

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK DÜŞÜNCE DÜZEYLERİ İLE İNSAN
KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: İSO 500 ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Özlem BALABAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

EKİM – 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK DÜŞÜNCE DÜZEYLERİ İLE İNSAN
KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: İSO 500 ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Özlem BALABAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 26/10/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Prof. Dr. Adem UĞUR

Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Özlem BALABAN

26.10.2011

ÖNSÖZ

Uzun ve zorlu bir sürecin ürünü olan bu çalışmanın sonuca ulaşmasında öncelikle bilgisi, tecrübesi ve akademik hayatımın ilk gününden itibaren bana olan güveni ile her zaman yanımda olan değerli hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a; tez dönemi boyunca çalışmaya başladığım ilk günden beri beni yüreklendirerek yönlendiren arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN'e; engin bilgisiyle çalışmama büyük katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Mehmet BARCA'ya; ,analiz ve değerlendirme bölümünde gösterdiği sabır ve hoşgörü ile hakkımı hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli arkadaşım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ'e; uykusuz kalarak tezimin baştan sona şekil şartlarını düzenleyen sevgili Dilek SÜRMEİ'ye; sevgili Aysel KURNAZ'a; ilgi ve bilgisiyle her zaman yanımda olan sevgili arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR'e;

bana kendimi şanslı hissettiren ve iyi ki varlar dediğim arkadaşlarım Elvan YILDIRIM OKUTAN, Filiz CİCİOĞLU, Şule YILDIZ ve Hümeyra TAŞÇIOĞLU'na ;

çalışmalarım boyunca ihmal ederek, vakitlerinden çaldığım kızlarım Zeynep ve Ayşegül ile anlayış ve desteğinden ötürü sevgili eşime;

bugünlere gelmemdeki en büyük paya sahip sevgili anne ve babama yürekten ve sonsuz teşekkür ederim.

Özlem BALABAN

26.10.2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: STRATEJİK DÜŞÜNCE	11
1.1. Strateji ve Stratejik Düşünceye İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	11
1.1.1. Stratejik Düşünce Kavramı ve Yönetimde Stratejik Düşünceye İlişkin Literatür.....	11
1.1.2. Sanat Olarak Strateji.....	16
1.1.3. Bilim Olarak Strateji.....	20
1.1.4. Sanat ve Bilim Kombinasyonlu Strateji.....	21
1.2. Stratejik Düşünceye İlişkin Teorik Yaklaşımlar.....	24
1.2.1. Liedtka'nın Stratejik Düşünce Öğelerine Dair Modeli.....	25
1.2.2. Heracleous'un Stratejik Düşünceye İlişkin Yaklaşımı.....	30
1.2.3. O'Shannassy ve Stratejik Düşünceye Bütüncül Yaklaşım.....	34
1.2.4. Bonn ve Temel Yetenek Olarak Stratejik Düşünme.....	42
1.3. Stratejik Düşünme Düzeyinin Boyutları.....	46
1.3.1. Stratejik Düşünmenin Tamlığı.....	48
1.3.2. Stratejik Düşünmenin Derinliği.....	49
1.3.3. Stratejik Düşünme Tamlığı ve Derinliğinin Birlikte Değerlendirilmesi.....	51
1.4. Stratejik Düşüncenin Strateji Geliştirmeye Etkisi.....	52
1.4.1. Stratejik Düşüncenin Stratejik Planlamayla Olan Bağlantısı.....	52
1.4.2. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlamanın Karşılaştırılması.....	57
1.4.3. Strateji Formülasyonuna İlişkin Alternatif Görüşler.....	59
BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	61
2.1. Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi.....	61

2.2. Personel Yönetimi	68
2.2.1. Personel Yönetimi Kavramı	70
2.2.2. Personel Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	71
2.2.3. Personel Yönetiminin Temel Özellikleri	74
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	76
2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	76
2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı.....	79
2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri.....	83
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	86
2.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	87
2.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı.....	91
2.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri	94
2.4.3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İçsel ve Dışsal Uyum	96
2.4.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dayandığı Temel Önermeler	102
2.4.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yer Alan Yaklaşımlar	105
2.4.5.1. Evrenselci (Universalistic) Yaklaşım.....	108
2.4.5.2. Durumsalçı (Contingency) Yaklaşım.....	111
2.4.5.3. Konfigürasyonel [Configurational (Biçimleştirici/Yapılandırıcı)] Yaklaşım	112
2.4.5.4. Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım	114

BÖLÜM 3: STRATEJİK DÜŞÜNCE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İLİŞKİSİ	116
3.1. Stratejik Düşünce Düzeyleri Arasındaki Farklar	116
3.2. İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki Farklar	119
3.3. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması	119
3.3.1. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar.....	119
3.3.2. İKY ve Stratejik İKY Arasındaki Farklar	128
3.3.3. Personel Yönetimi, İKY ve Stratejik İKY Arasındaki Farklar	130
3.4. Stratejik Düşünce ve İnsan Kaynakları İlişkisine Yönelik Teorik İmalar	136

**BÖLÜM 4: STRATEJİK DÜŞÜNCE DÜZEYİ İLE İNSAN KAYNAKLARI
YAKLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN**

DEĞERLENDİRİLMESİ	140
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	140
4.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları.....	141
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	142
4.3.1. Araştırma Modeli	142
4.3.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri.....	142
4.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	144
4.3.4. Veri Toplama Aracı	144
4.3.4.1. Ankette Yer Alan Ölçekler	145
4.4. Araştırma Bulguları	146
4.4.1. İşletmelerin Genel Özellikleriyle İlgili Bulgular	146
4.4.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Stratejik Düşünce Düzeyleri.....	157
4.4.3. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin İnsan Kaynakları Yaklaşımları	158
4.4.4. İK Yaklaşımlarına Göre İşletmelerin Analizi	160
4.4.5. İK Yaklaşımlarına Göre İşletmelerin Özellikleri.....	162
4.4.6. İK Yaklaşımı ve Stratejik Düşünce Düzeyine Göre İşletmelerin Dağılımı	163
4.4.7. Düşünce Düzeylerine Göre İK Yaklaşımları Arasındaki Farklılıkların Analizi	164
4.4.8. İşletmelerin Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İK Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....	167
4.4.9. Stratejik Düşünce İle İKY Arasında İlişkilendirilebilecek Unsurların Değerlendirilmesi	167
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	172
KAYNAKÇA	180
EKLER.....	198
ÖZGEÇMİŞ.....	205

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

a.g.e. : Adı geçen eser

akt. : Aktaran

Eİ : Endüstri İlişkileri

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İSO : İstanbul Sanayi Odası

İSO 500 : İstanbul Sanayi Odası'nın ciro büyüklüğüne göre belirlediği ilk 500 işletme

Mdr : Müdür/Müdürü

PY : Personel Yönetimi

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Stratejik Düşünmek İçin Gereken Becerilere Dair Kavram ve Tanımlar	46
Tablo 2. Personel ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimindeki Kilit Olaylar.....	69
Tablo 3. Personel Yönetimi Kısa Tarihçesi.....	72
Tablo 4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Yaklaşımlar	115
Tablo 5. Guest'in Personel Yönetimi ve İKY Karşılaştırması	122
Tablo 6. Guest'in İKY Modeli	123
Tablo 7. PY ve İKY Arasındaki Farklar.....	124
Tablo 8. Personel yönetimi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	127
Tablo 9. Geleneksel PY ve Stratejik İK Yaklaşımlarının Farklı Yönleri.....	129
Tablo 10. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması	131
Tablo 11. Sermaye Sahipliğine Göre İşletmelerin Dağılımı	147
Tablo 12. Yönetim Kademelerinde Yer Alan Aile Bireylerinin Dağılımı	147
Tablo 13. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere Göre Dağılımı	148
Tablo 14. İşletmelerin Çalışan Sayısı İle İlgili Dağılım.....	148
Tablo 15. Stratejik Yapı İle İlgili İfadeler	149
Tablo 16. Stratejik Planın Oluşturulmasında Katkı Sağlayan Kişiler İle İlgili Dağılım.....	150
Tablo 17. İK ile İlgili Departmanın Adı İle İlgili Dağılım.....	151
Tablo 18. İK Yöneticisinin İşletmenin Üst Kurullarında Yer Alması İle İlgili Dağılım.....	151
Tablo 19. İK Departmanının Organizasyon Şemasındaki Yeri İle İlgili Dağılım.....	152
Tablo 20. İK Departmanının Organizasyon Yapısını Oluşturan Pozisyonlar İle İlgili Dağılım.....	152
Tablo 21. İK Departmanına Bağlı Alt Birimler İle İlgili Dağılım	153
Tablo 22. İşletme Stratejisinin Geliştirilmesinde İK Yöneticisinin Katkısı.....	154
Tablo 23. En Üst Düzey İK Sorumlusunun Ünvanı İle İlgili Dağılım.....	154

Tablo 24. İK Departmanının Yerine Getirdiği Temel İK Fonksiyonları İle İlgili Dağılım.....	155
Tablo 25. Temel İK İşlevlerine Ait Yazılı Politikalara İlişkin Dağılım.....	156
Tablo 26. Yanıtlayıcı İle İlgili Bilgiler.....	156
Tablo 27. Stratejik Düşünce Düzeyine Göre İşletmelerin Dağılımı.....	157
Tablo 28. İnsan Kaynakları Yaklaşımlarına İlişkin EFA Bulguları	159
Tablo 29. Kümelere Göre İK Yaklaşımları	160
Tablo 30. Anova Sonuçları.....	161
Tablo 31. Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	161
Tablo 32. İK Yaklaşımlarına Göre İşletme Özellikleri	162
Tablo 33. İK Yaklaşımı ve Stratejik Düşünce Düzeyine Göre İşletmelerin Dağılımı	164
Tablo 34. İşletmelerin Düşünce Düzeylerine Göre İK Yaklaşımı Ortalamaları	164
Tablo 35. Ortalamalar Arası Farkların İstatistiksel Olarak Değerlendirilmesi İçin ANOVA Sonuçları.....	165
Tablo 36. Çoklu Karşılaştırma Sonuçları (Scheffe Testi)	166
Tablo 37. Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İK Yaklaşımları Arasındaki İlişki.....	167
Tablo 38. İK Yaklaşımı İle Stratejik Düşünce Arasındaki İlişkiler	168
Tablo 39. İK Yaklaşımlarına Göre İK Yöneticisinin İşletmenin Üst Kurullarda Temsili	169
Tablo 40. İK Anlayışlarına Göre İşletme Stratejisinin Geliştirmesine İK Yöneticisinin Katkısı.....	169
Tablo 41. İK Yaklaşımlarına Göre Temel İK Fonksiyonlarının Uygulanma Derecesi.....	170
Tablo 42. İK Yaklaşımlarına Göre Stratejik Yönetim Sürecine Yönelik Unsurlar.....	170

