21, 2000, s. 875-896.

Lowe, Kevin B., Milliman, John, Cieri, Helen De and Dowling, Peter J., International Compensation Practices: A Ten-country Comparative Analysis, **Human Resource Management**, Vol: 41, No: 1, Spring 2002, s. 45-66.

Lyneis, James M., System Dynamics for Business Strategy: A Phased Approach, **System Dynamics Review**, Vol: 15, No: 1, Spring 1999, s. 37-70.

Marginson, David E. W., Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle-Management Levels: Evidence From A U.K. Organization, **Strategic Management Journal**, 23, 2002, s.1019-1034.

Marie, Anne Knott., Persistent Heterogeneity and Sustainable Innovation, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 687-705.

Markides, Constantinos, Corporate Strategy: The Role of the Centre, **Handbook of Strategy and Management**, 1.st ed., Edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington, London: Sage, 2002, s.100-111

Mata, Jose and Portugal, Pedro, The Survival of New Domestic and Foreign-Owned Companies, **Strategic Management Journal**, 23, 2002, 323-343.

Matlay, Harry, Vocational Education, Training and Organizational Change: A Small Business Perspective, **Strategic Change**, 3, 1999, s. 277-286.

Mattson, Brent W., The Effects of Alternative Reports of Human Resource Development Results on Managerial Support, **Human Resources Management Quarterly**, Vol: 14, No:2, Summer 2003, s.127-151.

McDougal, Marily and Mulvie, Angela, HRM's Contribution to Strategic Change: Measuring Impact on the Bottom Line, **Strategic Change**, vol 6, 1997, s.451-458.

McElwee, Gerard and Warren, Lorraine, The Relationship Between Total Quality Management and Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises, **Strategic Change**, 9, 2000, s. 427-435.

McFadzean, Elspeth, Critical Factors for Enhancing Creativity, **Strategic Change**, 10, 2001.

McGrath, Rita Gunther, Entrepreneurship, Small Firms and Wealth Creation: A Framework Using Real Options Reasoning, **Handbook of Strategy and Management**, 1st ed., Edited by Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard and Whittington, Richard, London: 2002, s. 299-326.

McNamara, Gerry M., Luce, Rebecca A. and Tompson, George H., Examining the Effect of Complexity in Strategic Group Knowledge Structures on Firm Performance, **Strategic Management Journal**, 23, 2002, s. 153-170.

Mcnamara, Gerry, Vaaler, Paul M. and Devers, Cynthia, Same As It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 261-278.

McWilliams, Abigail and Siegel, Donal., Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?, **Strategic Management Journal**, 21, 2000, s. 603-609.

Meltz, N. H., Dunlop's Industrial Relations System: After Three Decades, **Comperative Industrial Theory**, London, , 1985, s. 10-20.

Miller, Danny, An Asymmetry-Based View of Advantage: Towards an Attainable Sustainability, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s.961-976.

Miller, Janice S. and Cardy, Robert L, Self-monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams, **Journal of Organizational Behaviour**, 21, 2000, s.609-626.

Morgan, Robert E. and Carolyn, Strong A., Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, **Journal of Business Research**, 56, 2003, s. 163-176.

Mumford, Michael D., Manley, Geragory A., and Jonathon R. B. Halbesleben, Background Data: Applications in Recruitment, Selection and Development, **Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, 4th ed., Edited by Ferris, Gerald R., Buckley, M. Ronald., Fedor, Donald B., New Jersey: Prentice Hall, 2002, s.194-207.

N., Venkatraman and Subramaniam, Mohan., Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy, **Strategy and Management**, London: SAGE, 2002, s. 461-475.

Nellis, Sandy, Schuler, Randall S., Plevel, Martin J. and Lane, Fred, AT & T Global Business Communications Systems: Linking HR With Business Strategy, **Organizational Watch**, Winter 1994, s.59-72.

Nutt, Paul C., Strategic-Decision-Making, in **The Handbook of Strategic Management**, 1st ed., Edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, Oxford: Blackwell, 2001,

O'leary, Brian S., Lindholm, Mary Lou., Whitford, Richard A. and Freeman, Stephen E., Selecting The Best and the Brightest: Leveraging Human Capital, **Human Resource Management**, Vol: 41, No:3, Fall 2002, s. 325-340.