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Düşüncenin Unsurları.....	25
Şekil 2. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama	33
Şekil 3. Başlıca Yazarlar ve Stratejik Düşünce Bütünü.....	36
Şekil 4. Stratejik Düşüncenin Unsurlarına Yönelik O’Shannassy Modeli.....	38
Şekil 5. Stratejik Düşünme Düzeyini Derecelendirme	52
Şekil 6. İşletme Stratejisinin Fonksiyonel Stratejileri Etkilemesi	101
Şekil 7. Örgütsel İnsan Kaynakları Stratejisi	102
Şekil 8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmalarına Temel Teşkil Eden Teorik Yaklaşımların Kavramsal Bir Modeli	106
Şekil 9. Düşünme Düzeyleri	117
Şekil 10. Araştırma Modeli.....	142

Tezin Başlığı: Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: İSO 500 Örneği

Tezin Yazarı: Özlem BALABAN

Danışman: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Kabul Tarihi: 26/10/2011

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım)+198(tez)+7(ekler)

Anabilim dalı: İşletme

Bilim dalı: Yönetim ve Organizasyon

Bu çalışma, stratejik düşünce ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Böylesi bir çalışma, stratejik düşünce düzeyleri ve insan kaynakları yaklaşımlarını kendi içinde homojen olarak görmek yerine farklılıklar gösterdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada; stratejik yönetimin düşünce düzeyleri bakımından nasıl farklılıklar gösterdiği; insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının kendi içinde nasıl farklılıklar gösterdiği ortaya konulduktan sonra, stratejik düşünce düzeyi farklılıkları ile insan kaynakları yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişkilendirmenin yapılıp yapılamayacağı tartışılmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stratejik düşünceye ilişkin kavramsal çerçeve ve stratejik düşüncede yer alan teorik yaklaşımlar; ikinci bölümde İKY literatüründe yer alan ve uygulama farklılıklarına işaret eden İK yaklaşımları ve üçüncü bölümde stratejik düşünce ve İKY ilişkisi incelenmektedir. Dördüncü bölüm olan uygulama kısmı ise araştırma bulguları, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

Çalışmanın temel amacı doğrultusunda evreni Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu olan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Stratejik düşünce düzeyi ve İK yaklaşımlarına ilişkin durumun, yöneticilerin algı ve değerlerini yansıtan ifadelerle daha doğru ölçülebileceği varsayılarak, veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmış ve 127 işletmeden gelen anketler analiz edilerek, bulgular değerlendirilmiştir.

Çalışmada stratejik düşünce düzeyi ve İK yaklaşımlarını belirlemeye yönelik iki ölçek kullanılmıştır. İnsan kaynakları yaklaşımlarını belirleyebilmek için oluşturulan ölçek, mevcut İK yazınında yer alan personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılıkları esas alan sınıflandırmalara dayanarak, ön uygulamalar neticesinde uzman görüşleri ve İK yöneticilerinden gelen değerlendirmeler ışığında oluşturulmuştur.

Stratejik düşünce düzeyi ile İKY arasında, İK biriminin işletmenin üst kurullarında temsili, organizasyon şemasındaki yeri, işletme stratejisinin geliştirilmesine İK biriminin katkısı, temel İK fonksiyonlarının uygulanma derecesi gibi alanlarda stratejik düşünce düzeyine bağlı olarak ilişkilendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın ana hipotezi olan stratejik düşünce düzeyi ile İK yaklaşımları arasında ilişkinin varlığı ve buna bağlı alt hipotezler araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Buna göre, stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe işletmelerdeki İKY ve stratejik İKY yaklaşımlarına katılım artmakta, personel yönetimi yaklaşımına ise katılım azalmaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda; stratejik düşüncenin yöneticiler tarafından uygulanması ve eğitimciler tarafından geliştirilmesi durumu göz önüne alındığında, İKY olarak yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini öne çıkaracak uygulamaların geliştirilmesi gerekliliğine dikkat çekilmektedir.

Anahtar kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yaklaşımları, stratejik düşünme, stratejik düşünme düzeyi

Title of Thesis: Research on The Relationship Between Levels of Strategic Thinking And Human Resources Approaches: A Sample of ISO 500

Author: Özlem BALABAN

Supervisor: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Date: 26/10/2011

Nu. of Pages: ix (pre text)+198(main body)+7(app.)

Department: Business

Subfield: Management and Organisation

This study attempts to clarify the relationship between strategic thinking and human resource management. Such a study is based on the assumption that levels of strategic thinking and human resources approaches in itself shows the differences rather than as homogeneous. In this context, after being reported how the levels of strategic management thinking how human resources management approaches show the differences that in itself, it is subjected to debate if there is a significant relation between the differences in the level of strategic thinking and human resource approaches.

The study consists of four sections. In the first section the conceptual framework of strategic thinking and the theoretical approaches on strategic thinking and in the second section HR approaches that take part on the HRM literature and point to differences in the application are examined. Also The third section examines the relationship of strategic thinking and HRM. The fourth section is related with the application that is composed of research findings, conclusions and recommendations.

According to the main purpose of this, a survey is conducted that is consisted of two phases and a sample of ISO 500. The survey form was used as a means of data collection, that assumes the situation regarding the level of strategic thinking and HR approaches can be measured more accurately the terms that reflect the managers perceptions and values. Then the questionnaires gained from 127 companies are analyzed and the findings are evaluated.

In the study two scales are used to determine the level of strategic thinking and HR approaches. The scale, that is created in order to determine the HR approaches, is based on the classifications about personnel management, human resources management and strategic human resource management that take part in the the existing HR literature and also is created in the light of the evaluations expert opinions and the evaluations of HR managers as a result of pre-applications.

The associations between the level of strategic thinking and HRm were made depending on the level of strategic thinking in areas such as the HR representative boards of the top of the business unit, organization, chart location, business unit strategy, the contribution of HR development, the degree of implementation of the basic HR functions. The main hypothesis of the study, that the presence of the relationship between the level of strategic thinking and HR approaches, and related sub-hypotheses are supported by research results. According to this, the participation of the businesses to HRM and strategic HRM approaches are increasing related with the higher level of strategic thinking while the participation decreases in personnel management approach.

As a result; this study, considering the status of the strategic thinking implementation by managers and the development by educators/academicians, draws attentions to the need for the development of applications that HRM will highlight the managers' strategic thinking skills.

Key words: Human resource management, human resources approaches, strategic thinking, the level of strategic thinking

GİRİŞ

1980'li yıllar çalışanların yönetiminde ve personel yönetiminin faaliyet alanında dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru geçişin yaşandığı bu dönemde, yeni yönetim yaklaşımları ve uygulamaları gündeme gelerek, özellikle stratejik yönetim alanının gelişmesine paralel olarak insan kaynakları alanında, çalışanların yönetiminde stratejik bakış açısı ve buna bağlı olarak stratejik düşüncenin gerekliliği önem kazanmıştır.

Personel yönetimi doğası gereği çoğulcu ve reaktifken, insan kaynakları yönetimi bütüncül ve daha aktif, stratejik insan kaynakları yönetimi ise, stratejik ve proaktif bir yaklaşımdır. Ve bu üç yaklaşımı stratejik düşünce düzeyleri ile çeşitli şekillerde ilişkilendirmek mümkündür. Bu çerçevede, öncelikle insan kaynakları yönetimi içerisinde her zaman var olan, ancak ortaya çıkarılmakta güçlük çekilen stratejik bakış açısının stratejik düşünce içerisinde yeniden yorumlanarak ilişkilendirilmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışma, stratejik düşünce ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Böylesi bir çalışma, stratejik düşünce ve insan kaynakları yaklaşımlarını kendi içinde homojen olarak görmek yerine farklılıklar gösterdiği varsayımına dayanmaktadır. Hareket noktası olarak alınan bu varsayımın açıklığa kavuşturulması önem arz etmektedir. Bu bağlamda; (i) stratejik yönetimin düşünce düzeyleri bakımından nasıl farklılıklar gösterdiği; (ii) insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının kendi içinde nasıl farklılıklar gösterdiği öncelikle ortaya konulduktan sonra, (iii) stratejik düşünce düzeyi farklılıkları ile insan kaynakları yaklaşımları arasında anlamlı bir ilişkilendirmenin yapılıp yapılamayacağı tartışılmalıdır. Bu tartışma tezin kuramsal çerçevesini oluşturacaktır. Bu doğrultuda, birinci bölümde stratejik yönetim literatüründeki alternatif düşünce düzeyleri, ikinci bölümde farklı insan kaynakları yönetimi yaklaşım ve uygulamaları, üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde ele alınan kavramların nasıl ilişkilendirilebileceği tartışılacaktır.

Stratejik düşünce örgütsel başarının anahtarı (Finkelstein ve Hambrick, 1996) ve örgüt içerisindeki yöneticilerin üstlendiği (Whittington, 2006; Jarzabkowski ve diğ., 2007) bir faaliyet olarak görülmektedir. Konuya ilişkin olarak literatürde stratejik düşünce ve

stratejik düşüncenin örgüt performansına olumlu etkisine dair güçlü bir destek bulunmaktadır (Mason, 1986; Bonn, 2001, Essery, 2002). Stratejik düşünce ile ilgili çalışmalar göz önüne alındığında, stratejik düşünce örgütlere fayda sağlamayı amaçlasa da daha çok örgütsel bağlamlar ve tarafından desteklenen bireysel bir eylem olarak kabul edilmektedir (Liedtka, 1998a; 1998b). Dolayısıyla yöneticilerin stratejik düşünme düzeylerinin, örgütün faaliyet ve uygulamalarını etkileyecek güce sahip olduğu söylemek mümkündür.

Tarihsel gelişim sürecinde sırasıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi olarak ortaya çıkan yaklaşımlar, başta insana bakış açısı olmak üzere, İK faaliyetlerinin kapsamı, İK biriminin örgüt içerisindeki yeri, işletme içerisindeki konumu itibarıyla farklı niteliklere sahiptir. Sözkonusu bu farklılıklar, birbirlerinden tamamen kırıma, bir öncekini yok sayma şeklinden ziyade varlığını öncekilerle birlikte eş zamanlı olarak sürdürebilen ve bir basamak olarak kullanılmış olan yönetim anlayışlarını ifade ederken, bir takım farklılıkları da beraberinde getirmektedir.

Stratejik düşünce sinerjik bir yaklaşımdır. Tepe yönetim ile diğer yönetim kademelerini bütünleştirerek, her birinin bağımsız bir şekilde gerçekleştireceklerinin ötesinde strateji geliştirilmesini sağlar (Goldman, 2008). Böyle bir yaklaşım, işletme ve insan kaynakları yönetimi gibi fonksiyonel düzeydeki stratejilerin bir araya getirilmesini mümkün kılar. Bu noktadan hareketle, geleneksel personel yönetiminin günümüze kadar geçirmiş olduğu gelişme ve evrim (Wright ve McMahan, 1992; Lengnick-Hall ve diğ., 2009) ve stratejik düşünce düzeyinin derecelendirilebileceği (Barca ve diğ., 2006a) göz önüne alındığında stratejik düşünce ile insan kaynakları yönetimi yaklaşımları arasında ilişki aramak mümkündür.

Literatür Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili uluslararası literatürde yapılan teorik ve ampirik çalışmaları İKY ve performans arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalar ve İKY ve strateji arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalar olmak üzere iki temel kategoriye ayırmak mümkündür.

İKY ve performans arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarda ağırlıklı olarak İK uygulamalarının örgütsel performansa etkisi incelenmiş, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Ngo ve diğ.,1998:1). Huselid (1995), tarafından insan kaynakları uygulamalarının, firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve literatürde bu alanda en önemli kilometre taşlarından biri olarak görülen çalışmada, insan kaynakları yönetim uygulamalarının, verimlilik, varlıkların brüt geri dönüş oranı ve borsa değerinin toplam varlıklara oranı gibi finansal performans ölçüleri ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, özellikle orta düzeydeki işgörenlerin işgücü devir hızları ve verimlilikleri üzerinde etkili olduğu ve örgütün finansal performansı üzerinde de kısa ve uzun dönemde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Huselid, 1995:636).

Ichniowski ve diğerlerinin (1996) bir diğer çalışmaları da İKY-firma performansı konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. Bu çalışmada Kaliforniya'da bir otomotiv fabrikası ve bir Amerikan kağıt fabrikasında yapılan ve belli bir dönemi kapsayan örnek olay çalışmaları sonucu, geleneksel çalışma biçimlerinden takım-bazlı çalışmaya geçişin, verimlilik ve kalite performanslarında gelişmeye yol açtığı bulunmuştur. Bununla birlikte bu sonuçları yorumlarken dikkatli olmak gerekmektedir. Bunun nedeni yapılan çalışmalara göre performans ölçütlerinin farklı olabileceği ve bu yüzden bazı çalışmaların karşılaştırılmasının yapılamamasıdır. Ayrıca performansla ilgili verilere daha başarılı olan firmalar fazla ön plana çıkarılmış olabilirler. Ichniowski ve diğerlerinin sonuçları da tutarlı bir tablo ortaya koymaktadır: İKY yenilikleri örgütsel verimliliğin ve performansın artmasına yol açmaktadır (Ichniowski ve diğ.1996; akt. Bayraktaroğlu, 2002: 86).

Delery ve Doty (1996), tarafından bankacılık sektörü üzerinde yapılan bir araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ile firmanın finansal performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Delery ve Doty, 1996: 802).

Delaney ve Huselid (1996) tarafından yapılan örgütsel performansın algılanmasında İKY uygulamalarının etkisi konulu araştırmada, 590 kar amaçlı olmayan firma ile ilgili Ulusal Şirketler Araştırması'nda eğitim ve seçim gibi İKY uygulamaları ile algılanan firma performans ölçütleri arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

İnsan kaynakları ve strateji literatürü incelendiğinde örgütsel stratejiler ile insan kaynakları yönetimi (İKY) arasında önemli bir bağlantı olduğu kabul edilmektedir (Beer ve diğ.,1984; Fombrun ve diğ., 1984; Luo ve Park, 2001; Miles ve Snow, 1978). Etkin örgütlerde strateji ile yapının uyumlu olması gerektiği, Chandler (1962) tarafından ifade edilmiştir. Daha sonraki araştırmalarda İKY uygulamalarının da stratejiyle uyumlu olması gerektiği belirtilmiştir (Beer ve diğ.,1984; Fombrun ve diğ. 1984; Delery ve Doty, 1996; Schuler ve Jackson, 1987). Buna göre İKY, uygulamalarının, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini kabul edersek ve farklı stratejilerin uygulanabilmesi için farklı davranışların gerekeceği ve İKY politikalarının örgüt stratejileri ile ilişkili ve bağlantılı olması gerekmektedir (Lengnick-Hall ve diğ, 2009).

İKY stratejilerinin kurumsal stratejiyi desteklemesi gerektiğini vurgulayan birçok araştırmacı vardır (Miles & Snow, 1978; Beer ve diğerleri, 1984; Fombrun ve diğerleri, 1984). Ancak, bu ilişkiyi gösteren görgül araştırma kısıtlıdır (Sanz-Valle ve diğerleri, 1999:665). Bu ilişkiye yönelik olarak Miles ve Snow (1984) tarafından ortaya konulan sınıflandırma strateji ile ilgili bir çok araştırmada kullanılmaktadır. Shortell ve Zajac (1990:817-832), bu çok kullanılan sınıflandırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini hem şirket kayıtlarını hem de tepe yöneticilerinin doldurmuş olduğu anketleri kullanarak ispatlamıştır. Araştırmalar, Miles ve Snow'un sınıflandırması ile yine sık kullanılan Porter'in maliyet liderliği ve farklılaşma sınıflandırmasının birbiri ile uyumlu olduğunu ortaya koymuştur (Tanova ve Karadal, 2004).

Kurumsal strateji ile İKY stratejileri arasındaki ilişkilerde en fazla yararlanılan (Arthur, 1992) üç sınıflandırma *Miles ve Snow (1984)'un Örgüt Stratejisi* ve *Porter (1985)'in Jenerik stratejileri* ile *kaynak temelli görüş (resource-based view of the firm)* stratejik yönetim literatürüne taşınan kaynak bağlılığı kuramı içinde tanımlanan rekabetçi üstünlükler, örgütsel strateji ve örgütün içsel kaynakları ile ilişkilendirilen önemli konular arasında yer almaktadır (Wernerfelt, 1984; Schuler ve McMillan, 1984; Barney, 1991, 1998, 2001; akt, Sayılar, 2008)

İşletmelerin uyguladıkları rekabetçi stratejilerin farklı bir şekilde sınıflandırılması, daha çok risk ve davranışların zamanlanması açısından, Miles ve Snow (1978) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, işletmelerin rekabet sırasında uyguladığı amaçlanmış stratejileri farklılıklar gösterir. Örgütlerde insan kaynakları uygulamalarını

daha iyi anlayabilmek ve yorumlayabilmek için izlenecek veya tercih edilecek stratejilerin özellikleri ile bu özelliklerin satır aralarının doğru okunması ve anlaşılması gerekmektedir. Nitekim Miles ve Snow (1978, 1984) örgüt stratejisi ile uyumlu insan kaynakları uygulamaların geliştirilmesi amacıyla örgütlerin geliştirdiği farklı strateji türlerini dört gruba ayırarak bu stratejilerle ilişkili temel insan kaynakları uygulamalarını ortaya koymuşlardır. Örgütler buldukları çevre itibariyle dört farklı strateji tipi geliştirmektedirler. Bunlar savunmacı/himayeci (defenders), atılgan/fırsatçı (prospectors), analizci (analysers) ve tepkiciler (reactors)'dir. Bu dört grup strateji, "işletmelerin mamul/pazar stratejileri" olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetimle ilgili literatür incelendiğinde, organizasyonların benimseyebilecekleri stratejilerin çeşitli kriterler açısından (yönetim seviyesi, kapsam, büyüme ve gelişme, pazarın durumu, işletme özellikleri gibi) sınıflandırıldığı görülmektedir. Strateji konusunda yapılan ve konumuz açısından önem taşıyan temel sınıflandırmadan biri de Porter (1980)'in temel rekabet stratejileri sınıflamasıdır.

Bazı araştırmacılar -Schuler ve Jackson 1987; Jackson ve diğ., 1989; Lepak ve diğ., 2005; Huang 2001 gibi-, işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaları, yenilik yapmalarıyla mümkün olduğundan dolayı Porter'ın rekabet stratejilerinden olan farklılaştırma stratejilerini "yenilikçi stratejiler" adı altında ele almış ve Porter'ın sınıflamasını referans göstererek stratejileri; maliyet azaltıcı (cost reduction), kalite arttırıcı (quality enhancement) ve yenilikçi (innovation) stratejiler olarak sınıflandırmıştır.

İKY ile örgütsel strateji ve performans arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik araştırmalar üzerinde en ağırlıklı etkiye sahip kuram, **kaynak bağlılığı kuramıdır**. Stratejik İKY alanı doğrudan doğruya kaynak temelli görüşten ortaya çıkamamasına rağmen, onun gelişmesinde önemli bir araç olmuştur. Bunun nedeni strateji literatürüne dışsal faktörlerden farklı olarak (sektör analizi gibi) rekabet avantajı kaynakları itibariyle şirketin içsel kaynaklarına dikkatleri çekmiştir. Rekabet avantajının kaynağı olarak içsel kaynakların kabul görmesi, şirket başarısında insan kaynaklarının stratejik öneme sahip olması deklarasyonu ile meşruiyet bulmuştur (Wright, Dunford ve Snell, 2001).

İktisat kuramından stratejik yönetim literatürüne taşınan kaynak bağılılığı kuramı içinde tanımlanan rekabetçi üstünlükler, örgütsel strateji ve örgütün içsel kaynakları ile ilişkilendirilmektedir (Wernerfelt, 1984; Schuler ve McMillan, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991, 1998, 2001; akt, Sayılar, 2008; Wright, vd. 1994; Barney ve Wright, 1998). Kullanılan anahtar kavram, temel yetkinlik (core competency) kavramıdır (Lado ve Wilson, 1994; Wright ve Snell, 1991; Collins ve Clark, 2003). Yani geleneksel stratejik analiz endüstri-çevre odaklı iken kaynak bağılılığı kuramı dikkati, örgütün kendisine ve iç süreçlerine kaydırmıştır. Dolayısıyla kuram, insan unsurunun örgütün stratejik başarısı için önemli bir kaynak oluşturduğu savını meşrulaştırmaktadır (Wright ve diğ., 2001). Böylece, stratejik yönetim süreci içinde örgütsel strateji ile uyumlu olması gerektiği kabul edilen İKY'nin neden önemli olduğu, bir başka perspektiften açıklanmaktadır ve örgütsel performans ile İKY arasında varsayılan ilişkinin mantıksal temelleri inşa edilmektedir. Stratejik İKY'ye ilişkin araştırmaların büyük bir kısmı da, kaynak bağılılığı kuramının getirdiği “rekabetçi üstünlük yaratan örgütsel bir kaynak olarak İKY” temel kabulünden hareket etmektedir. Bu içeriği itibariyle stratejik İKY'nin temel sorunsalı, örgütsel performansı istenen doğrultuda ve düzeyde geliştirecek İK uygulamalarının nasıl tasarlanacağıdır. Araştırmacılar, İKY'nin temel yetkinliklere etkisi açısından bakıldığında tekil uygulamaların değil, örgüte özgü İK sisteminin bütüncül olarak taklit edilemeyeceğini savunmaktadırlar (Sayılar, 2008:230-231).