Olian, Judy D., Durham, Cathy E., Kristo, Amy L., Brown, Kenneth G., Pierce, Richard M., and Kunder, Linda, Designing Management Training and Development for Competitive Advantage: Lessons from the Best, in **Strategic Human Resource Management**, Ed. By Jeffrey A. Mello, Australia: Thomson-Learning, 2002, s. 286-297.

Olsen, J. E. and Haslett, T., Strategic Management in Action, **System Practice and Action Research**, Vol. 14, No: 6, December 2002, s. 449-464.

Orlikowski, W. J., Knowing in Practice: Enacting A Collective Capability in Distributed Organizing. **Organization Science**, 13(3): 2002, s. 249–273.

Papert, Molly Inhofe, Velliquette, Anne, and Garretson, Judith A., The Strategic Implementation Process, Evoking Strategic Concensus Through Communication, **Journal of Business Research** 55 (2002), s. 301– 310.

Parnell, John A. and Lester, Donald L, Towards A Philosophy of Strategy: Reassessing Five Critical Dilemmas in Strategy Formulation And Change, **Strategic Change**, 12, 2003, s. 291–303.

Peipert, Maury and Baruch, Yahuda, Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications, **Human Resource Management**, Winter 2000, Vol: 39, No: 4, s, 347-366.

Peteraf, M. A., The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, **Strategic Management Journal** 14, 1993, s. 179-191.

Peteraf, Margaret A. and Bergen, Mark E., Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-based and Resource-Based Framework, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 1027-1041.

Pettigrew, Andrew., Howard Thomas and Richard Whittington, Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field, **Handbook of Strategy and Management**, 1.st ed., Edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington, London: Sage, 2002, s. 3-31.

Pfeffer, Jeffrey, Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People, **Strategic Human Resource Management**, Australia: Thomson-Western, 2002, s. 25-37.

Piater, Dirk Van Donk and Esser, Amout, Strategic Human Resource Management: A Role of the Human Resource Manager in the Processs of Strategy Formation, **Human Resource Management Review**, Volume 2, No: 4, 1992, s. 299-315.

Piore, M. J., Perspectives on labour market Flexibility, **Industrial Relations**, 25, 1986, s. 144-166.

Pirola, Andrew and Mann, Leon., The Relationship Between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating Across People and Time, **Journal of Organizational Behaviour**, 25, 2004, s. 235-257.

Platts, M. J. and Yeung, M. B., Managing Learning and Tacit Knowledge, **Strategic Change**, 9, 2000, s. 347-355.

Pleve, Martin J., Lane, Fred, Schuler, Randall S., and Nellis, K. Sandra, Business Strategy and Human Resource Management: A Profile of AT & T Global Business Communications Systems, **The Handbook of Human Resource Management**, Oxford: Blackwell, 1996, s. 42-65.

Porter, M. E., From Competitive Strategy to Corporate Strategy, **International Review of Strategic Management**, Vol. 1., Edited by D. E. Husey, Chister: John Wiley and Sons, 1990, s.120-132.

Powell, Thomas C., Varieties of Competitive Parity, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, S. 61-86.

Prince, Christopher, Strategic Change: The Role of In-Company Management Education, **Strategic Change**, 9, 2000, s.167-175

Ray, Gautam., Barnery, Jay B. and Muhanna, Waleed A., Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of The Resource-Based View, **Strategic Management Journal**, 25, 2004, s. 23-37.

Reed, Thomas F., Beaumont, P.B. and Pugh, Michael F., International Industrial Relations, **The Handbook of Human Resources Management**, Oxford: Blackwell, 1996, s. 243-263.

Revenga, L., Exporting Jobs? The Impact of Import Competition on Employment and Wages in U.S. Manufacturing, **Globalization of the World Economy Volume II of Globalization and Labour Markets**, Great Britain: Edward Elgar Publishing, , 2001, s. 255-84.

Rhenman, E., *Organization Theory for Long-Range Planning*, London: Wiley, 1973.
Roomkin, Myron and Sherman, D. Rosen, *Strategic Industrial Relations, The Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Blackwell, 1996, s. 66-82.