Kaynak temelli yaklaşım, stratejik yönetim düşüncesinde “dışarıdan içeriye doğru yaklaşım”dan “içeriden dışarıya doğru bir yaklaşıma” doğru bir değişime neden olmuştur. Dışarıdan içeriye doğru “eski” paradigmanın zıttı bir şekilde bu “yeni” düşünce akımında, içsel kaynaklar örgüt başarısını belirlemede başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Wright ve diğ. (1994), Huselid (1995), Kamoche (1996), Boxall (1996) ve Wright ve diğ. (2001) gibi yazarlar bu teoriyi belirli bir biçimde insan kaynakları yönetimine uygulamakta ve Barney'e (1991) göre örgütsel başarı için gerekli koşullar olan değerlilik, nadirlik, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik şeklindeki varlık varsayımlarını kapsayanın insan unsuru olduğunu ifade etmektedirler.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı İKY'nin stratejik yönetime entegre olmasını sağlamaktır (Wright ve McMahan 1992; Youndt ve diğ. 1996; Bratton ve Gold, 1999). Bu entegrasyon ihtiyacının temelinde yatan düşünce, eğer insan kaynakları

stratejik bir kaynak ise, bu kaynakların da stratejik olarak yönetilmesi gerektiğidir (Lengnick-Hall ve Lengnick Hall, 1988: 454). İnsan kaynaklarının stratejik açıdan daha iyi yönetilmesi ile rekabet üstünlüğü elde edilebilir. Buna göre stratejik İKY, rekabet üstünlüğü yaratmaya ve sürdürmeye yönelmiş ve işletmedeki bütün düzeylerdeki çalışanların yönetimiyle ilgili faaliyetleri ve kararları içerir. İKY, personel yönetiminden daha strateji yönelimli iken; stratejik İKY de, adının da işaret ettiği gibi, İKY'den daha strateji yönelimlidir. Ancak, stratejik İKY ile İKY arasındaki ayrım çok net olmamakla birlikte, en belirgin farklılığın, İKY'nin daha çok bireysel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması, stratejik İKY'nin de, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğüne yol açabileceği düşüncesiyle, daha çok örgütsel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması olduğu söylenebilir (Truss ve Gratton, 1994: 666).

Bunların haricinde İKY ve strateji ilişkisine yönelik olarak yapılan diğer önemli çalışmalar şunlardır:

Dyer ve Reeves (1994) tarafından yapılan İK stratejileri ve firma performansı konulu araştırmada, yüksek örgütsel performansın içsel olarak tutarlı İKY uygulamalarının geliştirilmesi ile gerçekleştirilebileceği görüşü (Dyer ve Kochan, 1994; Milliman ve diğ., 1991) araştırılmaktadır.

Macduffie (1995), tarafından yapılan başka bir çalışmada yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının, firmanın operasyonel stratejileri ile de uyumlu olması durumunda, verimlilik ve kalitenin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Macduffie, 1995: 217).

Wright, Smart ve McMahan (1995) tarafından yapılan bir diğer araştırmada Ulusal Kolej Atletizm Birliği (NCAA) basketbol takımları arasındaki performans, insan kaynakları, strateji arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları inceleme verilerine dayanmaktadır. Koçların sporcu alımında aradıkları özellikler, onların tercih ettikleri stratejileri etkilemekte ve bunun neticesinde performans eğrisi oluşmaktadır. Ayrıca, koçların önerdiği stratejiden farklı uygulamalarda bulunan takımlar, koçlarla işbirliği yapanlardan daha az başarılı bulunmuştur. Sonuç olarak, insan kaynakları kapasiteleri, takım performansını belirleyen stratejiyle etkileşim içindedir.

Sanz-Valle ve diğ. (1999) tarafından gerçekleştirilen İKY ve iş stratejisi bağlantısı konulu araştırmada insan kaynakları kararları ve iş strateji çeşitleri arasındaki

bağlantılar deneysel olarak incelemektir. İnsan kaynakları ve strateji ilişkisi, birçok çalışmada farklı perspektiflerden ele alınmıştır. Bu makalenin sorunsallaştırdığı konu şöyle ifade edilmektedir: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları iş stratejisine göre değişiklik gösterir mi? Bu soruya yanıt bulmak için ampirik araştırma yapılmıştır. 200 İspanyol şirketten edinilen veriler doğrultusunda bu çalışma şirketlerdeki iş stratejisi ve bazı insan kaynakları uygulamaları arasında kayda değer bağlar olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar geçmişte kurulan ilişki ve bağlantıları destekler niteliktedir. Ayrıca, gelecekteki araştırmaların ise neler olabileceği konusunda bazı çıkarımlar yapılmıştır. Şirketlerin geliştirdikleri insan kaynakları uygulamalarındaki farklılıklar, kısmi olarak şirketlerin stratejilerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Lepak, Marrone ve Takeuchi (2004) örgütler arasında İK sistemlerinin göreceliliğini araştırmak için bir çerçeve sağlamışlardır. Yazarlar farklı işletme stratejilerinin örgütleri yapılandırmanın farklı yöntemlerine, teknolojilerin farklı şekillerde kullanılmasına vs. yol açtığını ifade etmişlerdir.

Literatür incelendiğinde, strateji ve İKY çeşitli boyutlar itibariyle ilişkilendirilmiş, ancak stratejik düşünce ve İKY ilişkisi ele alınmamıştır. Konuya yönelik teorik ve ampirik çalışmaların eksikliği göz önünde bulundurularak bu çalışmada stratejik düşünce ile İKY ilişkisi ele alınmaktadır.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, işletme içerisindeki “stratejik düşünce düzeyi” ile geleneksel personel yönetiminin günümüze kadar geçirmiş olduğu gelişme ve evrim süreci gözünüze alındığında personel yönetimi (PY), insan kaynakları yönetimi (İKY) ve stratejik İKY olarak farklılaşan “İnsan kaynakları yaklaşımı” olarak isimlendirilen yaklaşımlar arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu çerçevede cevabı aranacak temel soru, “Yönetimin genel stratejik düşünce düzeylerinin değişmesi (düşük, orta ve yüksek) durumunda insan kaynakları yaklaşımları da aynı yönlü değişmekte midir?” olacaktır. Bu doğrultuda, stratejik düşünce düzeyine göre işletmelerdeki temel İK yaklaşımları arasında farklılık olup olmadığı da araştırılmaktadır.

Çalışmanın tezi, “genel stratejik düşünme düzeyi ile departmansal stratejik düşünme ve davranma arasında güçlü bir paralelliğin olduğu, diğer bir ifade ile, stratejik düşünce

düzeyinin artması veya azalmasına bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin de stratejik içimde ele alınması ve buna bağlı olarak İK faaliyetlerini uygulama dereceleri deęiŖecektir” Ŗeklinde ifade edilebilir.

Bu çalışma, esas olarak belirtilen açılardan stratejik düşünce ve insan kaynakları ilişkisinin araştırılması ve bu konuda gözlemlenen araştırma eksikliğinin giderilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. İKY alanında mikro ve makro perspektifte çok sayıda çalışma olmakla birlikte, strateji ve İKY ilişkisini konu alan araştırmalarda stratejik düşünce ve İKY ilişkisi bağlamında hem yurt dışında hem de ülkemizde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın, İKY ile stratejik düşünce anlamında ilişkilendirilen bir konu olması itibariyle önem taşıdığı ifade edilebilir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın amacına uygun olarak ve analize temel sağlamak için, nicel analizlere dayalı uygulamanın daha iyi sonuç vereceği düşünölmüştür. Stratejik düşünce düzeyi ve İK yaklaşımlarına ilişkin durumun, yöneticilerin algı ve değerlerini yansıtan ifadelerle daha doğru ölçölebileceği varsayılarak, veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl düzenli olarak belirlenen Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluřu- 2009 listesinde yer alan sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninin bu Ŗekilde sečilmesinin nedeni, sözkonusu işletmelerin yapı ve büyüklük itibariyle belli bir düşünce düzeyinde olduğu ve temel İK uygulamalarını daha kapsamlı bir Ŗekilde gerçekleştiriyor olmaları varsayımıdır.

Çalışmada yer alan ölçeklerden ilki olan stratejik düşünce düzeyini ölçmeye yönelik anket Barca ve diğ (2006a) tarafından geliştirilen anketin, genel literatür taraması ve uzman görüşleri alınarak, yapılan ön uygulama neticesinde revize edilmesi ile oluşturulmuştur.

İnsan kaynakları yaklaşımını belirleyebilmek için oluşturulan ölçek, mevcut İK yazınında yer alan personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılıkları esas alan sınıflandırmalara dayanarak, ön uygulamalar neticesinde uzman görüşleri ve İK yöneticilerinden gelen değerlendirmeler işığında oluşturulmuştur.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stratejik düşünce ve bu kavramı oluşturan unsurlar ele alınmaktadır. Bu bağlamda, stratejik düşünmeye ilişkin kavramsal çerçeve, stratejik düşüncede yer alan teorik yaklaşımlar ve alternatif düşünce düzeyleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde “İnsan kaynakları yaklaşımları” olarak ele alınan ve geçmişten günümüze insan kaynakları yönetiminin gelişim aşamalarını oluşturan geleneksel personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşen genel seyri incelenmiştir. Bu bağlamda geleneksel personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı, özellikleri, ortaya çıkış nedenleri ve ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm stratejik düşünce ve İK ilişkisini açıklamaya yöneliktir. Bu bağlamda, stratejik düşünce düzeyleri ve İK yaklaşımları arasındaki farklılıklar ve İK'nin stratejik düşünce düzeylerine göre nasıl ilişkilendirilebileceğine dair değerlendirmeleri içermektedir.

Dördüncü bölüm çalışmanın araştırma kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde çalışmada yer alan hipotez ve araştırma soruları, anket geliştirme süreci, araştırmanın evreni, örnekleme yöntemi, verilerin nasıl toplandığı ve analiz yöntemlerine ilişkin bilgiler ve araştırma bulguları yer almaktadır.

BÖLÜM 1: STRATEJİK DÜŞÜNCE

Örgüt stratejisi, strateji oluşturulması ve yürütülmesi süreçlerini içeren ve günümüzdeki hızlı değişimlere duyarlı olan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Strateji oluşturma ve uygulama süreci ile ilgili farklı bakış açıları ve yöntemler mevcuttur. Örgütlerde başarılı stratejiler oluşturup, uygulamada önemli ve gerekli olan unsurlardan biri de stratejik düşünce yeteneğine sahip olmaktır (Mintzberg, 1994; Goldman, 2008; O'Regan ve diğ, 2010). Bu bölümde, tüm örgüt yöneticileri için giderek artan önemde bir gereklilik (Steiner ve diğ, 1982; Barnard, 1983; akt. Goldman, 2008) olarak ifade edilen stratejik düşünce kavramı ile stratejinin farklı düşünme düzeylerinde nasıl gerçekleştirilebileceği ve nasıl sınıflandırılabilirliğine ilişkin farklı görüşlerden hareket ile bu çalışmaya temel oluşturacak yaklaşım tartışılacaktır.

1.1. Strateji ve Stratejik Düşünceye İlişkin Kavramsal Çerçeve

Stratejik düşünme kavramıyla ilişkili literatür stratejik düşünmenin tanımı, özellikleri ve yönetimde nasıl kullanıldığının esasını oluşturmaktadır (Goldman, 2005: 14). Stratejik planlama ve stratejik yönetim gibi terimlerin farklı yazarlar tarafından değişiklik anlamlarda kullanılmasından dolayı strateji alanında kullanılan terminoloji oldukça tartışmalıdır. Stratejik düşünce kavramının strateji literatürüne dahil edilmesi, stratejik düşüncenin aslında ne olduğuna dair pek çok karışıklıklara ve beraberinde de derin tartışmalara sebep olmuştur (O'Shannassy, 1999). Konuya yönelik teorik tartışmalara geçmeden önce stratejik düşünme kavramı ve konuyla ilgili literatürde yer alan kavramların açıklanmasında yarar görülmektedir.

1.1.1. Stratejik Düşünce Kavramı ve Yönetimde Stratejik Düşünceye İlişkin Literatür

Stratejik düşünme kavramının uygulamada nasıl şekilleneceği ve bulunduğumuz noktadan varmamız gereken noktaya bizi nasıl ulaştıracağı konusu çok net değildir. Stratejik planlama ile ilgili sahip olunan güncel bilgilerin aksine, stratejik düşünme ile ilgili çok fazla detaylı bilginin olmaması, yöneticilerin uygulamasıyla fazla alakalı olmayan başka kavramları strateji literatürüne sokmaktadır (Liedtka, 1998).

Stratejik düşünme tanımına geçmeden önce kısaca "strateji" kavramına değinmekte fayda görülmektedir.

Kavram olarak strateji, Yunanca'da bir düşmanın üstesinden gelmek için gerçekleştirilen genel manevralar dizisini ifade eden "strategos" sözcüğünden türemiştir. Örgütlerde kullanımında strateji kavramı, örneğin tüm şirkete ait olan kurumsal strateji ya da belli bir ürün ya da hizmetle ilgili olan bir işletme stratejisi gibi çeşitli düzeylere uygulanabilir. Andrews (1971) kurumsal stratejiyi "başlıca hedefler, amaçlar ya da gayeler ile bu amaçlara ulaşmaya yönelik şirketin hangi işin içinde olduğu ya da olacağı ya da olacağı şirket türünü tanımlayacak şekilde ifade edilen örüntüsü" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda kilit nokta, hem örgütün amacının hem de örgütün eylemlerinin dahil edilmesi anlamına gelen "örüntü" sözcüğüdür. Bu, stratejinin hem planlı hem de kendiliğinden ortaya çıkan (emergent) inşasına izin vermesi itibarıyla stratejinin nasıl oluştuğuna dair alternatif görüşlerin bir sonraki bölümde tartışılacağı üzere değerlendirilmesinde önem kazanmaktadır.

Stratejik düşünce kavramı yönetim literatüründen ortaya çıkmaktadır (Goldman, 2005; 2008). Stratejik düşüncenin amacı rekabet oyununun kurallarını yeniden yazabilecek yeni, yaratıcı stratejilerin keşfedilmesi ve mevcut olandan bariz şekilde farklı potansiyel geleceklerin tasavvur edilmesidir (Heracleous, 1998: 485). Bu ifade bize stratejik düşüncenin ne olduğunu söylememekte; bunun yerine stratejik düşüncüyü strateji yapımının kilit bir bileşeni olarak tesis etmektedir. Ayrıca "stratejik düşünce"yi hem ayırt edici hem de zorlayıcı bir eylem olarak tanımlamanın gerekçesini sunmaktadır.

Her ne kadar stratejik düşünce kavramı çeyrek asırdan uzun süredir literatürde yer alagelmişse de bu kavram sıklıkla, örgütün yönünün geliştirilmesi ile ilişkili "strateji", "stratejik yönetim" ve "stratejik planlama" gibi diğer yönlerle değiştirilebilir şekilde kullanılmaktadır (Bonn, 2001; Liedtka, 1998). Mintzberg'in (1994) kaydettiği gibi "*...pek çok uygulayıcı ve kuramcı yanlış bir şekilde, stratejik planlamanın ve strateji yapımının en azından en iyi uygulamalarda eşanlamlı olduğunu farz etmektedirler*". Buna ek olarak, 1982 gibi erken bir tarihte Steiner, Miner ve Gray "ciddi anlamsal (semantik) sorunlar olduğu" yorumunu yapmışlar ve yukarıda belirtilen kavramların sadece birbirlerinin yerine değil aynı zamanda hem isim hem de yüklem olarak kullanılageldiklerini kaydetmişlerdir. Bu sorun en azından kısmen, örgütlerde stratejinin formülasyonuna ilişkin farklı perspektiflerden kaynaklanmaktadır (O'Shannassy, 1999).

Literatür, stratejik kararları “gerçekleştirilen eylemler, ayrılan kaynaklar ve oluşturulan örnekler açısından önemli” olarak tanımlamakla birlikte (Mintzberg ve diğ., 1976: 246), üzerinde mutabakata varılmış ya da nihai bir stratejik düşünce kavramı yoktur (Heracleous, 1998; Bonn, 2001; O’Shannanassy, 2003; O’Regan ve diğ. 2010) ve uygulamada stratejik düşünceye dair sağlam ampirik çalışmalar görece kıttır (Liedtka, 1998a; Dickson ve diğ., 2001).

Liedtka (1998)’ya göre “Stratejik Düşünce” kavramının günümüzde çoğu zaman yaygın ve genel anlamda kullanılmasından dolayı strateji alanındaki asıl karşılığı neredeyse kaybolmak üzeredir. Kavram gerçek anlamıyla çok fazla kullanılmamaktadır. “Stratejik düşünce” kavramı çoğu zaman spesifik ve özellikleri olan bir düşünme tarzından daha çok strateji hakkındaki tüm düşüncelere verilen genel bir isim olarak kullanılmıştır. Bahsi geçen yaygın kullanıma örnek olarak bazı yazarların bu kavramı stratejik planlama veya stratejik yönetim gibi bağlamlarda hiçbir fark olmaksızın kullanması verilebilir. Ian Wilson, stratejik planlama süreçlerinin evrimini tarif ederken yaptığı açıklama aşağıdaki gibidir (akt, Liedtka, 1998):

“Stratejik düşünmeye duyulan ihtiyaç hiç bu kadar büyük olmamıştı... Devam eden bu gelişme (stratejik planlama alanında) stratejik planlamanın yapısını büyük ölçüde değiştirmiştir. Bunu stratejik yönetim veya stratejik düşünme olarak ele almak daha uygun olacaktır.”

Stratejik düşünme kavramını tanımlamak için çaba harcayan kişiler çoğunlukla görünürde tüm tanımları içeren tanımlar yapmışlardır. Nasi (1991)’ nin tanımlamalarından biri bu duruma örnek olarak gösterilebilir;

“Stratejik düşünme, iş dünyası liderlerinin stratejilerinin ve toplam girişim strateji performansının hem oluşmasını hem de gerçekleşmesini mümkün kılar. Stratejik analiz, stratejik planlama, örgüt, kontrol ve ayrıca stratejik liderlik bunların içerisinde. Bu yüzden stratejik düşünme, ‘stratejik’ diye etiketleyebileceğimiz bütün kavramları kapsamaktadır.”

Stratejik düşünmenin öne çıkan savunucularından biri olan Henry Mintzberg’ e göre bu kavram, stratejik yönetim çatısı altında barınabilecek her unsur için kullanılacak alternatif bir isim değildir; daha çok, kendine ait özellikleri olan farklı bir düşünme

yöntemidir. Mintzberg, çalışmalarının çoğunu stratejik düşünme ve stratejik planlama arasındaki farkları anlatabilmek için yapmıştır. Stratejik planlama, önceden belirlenmiş stratejileri programlama üzerine oluşturulan analitik bir süreçtir. Sonucu ise plandır. Öte yandan stratejik düşünme; sonucu “girişimin entegre bakış açısı” olan, edinilen bilginin ve yaratıcılığın kullanıldığı bir sentezleme sürecidir. Bir arada akla gelmesinden ziyade, Mintzberg’ in de ileri sürdüğü gibi geleneksel planlama süreçleri stratejik düşünceyi kapsam dışına çıkarmaktadır. Sonuç olarak ise başarılı bir örgütsel uyum destek görememiş olmaktadır.

İki strateji kuramcısı olan C.K. Prahalad ve Gary Hamel, “form doldurma stratejisi” olarak tanımladıkları bu süreçte, Mintzberg’in planlama noktasındaki geleneksel yaklaşımlara bulunduğu ithamlara katılmaktadırlar. Her ne kadar “stratejik düşünme” kavramını stratejik yapıyı şekillendirme olarak kullansalar da yaratıcılık, keşfetmek ve kopuklukları anlama gibi benzer etkenler savundukları strateji oluşturma yaklaşımlarının öne çıkanlarından.

Stratejiye farklı bir açıdan bakan Ralph Stacey ise, yazarların çok önceden belirttiği sonuca varmaktadır. Stacey, strateji etkeninin gelecek oluşturmada esas olması hakkında kuşkulu davranarak, “önceden programlanmış kurallar” in takibi yerine “faaliyetlerin yeni öğrenme esas alınarak dizayn edilmesi” düşüncesinin strateji oluşturma süreçlerinde daha başarılı olacağını düşünmektedir. Stratejik düşüncenin “olacak muhtemel şeyin keşfedilmesine dair entelektüel bir keşif” olmadığını, “yaratıcı fikirlerin geliştirilmesinde karşılaştırmaların ve nitelikli benzerliklerin kullanılması” olduğunu vurgulamaktadır (Liedtka, 1998:122).

Strateji oluşturma alanındaki analitik ve yaratıcı bakış açıları arasındaki bu ikilem, stratejik düşünce alanında daha detaylı uygulamalarla yaygın bir içerik oluşturmaktadır. Raimond, “entelektüel makine olarak strateji (veriye dayalı, bilgi işlem yaklaşımı)” ve “yaratıcı hayal gücü olarak strateji” şeklinde stratejik düşünceyi iki modele ayırmaktadır. Nasi (1991), analitik yaklaşım süreci içerisindeki rekabet odaklı geleneksel bakış açısına dayalı olan “katı” tutum ile kültüre ve değerlere vurgu yapan “esnek” tutum arasındaki farkları ortaya koymuştur.

Tartışmaların daha spesifik olması, uygulama yapan stratejistlerin stratejik düşünce kavramının pek çok zorlukla beraber gerçek iş yaşamına aktarılması noktasındaki

ilgilerini korumaktadır. İlk olarak, literatürde stratejik düşüncenin ne olduğuna değil, ne olmadığına odaklanılmıştır. Stratejik düşüncenin strateji alanındaki diğer kavramlardan ayrı tutulması; yöneticiler tarafından uygulanması ve eğitimciler tarafından geliştirilmesi, iki ayrı süreci başlatacak olan stratejik düşünce özelliklerinin özenli tanımlamasına engel oluşturmaktadır. İkinci olarak, literatür; itinalı bir strateji oluşturma sürecinde her ikisine de açıkça ihtiyaç duyulması durumunda analitik ve yaratıcı strateji oluşturma arasında bariz bir ikilemi belirginleştirmiştir. Son olarak, literatür; bildiğimiz şekliyle stratejik planlamanın stratejik düşünceden tamamen farklı olduğu düşüncesini akıllarda bırakmaktadır. Fakat biliyoruz ki, günlük krizler arasında stratejik konulara katkı sağlamak oldukça önemlidir. Bu yüzden, strateji düzenlemesi sürecine gösterilecek hassasiyet tamamıyla saf dışı bırakılamaz. Aksine, mevcut stratejik planlama süreçlerinden stratejik düşünce konusunda nasıl faydalanabileceği bilinmelidir.