Ryan, Ann Marie., Wiechmann, Darin, and Hemingway, Monica., *Designing and Implementing Global Staffing Systems: Part II-Best Practices, Human Resources Management*, Spring 2003, Vol: 42, s. 85-94.

Rynes, Sara L., Colbert, Amy E. and Brown, Kenneth G., *HR Professional' Beliefs About Effective Human Resource Practices: Correspondence Between Research and Practice, Human Resource Management*, Vol: 41, No: 2, 2002, s.140-174.

Schuler, Randall S., Dowling, Peter J. and Cieri, Helen De, *An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management, Journal of Management*, Vol. 19, No:2, 1993, s.419-459.

Schuler, Randall S., *Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, Strategic Human Resource Management*, Australia: Thomson-Western, 2002, s. 86-99.

Schwenk, Charles R., *Strategic Decision Making, Journal of Management*, Volume 21, No: 3, 1995, s. 471-493.

Sethi, Narendra, *Strategic Planning Systems for Multinational Companies, Long Range Planning* 15, no.3, (june 1982), s.80-89

Shaw, Jason D., Gupta, Nina and Delery, John E., *Empirical Organizational-Level Examinations of Agency and Collaborative Predictions of Performance-Contingent Compensation, Strategic Management Journal*, 21, 2000, s. 611-623.

Skaggs, Bruce C. and Yound, Mark., Strategic Positioning, Human Capital and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach, **Strategic Management Journal**, 25 2004, s. 85-99.

Snell, Scott, Shadur, Mark A, and Wright, M Patrick, Human Resources Strategy: The Era of Our Ways, in **The Handbook of Strategic Management**, 1st ed., Edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, Oxford: Blackwell, 2001, s.627-650.

Song, Michael, C. Roger, Calantone and Benedetto, Anthony Di, Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in The United States And Japan, **Strategic Management Journal**, J, 23.,2002, s. 969-978.

Sorn, Ashok., Redesigning the Human Resources Function at Lafarge, **Human Resource Management**, Vol: 42, No:3, Fall 2003, s. 271-288.

Stamper, Christine L. and Masterson, Suzanne S., Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behaviour, **Journal of Organizational Behaviour**, 23, 2002, s. 875-894.

Sturges, Jane, Guest, David, Conway, Nail and Davey, Kate Mackenzie, A Longitudinal Study of The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in The First Ten Years at Work, **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2002, s. 731-748.

Styhre, Alexander., The Knowledge-Intensive Company and the Economy of Sharing: Rethinking Utility and Knowledge Management, **Knowledge and Process Management**, Volume 9 No: 4, 2002, s. 228-236.

Tallman, Stephen, Global Strategic Management, in **The Handbook of Strategic Management**, 1st ed., Edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, Oxford: Blackwell, 2001.,s.465-491.

Terpstra, David E. and Rozell, Elizabeth J., A Model of Human Resource Information, Practice Choice and Organizational Outcomes, **Human Resource Management Review**, Volume 6, Number 1, pages 25-46, 1996.

The Economist Jack's Gamble, , October 28, 2000, s.13-14

Thomas, L., (1996). The Two Faces of Competition. **Organizational Science**, 7(3), 221–242. 325; Jones, Marc T. , a.g.m., s. 329.

Thurston, P. H., Should Smaller Companies Make Formal Plans, **Harvard Business Review**, 61, no: 5, (September-October 1983), s. 162-188.

Timothy, W. Ruefli and Wiggins, Robert R., Industry, Corporate and Segment Effects and Business Performance: A Non-Parametric Approach, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s.861-879.

Treadway, C. Darren., The Influence of Organizational Politics in Human Resource Management Practices, **Human Resource Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002, s. 59-69.

Tsui, A. S., Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach, **Human Resource Management**, 26,1987, s. 35-69.

Turner, Colin, Issues and Challenges in Strategic Repositioning: the Case of Cable and Wireless, **Strategic Change**, 12, 2003, s. 251-257.

Ulrich, D. Dave and LaFasto, Frank, Organizational Culture and Human Resource Management, **The Handbook of Human Resource Management**, Oxford: Blackwell, 1996, s.317-339.

Valle, Ramon, Martin, Fernando, Romero, Pedro M. and Dolan, Shimon L., Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are They Congruent?, **Journal of Organizational Behaviour**, 21, 2000, s.283-297.

Victor, Paul and Franckeiss, Anton, The Five Dimensions of Change: An Integrated Approach to Strategic Organizational Change Management, **Strategic Change**, 11, 2002, 35-42.

Victor, Paul and Franckeiss, Anton, The Five Dimensions of Change: An Integrated Approach to Strategic Organizational Change Management, **Strat. Change**, 11, 2002, s. 35-42.

Vogus, Timothy J. and Welbourne, Theresa M., Structuring for High Reliability: HR Practices and Mindful Process in Reliability-Seeking Organizations, **Journal of Organizational Behaviour**, 24, 2003, s. 877-903.

Walker, James, The Ultimate Human Resources Planning: Integrating the Human Resources Function with the Business, **The Handbook of Human Resources Management**, London: Blackwell, 1996, s. 429-446.

Wang, Greg G., Dou, Zhengxia and Ning, Li, A Systems Approach to Measuring Return on Investment for HRD Interventions, **Human Resource Development Quarterly**, vol. 13, no. 2, Summer 2002.

Whittington, Richard , Corporate Structure: From Policy to Practice, **Strategy and Management**, London: SAGE, 2002, s. 31-55.

Wiklund, Johan and Shepherd, Dean, Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses, **Strategic Management Journal**, 24, 2003, s. 1301-1314.

William, P. Frankenhoff and Charles, H. Granger, Strategic Management: A New Managerial Concept for An Era of Rapid Change, New York: William E. Hill & Company, 1971, s.7-12.

Wright, Patrick M. and Snoll, A. Scott, Toward An Integrative View of Strategic Human Resource Management, **Human Resource Management Review**, Volume 1, Number 3, 1991, s. 203-225.

Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A., Human Resources and the Resource Based view of the Firm, **Journal of Management** , 27, 2001, s.701–721

Wright, Patrick M., Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century, **Human Resource Management Review**, Volume 8, No: 3, 1998, s. 187-191.

Wright, Peter, The Developing World to 1990: Trends and Implications for Multinational Business, **Long Range Planning**, 15, no:4, (July-August 1982), s. 116-125.

EK

Çalışmanın uygulama bölümünde ele alınan şirketlerin analizinde mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakatlar için önceden hazırlanan sorular aşağıda belirtilmiştir. Hazırlanan açık uçlu sorular çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatlar şirket yöneticilerinin verdiği bilgilerle derinlemesine bir analiz boyutu kazanmıştır.

A. ŞİRKET YÖNETİMİ

1. Şirketinizin organizasyonel yapısı ve çalışma alanları nelerdir?
2. Şirketinizde hangi yönetim anlayışını uygulamaktasınız?
3. Bu yönetim modelinin temel prensipleri ve aşamaları nelerdir?
4. Şirketinizin misyonu, vizyonu, kısa ve uzun vadeli stratejik hedefleri nelerdir?
5. Şirket yönetiminde diğer departmanların rolü nedir?

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan kaynakları departmanının organizasyon yönetimindeki rolü ve konumu nedir?
2. İnsan kaynakları yönetimi sürecinin şirketinizdeki gelişim süreci nasıl işlemektedir? Şirketinizin insan kaynakları misyonu var mıdır? İnsan kaynaklarına ilişkin stratejiler geliştiriyor musunuz?
3. İnsan kaynakları fonksiyonunun şirket yönetimi ve diğer departmanlarla etkileşimi var mıdır? Varsa bu etkileşim nasıl işlemektedir?
4. İnsan kaynakları fonksiyonlarının yapısı ve işleyişi nasıl gelişmektedir?

C. ŞİRKET YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI ADAPTASYONU

1. Şirketinizin yönetim süreciyle insan kaynakları yönetim süreci arasında adaptasyon var mıdır? Varsa bu adaptasyon nasıl sağlanmaktadır?
2. Şirket stratejilerinin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarında insan kaynakları aktif bir konuma sahip midir? Sahipse bu işlevini nasıl yerine getirmektedir?
3. Şirketinizde küresel düzeyde yönetim ve insan kaynakları etkileşimi nasıl işlemektedir?