Stratejik düşünce Mintzberg ve diğ. (1976: 274; akt. O'Shannassy, 2003) tarafından "her ne kadar zımmen de olsa, sonraki hareket tarzını geniş ölçüde belirlemesi" itibariyle bir örgütün en önemli eylemlerinden birisi olarak görülmektedir. Stratejik düşünce rekabet etmeye yönelik alternatif yaklaşımları değerlendirmek suretiyle örgütün geleceğini ele alan bilişsel bir süreç olarak betimlenmektedir. Stratejik düşünce aynı zamanda ileriye görmekle (Mintzberg ve diğ., 1998), ancak aynı zamanda da önceki bilgi ile gelecekteki düşüncüyü birleştirmekle ilgilidir (Weick, 1938: 225). Klayman ve Schoemaker (1993) stratejik düşüncenin bir bilgi temeli, bir sorun temsili ve bu ikisi arasındaki bağlantıları içeren gelecek ile ilgili düşünce olduğunu öne sürmektedirler. Bu tanım, stratejik düşüncenin gelecekteki rekabet üstünlüğü için yenilikçi seçeneklere yol açacak analizleri içerdiğini ima etmektedir (Zabriskie ve Huellmantel, 1991; O'Shannassy, 2003). Kaufman (1991: 69) stratejik düşüncüyü "örgütü, kaynaklar için rekabet eden birbiriyle ilişkisiz parçalardan (ve çalışanlardan) oluşan parçalanmış bir küme olarak görmek yerine, şirketi her bir parçayı bütünle ilişki içerisinde entegre eden bütünsel bir sistem olarak görmeye ve öyle davranmaya doğru giden bir değişim" olarak tanımlamaktadır.

Tüm söylenenleri göz önüne aldığımızda, stratejik düşüncenin gözden geçirilmiş bir tanımı da Goldman (2005)'in çalışmasında yer almaktadır. Buna göre stratejik düşünce; örgütün çevresinde meydana gelen değişikliklerle gelişen ve

- (a) Gelecek yönelimli (directional) olan; (Bugünkünden farklı bir hedeflenen gelecek hissi sağlayan)
- (b) Sistem yönelimli (Systems-oriented) olan; Örgütün parçaları arasındaki etkileşimlerle birlikte dış çevre arasındaki etkileşimleri dikkate alan ve
- (c) Örgütün yönüne dair bir kavram ile birlikte buna ulaşmaya yönelik somut stratejileri de içeren bir düşünme biçimidir.

Strateji kavramı ve bu kavramın stratejik düşünce ile bağlantısını netliğe kavuşturabilmek adına literatürde konuya yönelik tartışılmakta olan sanat ve bilim olarak strateji konusunu incelemekte fayda görülmektedir.

1.1.2. Sanat Olarak Strateji

Stratejik planlama ve stratejik düşüncenin tamamıyla farklı iki düşünce biçimi olduğu ve stratejik düşüncenin stratejik planlamadan önce gelmesi gerektiğine dair bir görüş vardır (Heracleous, 1998). Stratejik düşüncenin bu şeklini savunanlar stratejik planlamanın stratejiyi programlandığı, formüle edildiği gibi analitik ve etkili şekilde geliştiremeyeceğini belirtmişlerdir. Bir çok başarılı şirketin stratejileri rasyonel olmaktan çok sezgiseldir (Ohmae, 1982). Çünkü etkili strateji oluşturmada mantık, yardımcı olmaktan çok engel teşkil edebilir (Mintzberg, 1994). Bunun anlamı mantığa hiç bir şekilde yer verilmediği değil (Ohmae, 1982; Mintzberg, 1994); aksine, üreticilikle karşılaştırıldığında mantık girdisinin orantısız seviyesi (Ohmae, 1982,1994) ve bu girdinin zamanlamasıdır (Mintzberg,1994).

Albercht (1994) ve Kinni (1994) stratejik planlamanın eleştirisini benzer şekilde yapmışlardır. Zor analizler üzerine üreticilik ve önsezinin faydalarından yararlanarak sağ beyin/sol beyin bütününe 1982 tarihli *Stratejistin Akli* adlı betimlemesiyle durumu adapte ederek tartışmayı başlatmıştır. Ohmae (1982: 13-14), önsezi ve analizlerin orantısız kullanımıyla alakalı olarak stratejik düşünceye biraz esneklik sağlamaktadır. Buna göre:

“...bir durumun bileşen parçalarının tek tek incelenmesi ve hedeflenen diğer modelde bir araya getirilmesinin en güvenli yöntemi sistem analizinde olduğu gibi adım adım metodoloji değildir. Aksine, doğrusal olmayan düşünce aracı olan insan beynidir. Doğru stratejik düşünce, doğrusal düşünmeye dayanan konvansiyonel mekanik

sistemler yaklaşımına kesin bir şekilde karşı çıkmaktadır. Ancak buna rağmen, her şeyin önsezelere ve gerçek analizlerin olmadığı sonuçlara dayandırıldığı yaklaşıma da karşı çıkmıştır... en iyi çözümler rasyonel analizin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü gerçek doğaya ilişkin çözümler hayalci bakış açısına göre daha çok beyin gücü gerektirir.”

Bu yolla stratejist, amaçların şekillendirilmesi ihtiyacına; ilgili çevre, müşteriler ve pazarların sunduğu fırsatlara ve sorunlara karşı yeterli biçimde donanımlı duruma gelir. Ohmae (1982) gerektiğinde mantığın da kullanılabilceğini önerip kendi konumunu sezginin yeri olan sağ tarafa koymuştur.

Aynı yıl içerisinde görüşlerini kaleme alan Peters ve Waterman (1982) şu gözlemi yapmışlardır: Analitik model oluşturulmadan önce önsezi ve deneyimlere dayalı teknik, kullanılan tek yöntemdi ve karmaşık bir dünya düzeniyle başa çıkmak için tamamıyla yetersizdir. Bu bakış açısı karar verme ile ilgili literatürde desteklenmiş (Langley, 1995) ve stratejik düşüncenin kavramsallaştırılması çabalarında kilit bir gözlem olmuştur. Bu bağlamda Peters ve Waterman (1982) iş yönetiminde analizin yerinin olduğunu belirtmişlerdir. Ama yine de analiz hususunun aşırıya kaçırıldığını düşünmektedirler. Firmanın, geleceğinde takip etmesi gereken mevcut en iyi yolun bulunması ve uygulama mevzularında etkili çözümlerme hususlarının araştırılması ihtiyacı Peters ve Waterman (1982)'nin farkına vardığı bir noktadır. Bu bağlamda Peters ve Waterman (1982) 'ın ifadesi şu şekildedir:

"Yol bulma esasında sezgisel bir süreçtir. Dizayn problemlerine karşı üretilebilecek sonsuz alternatif mevcuttur. Bu sonsuzluk içinde pek çok kötü fikir bulunmaktadır ve buradaki mantıksal yaklaşım faydasız olanları saptamakta yardımcı olmaktadır.”

O'Shannassy (1999)' ye göre, Ohmae (1982), Peters ve Waterman (1982) stratejik alternatiflere ulaştıkları yollarda yönetime biraz esneklik vermeye hazırlıklı durumdadırlar. Peters ve Waterman (1982)'nin bu alandaki katkıları dikkatlice değerlendirildiğinde sahip oldukları önsezi anlayışı, Ohmae (1982)'nin mantıksal analiz kullanımında yöneticilere esneklik sağlanması anlayışına göre daha güçlüdür.

Stacey (1993) firmaların karşılaştığı stratejik durumu benzersiz, kuşkulu ve çelişkili olarak tanımlar ve bağlamsal çevreye dayanan çeşitli değişkenlik düzeylerini ortaya koyar. Bahsi geçen değişkenlik, gündelik aktivitelerinde hangi durumlarda firmanın

kabul edilen taslaklarından, geleneklerinden, kurallarından ve prosedürlerinden stratejik durumlarla bağlantılı olanlara sadık kalınması ya da geri atılması bağlamında olduğu gibi yöneticilere bağımsızlık kazandırır. Stratejik durumlar tanım gereği, daha öncesinde hiç karşılaşılması sebebiyle yöneticiler ve örgütün değişkenliğinin ve belirsizliğinin bir düzeyini içermektedir. Sonuç olarak yöneticilerin belli durumlarla başa çıkmak için yeni yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir.

Bates ve Dillard (1993) çoklu düzey takımları vasıtasıyla stratejik düşüncenin faydalarını tartışarak etkili stratejik düşünce ile “sezgisel yetenek, zihinsel esneklik, soyut düşünme, risk toleransı ve belirsizlik toleransı” kavramlarıyla bağlantı kurmaktadır. Stratejik sürece dahil olan kişilerin hem yetenekli hem de yüksek motivasyonlu olması gerektiğine ve bu etkenlerin istek ve sosyal beceriler sergileyen kişilerde açığa çıktığına vurgu yapmaktadırlar. Bu niteliklere sahip olmayan kadro üyesinin strateji sürecine etkin bir şekilde katkıda bulunması pek mümkün değildir. Fakat yine de Bates ve Dillard (1993) tarafından belirtilen belirli kişilerin değil bütün bireylerin stratejik düşünmek için eğitilebileceği fikrini kapsayan strateji literatürünün (Liedtka, 1998a, 1998b; Wilson, 1994, 1998) tutarlı bir teması olarak da sınırlı bir bakış açısıdır. Bates ve Dillard (1993), süreç boyunca sezgilerden faydalanan üç görüşten birisini sunar.

Mintzberg, strateji alanında literatüre çok güçlü katkılarda bulunmuştur. “Stratejik Planlamanın Yükselişi ve Düşüşü” (1994) adlı makalesinde, stratejik düşünce algısının sağ beyin/sol beyin bütününün sağ tarafından faydalanmak yönünde olduğunu açıkça belirtmiştir. Mintzberg’e göre stratejik düşünce; sentezler hakkındadır. Önseziyi ve üreticiliği içinde barındırır. Stratejik düşüncenin ürünü bulunulan girişime yönelik atılan adımların tümüdür. Tasarlanmış bakış açılarının toplamı değildir. Örgütte strateji her hangi bir alanda her hangi bir kişi tarafından özgürce uygulanabilir. Bir çok alanda ciddi işlerle uğraşan kişilerin ayrıca üzerinde düşünebileceği ve tasarlayabileceği bir süreçtir.

Mintzberg (1994) gibi Hamel ve Prahalad (1994) da “form doldurmak”tan ya da stratejik programlamadan daha detaylı işler yapan stratejiye olan ihtiyacı görmüşlerdir. Stratejinin biçimlendirilmesinde analize düşen bir görev vardır, fakat sadece bir takım analitik işlemi idare eden yöneticiler tarafından değil, firmanın geleceğine geniş bir

açıyla bakabilen tüm düzeydeki yöneticiler tarafından dengelenmelidir. 1970’li ve 1980’li yıllarda stratejinin aksaklıkları incelenecek olursa ortaya koydukları şey örgütlerin, strateji oluşturmak için gerekli olan daha fazla kesme dayalı ve daha az kalıpcı yeni bir sürece ihtiyaç duyduğudur. Strateji oluşturma görevinde sadece birkaç planlamacının bilgisine değil, yeni ve farklı kaynakların uygulamasına da ihtiyaç duyulmaktadır (O’Shannassy, 1999).

Hamel ve Prahalad (1994), Stacey (1993) ve Mintzberg (1994) önemine vurgu yaptıkları yaratıcı düşüncenin yer alabileceği kültürel, politik ve grupsal bağlamın örgüt içinde oluşturulması hususunda özellikle hem fikirdirler. Firma genelinde “stratejik mimarinin şekillendirilmesi” (Hamel and Prahalad, 1994: 283) sağlanarak, firmanın her düzeydeki çalışanına gerekli bilgiyi sağlayarak şirketlerin “farklı” düşünme kapasitelerini geliştirebilmesi gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda stratejik düşünce, genelde sanatlarda görülen (De Wit ve Mayer, 1998: 74) “kalıp dışı” anlayışa benzerdir. Schon (1983), bu süreci “aksiyonda tepki” ve Hamel (1983) ise “değişim olarak strateji” diye adlandırmaktadırlar. Hamel ve Prahalad (1994) önselden faydalanarak süreç devamında güçlü bir yer oluşturmuşlardır.

Stratejik düşüncenin bu görüşleri, geçmiş zamanda kullanılan daha dar kapsamlı bir kavrama karşılık gelen, özellikle 1990’lı yılların başında dünya şirketleri arasındaki saygınlığı artıran belirli özelliklere sahip farklı bir düşünceyi temsil etmektedir. Ayrıca bu durum etkili stratejik düşüncenin örgüt ve çevresinde üreticiliği, keşfi ve aksaklıkları anlamayı sağlayacağını düşünen Prahalad ve Hamel (1994) tarafından da destek görmüştür. Mintzberg’in yapmış olduğu son katkıların, yöneticilerin değişken çevre bağlamında kavramları gerçekleştirme konusunda harcadıkları çabanın yazarların dikkatini çekmesi sebebiyle 1990’lı yıllardaki bu dar stratejik düşünce görüşünden görünen paradigmadaki yeni bir “eklektik” akıma yönelişi ifade etmesi oldukça ilginçtir (Mintzberg ve diğ., 1998; Mintzberg ve Lampel, 1999; akt. O’Shannassy, 1999).

Barca (2006b)’nın da belirttiği gibi stratejik yönetim, işletmenin diğer disiplinlerine göre yönetim “sanat”ına çok daha yakın düşmektedir. Stratejik yönetim sanatının, sanatçının farkını yansıtan bir eser olduğunu unutmamak gerekir.

1.1.3. Bilim Olarak Strateji

Michael Porter (1985) stratejik düşüncenin analitik bir süreç olduğuna katılmaktadır. Porter'in öne sürdüğü beş güç analizi, değer zinciri, elması modeli ve aktivite sistemi olarak stratejik analizin çerçevelerini çizmesinin, stratejik yönetim sürecindeki önemi büyüktür. Ayrıca Porter öne sürdüğü beş güç analiziyle pozisyon okulunun kurulmasına önemli katkılarda bulunmuştur. Çalışmaları tasarım okuluyla ilişkili olan Andrews (1965) ve planlama okulundan Ansoff (1965) stratejiye mantıklı ve analitik yaklaşımda bulunan diğer yazarlardandır.

Andrews (1965) iş politikasındaki anahtar aktiviteleri fırsatların tanımlaması olarak görmektedir. Açık, net ve benzersiz stratejiler bilinçli ve planlanmış bir sürecin ürünüdür. İlginç olan odur ki süreç şeklen ne analitiktir ne de sezgiseldir, lakin en esasına inildiğinde analitiktir. Ansoff'un modelinin (1965: 202-203; akt. O'Shannassy, 1999) özet diyagramında elli yedi kutucuk bulunmaktadır. Strateji, politika, program ve standart prosedür olarak dört temel karar tipi gözlemlenmiştir. Fakat, strateji kısmında bazı eksiklikler ve kusurlar bulunmaktadır. Politika, program ve standart prosedür kararları sürekli kendini tekrarlayan meselelere yöneldiği için her türlü alternatif ve ihtimali birbirleriyle tanımlamak mümkün olmaktadır. Ansoff'un politik ve kültürel meselelere verdiği önem zaman ilerledikçe değişim geçirmiştir.

Birçok yazar stratejik düşünceye net bir şekilde tanımlanmış analitik yaklaşımda bulunmuştur. Örneğin Zabriskie ve Huellmantel (1991:27; akt. O'Shannassy, 1999) üst yöneticilerin stratejik düşünme aşamalarını altı basamağa ayırmıştır:

- Örgütlerinin nasıl olmasını istediklerini hayal etmek,
- Geleceğin oluşturacağı pazarda rekabet güçlerini artırabilmek için kaynaklarını yeniden konumlandırmak,
- Değerlendirebilecekleri strateji alternatiflerinin risk, gelir ve giderlerini hesaplamak,
- Stratejik plandan almak istedikleri cevaplar için soruları belirlemek, bunun üzerinde düşünmek,

- Kullanacakları model ve planlama basamaklarının üzerinde rasyonel ve sistematik olarak düşünmek,
- Stratejik düşüncelerini şirketin faaliyetlerine yansıtacak.

Ayrıca, Eden (1990) bilişsel harita kullanarak analitik stratejik düşünme sürecini tanımlamıştır. Benzer analitik yaklaşımlar popüler literatürde de önerilmiştir (O'Shannassy, 1999).

1.1.4. Sanat ve Bilim Kombinasyonlu Strateji

Ohmae (1982)' e göre stratejik düşünce; beynin sağ lobunun sağladığı sezgisel, yaratıcı, hayalci düşünceyle sol beyin lobundan gelen analitik ve sayısal düşüncenin kombinasyonu olmalıdır (Ohmae, 1982). Literatüre bakıldığında sanat ve bilim olarak stratejiyi dengelemek gerektiğini savunan bir çok yazar vardır (Liedtka, 1998a, 1998b; Wilson, 1994, 1998; Raimond, 1996; Heracleous; 1998). İlginçtir ki Heracleous'un (1998) katkısı bu alanda yapılacak diyalektik bir tartışmayı sonlandırmak için büyüktür. Heracleous, özellikle Mintzberg (1994) ve Porter'ın (1985) öne sürdüğü fikirleri verimli bir şekilde kullanmış, gerçek yaşamda bir şirketin stratejiyi nasıl bilim ve sanatla kombine edebileceğini etraflıca tartışmıştır (O'Shannassy, 1999).

Wilson (1994) ülke, büyüklük ve endüstri açısından çok farklı 47 şirketi incelemiştir. Wilson (1994:12) 1970'lerde stratejik planlamanın paradigmaya nasıl evrimleştiğini gözlemlemiştir. Wilson'ın çalışmasında stratejik yönetim ve stratejik düşünce farklı bir şekilde tanımlanmayıp birbirleri yerine kullanılmış, yani stratejik düşünce geniş anlamıyla ele alınmıştır. İlginçtir ki şirketlerin edindikleri stratejik düşüncelerdeki değişiklikler, bu alandaki yazarların tam da gözlemledikleri şekilde çıkmıştır. Bu çalışmanın en önemli bulgusu etkili strateji için örgüt ve kültüre yaptığı vurgu olmuştur (O'Shannassy, 1999).

Bir işletmede bölüm müdürü ve çalışanların yüklendikleri sorumlulukların ağırlıkları çok farklıdır. Aynı şekilde anonim şirketle holding de çok farklıdır. Küresel şirketler teknolojideki gelişmeler, rekabet, pazar ve müşterilerle iletişim içinde olma konusunda artık daha da hassastırlar. Wilson (1998: 511)'in belirttiği üzere:

“...son yirmi yılın getirdiği tecrübelerden çıkarılacak bir şey varsa o da şudur ki hiçbir yenilikçi strateji salt analiz ve sayısal verilerle ortaya çıkmamıştır: Yeni iç

görüler ve sezgisel öngörülerle oluşturulmuştur. Aynı şekilde, belirtmek gerekir ki sezginin öneminin yanı sıra stratejik olarak bir yapı oluşturulmak isteniyorsa gerçeklere de dayandırılması gerekir...günümüz stratejistinin mevcut karmaşayla başa çıkabilmesi için daha somut analizlerin üzerine iç güdüsünü koyması gerekir.”

Wilson'ın çalışması (1994, 1998) bilim ve sanatın tam ortasına kurulmuştur. Raimond (1996: 208) stratejiyi; hangi amaç ve hedeflerin izleneceğine ve hangi amaç ve hedeflerin bizi izleyeceğine karar verdiğimiz bir süreç ve teknikler yelpazesi olarak tanımlamıştır. Stratejik olarak düşünmek için iki yaklaşımda bulunmaktadır. İlk olarak, analitik araç ve teknikler kullanarak geliri oluşturacak anahtar güçleri tespit ederek geleceği öngörmek. Katı, analitik ve sayısal bakış açısının sunulduğu bu sol beyin ürünü strateji Kuzey Amerika ve İngiliz şirketleri tarafından desteklenmiştir. İkinci olarak, Raimond (1996) olmak istediğimiz anahtar endüstrileri ve şirketin bu endüstrilere nasıl baskın geleceğini anlamak için tamamen iç güdüsel ve yaratıcı düşünceyle geleceğin keşfedilmesini öne sürmüştür. Bu iç güdüsel, sezgisel, yaratıcı ve hayalci sağ beyin ürünü strateji Asya şirketlerinin rekabet gücünün kalbi olmuştur (Nonaku ve Takeuchi, 1995; akt. O'Shannassy, 1999). Fakat, son zamanlarda bu “katı” ve analitik tarafa verilen önemin eksik olması Asya ekonomik kriziyle birlikte sadece Batılı kuruluşların burada yaptıkları detaylı incelemelerle ayakta kalmalarına sebep olmuş olabilir. Raimond (1996) stratejik düşünceye bulunan bu iki yaklaşıma da ihtiyaç olduğunu, edinilen fikir ve enerjinin şirketin her yerine dağıtılması gerektiğini belirtmiş ve konumunun tam ortada olduğunu belli etmiştir.

İleriki bölümde detaylandırılacağı üzere Heracleous (1998) stratejik düşünceye ilişkin öne sürdüğü fikir paradigmaya ilginç katkılarda bulunmuştur. Literatürde hiçbir kuruluşun stratejik düşünce ya da planlamada ya da ilişkinin doğası gereği tam ortada bulunmadığını haklı olarak gözlemlemiştir. Heracleous (1998) stratejik düşünce ve planlamaya diyalektik bir bakış açısı getirmiştir. Şöyle ki; ikisini de birbirinden çok uzak ama şirketler için kesinlikle birbirleriyle bağlantılı ve tamamlayıcı süreçler olarak görmüştür. Bu diyalektik argümanı ortaya atarak stratejik düşünceyi yaratıcı olan sol beyinle ve stratejik planlamayı ise analitik, sayısal bazlı ve geleneksel olan sağ beyinle bağdaştırmıştır. Heracleous'un stratejik düşünce ve stratejik planlama ilişkisindeki konumu, hem literatürdeki akademik bazda hem de bir yöneticiye günden

güne nasıl verimi arttırabileceğini söyleyerek içgörüselle bazda çözüm sunmuştur (Heracleous 1998: 486):

“Stratejik yönetim sürecinin her bir aşamasında kullanılan araçlar kendi başlarına bir şey ifade etmezler. Ancak bir fikri ateşlediklerinde ve yaratıcı olmaya başladıklarında bir şey ifade etmeye başlarlar. İdeal olanı ilk önce hayal etmek sonra bunu birleştirmektir. Yani önce yaratıcı olup sonra gerçek dünya araçlarına yönelmektir. Önce hayal edip kurgulamak sonra ise analitik bir şekilde düşünmek... Stratejik düşünme ve stratejik planlama sürekli yeni ve yaratıcı bir şeyler bulması isteği üzerine stratejistten sürekli talep edilmesi üzerine zamanla ve yavaş yavaş ortaya çıkabilir ”

Bu şekilde stratejist ya da yönetici stratejik olarak düşünme yetisinde olur. Stratejik problemlerin çözümü, akademisyenler için de çalışan yöneticiler için de entelektüel esneklik gerektirir. Gerçek hayatta stratejik düşünmenin Heracleous’un paradigmaya diyalektik bakış açısı kadar net ve açık olmayacağı aşikardır. Fakat, literatür bağlamında bu konuda yazan yazarlar için hızlandırıcı bir işlevinin olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

En nihayetinde Heracleous’un (1998) dünyasında stratejik yönetimi oluşturan elementler, Wilson’ın (1994, 1998) fikirleriyle ve stratejik düşünce bağlamında da Raimond’la (1996) benzerlik göstermektedir. Fikirler iki şekilde de bu alandaki stratejistlere ve yöneticilere oldukça esneklik ve uyum katabilir. Önemli olan şudur ki; stratejik düşünce ve paradigmanın evrimleşmesi şirketin gösterdiği performansla bütünleşmelidir. Heracleous (1998)’in bakış açısı, Wilson’ın (1994, 1998) stratejik yönetim sürecini “gerçek hayat”la bütünleştirerek bulunduğu büyük katkıyı zenginleştirmiştir. Heracleous’un (1998) katkılarıyla Ohmae (1982) ve Peters ve Waterman (1982) arasında bir bağ mevcuttur. Bununla birlikte, stratejinin yoğunluklu olarak sanat olduğunu öne süren Mintzberg’in (1994) çizdiği yolun diğer ucu stratejinin yoğunluklu olarak bilim olduğunu öne süren Porter’a çıkmaktadır (O’Shannassy;1999).

Mintzberg’in (1994) görüşlerini benimseyen Liedtka (1998a: 122) stratejik düşüncüyü “spesifik niteliklerle belirli bir biçimde düşünme” olarak görmekte ve beş elementi olan bir model öne sürmektedir. İlk olarak, stratejik düşünce örgütün bütün olarak ele alması gereken, perspektifler sistemi üzerine kuruludur. Stratejist şirketin değer varlığının ve

daha büyük sistemdeki kendi küçük rolünün resmini daima aklında barındırır (Liedtka, 1998a, 1998b). İkinci olarak, stratejist, şirketin stratejik niyetini kendine dümen edinerek örgüte ve çalışanlara hedeflere ulaşmak için gereken enerjiyi ve konsantrasyonu sağlar. Üçüncü olarak, şirketin dünü, bugünü ve yarınını düşünce sürecinde sürekli tartarak stratejistin “zamanında düşünme”si gerekir (Liedtka, 1998a). Zamanında düşünme ile ilgili olarak üç bileşen mevcuttur:

- Geçmişin verisiyle geleceğin potansiyeli,
- Şirkete benzer modeller sunmak için geçmişten hareket eder,
- “Geçmiş, bugün, gelecek arasında sürekli mekik dokuyarak” kontrollü karşılaştırma yapma gereği (O’Shannassy, 1999).

Dördüncü olarak stratejist “hipotez odaklı”dır (Liedtka, 1998). Bu duruma göre, bilimsel metot hem yaratıcı hem de analitik düşünceyle birleşmeli ve hipotez oluşturma ve sağlamasını yapma çemberinde de bütünleyici bir özellik taşımaktadır. Son olarak, stratejist entelektüel olarak fırsatçıdır. Belirli bir stratejiyi izleyen şirket değişen çevrenin getirdiği daha uygun bir stratejinin olabileceği algısını yitirmemelidir (Liedtka, 1998a, 1998b). Liedtka’nın (1998a, 1998b) konumu da iki noktanın birleştiği merkezde bulunmaktadır.

Yukarıda bahse geçen düşünürlerin konuya ilişkin yaklaşımları aşağıdaki kısımda detaylı olarak ele alınmaktadır.

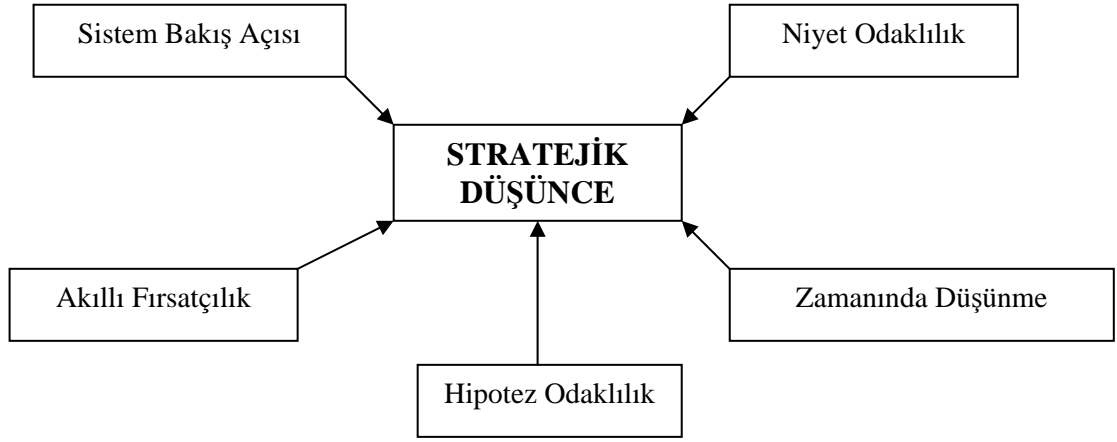
1.2. Stratejik Düşünceye İlişkin Teorik Yaklaşımlar

Bu bölümde stratejik düşünmeye temel teşkil eden Liedtka, Heracleous, O’Shannassy ve Bonn’a ait yaklaşımlar ele alınmaktadır.

1.2.1. Liedtka’nın Stratejik Düşünce Öğelerine Dair Modeli

Mintzberg’in (1994) düşünceleri ışığında, stratejik düşünceyi düşünmenin farklı bir biçimi olarak tanımlayan Liedtka (1998a), stratejik düşünceyi oluşturan unsurları içeren bir model önermektedir. Modelin sistem bakış açısı, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, hipotez odaklılık ve zamanında düşünme olmak üzere beş temel unsuru bulunmaktadır.

Şekil 1. Stratejik düşüncenin unsurları



Kaynak: Liedtka (1998a).

Sistem Bakış Açısı (Systems Perspective): Stratejik düşünce, sistemler perspektifi esasına dayandırılmıştır. Stratejik düşünür, değer oluşumuna dair sistemi tüm manasıyla içeren zihinsel bir modele sahip olmakla birlikte aralarındaki bağlantıları anlamaktadır. Peter Senge (1992), öğrenen organizasyonlar üzerine olan çalışmasında, davranışlarımızı etkileyen zihinsel modellerin gücünü tarif etmiştir:

“Düşünme ve eylem tarzımızı kısıtlayan toplumun genel işleyişi, hedeflenen ve oluşturulmak istenen imgelerle uyummadığı için, yeni anlayışların uygulanması noktasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu sebepten ötürü -ortaya çıkarma, test etme ve toplumun işleyişine dair temel imgeleri geliştirme - gibi zihinsel modellerin yönetim disiplini önemli bir adım olacaktır...”

Toplumun işleyiş şekliyle ilgili zihinsel model, örgütün maddi ve manevi bağlamlarını bir arada ele almalıdır. Stratejiye yıllar boyu hakim olan maddi bağlamın boyutu endüstri odaklı olmuştur. Strateji alanındaki yeni yazarlardan birisi olan James Moore, endüstrinin ötesinde bir bakış açısı yakalayabilmek için yenilik yapabilme yeteneğinin temel oluşturduğunu savunmuştur (Liedtka, 1998):

“Bir şirketin sadece bir endüstri alanının parçası olarak değil, pek çok endüstriden oluşan bütün bir çalışma ekosisteminin bir üyesi olarak görülmesi gerektiğini düşünüyorum. Bir çalışma ekosisteminde, yapılan bir yenilikle şirketler aynı anda

gelişim gösterirler: yeni ürünlerin desteklenmesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve yeniliklerin ikinci basamağına geçilmesi için rekabet içerisinde ve birlikte çalışırlar.”

Bu yüzden; birleşen sahaların yönetimi, katıldığımız rakip tedarikçi şebekeler ve bu ekosistem içerisinde kendimize nasıl bir yer edineceğimiz hakkında stratejik düşünmemizi gerektirmektedir.

Firmanın içerisinde faaliyet gösterdiği harici çalışma ekosisteminin kapsamlı tahliline ek olarak, stratejik düşünürler bütünü oluşturan dahili parçalar arasındaki bağlantıları da birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirmeye almalıdır. Bu tarz bir yaklaşım her bireyin daha kapsamlı sistem içerisindeki rolünü belirler ve tutumlarının sonuçlar üzerinde olduğu gibi sistemin diğer parçaları üzerindeki etkilerini de açıklığa kavuşturur.

Stratejinin kurumsal, ticari ve işlevsel düzeyleri arasındaki uyuma dair vurgu sık sık yapılmaktadır. Bir diğer önemli unsur olan “kişi ile uyum”, içlerinde en önemlisi olarak görülebilir. Böyle bir anlayışa sahip olmadan nihai müşteriye ulaşacak olan sistem çıktısının etkili olması mümkün değildir. İyi niyetli fakat dar görüşlü yöneticilerin kendi alanlarında etkinlik sağlarken bütün sistem üzerinde sebep olabilecekleri muhtemel hasar göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir. Bu sebepten dolayı, stratejik düşünür sistem içerisindeki dikey bağlantılara pek çok farklı açıdan bakabilir. Kurum ve işletme düzeyleri arasındaki bağlantıyı, karşılıklı işlevsel stratejilerini, harici bağlamlarını, yaptığı gündelik bireysel tercihleri görür. Ayrıca yatay düzlemde ele alınan bölümler ve işlevler arasındaki bağlantıları görmenin yanı sıra tedarikçi ve alıcı gruplar arasındaki bağlantıları da görmektedir.

Niyet Odaklılık (Intent-focused): Stratejik düşünce niyet odaklı bir yaklaşımdır. Hamel ve Prahalad (1989) bu noktaya vurgu yapmış ve süreç içerisinde strateji hakkındaki düşünceyi kökünden değiştirmiştir. Şöyle ki ;

“Stratejik niyet bizim bir rüyayı canlandırmak için kullandığımız terimdir... Uzun dönemli pazar hakkındaki bir görüşü ya da bir şirketin yaklaşık on yıl içerisinde kat etmek istediğı rekabetçi konuma ulaşmayı da ifade etmektedir. Bu nedenle, hangi yöne gidileceğini kavrayabilme yetisini yaygınlaştırmaktadır. Stratejik niyet ayırt edilmiştir; gelecek hakkında rekabetçi bir bakış açısına işaret etmektedir. Çalışanlarına yeni rekabetçi sahaların keşfedilmesi sözünü vermektedir. Bu nedenle de keşfetme

duygusunu yaygınlaştırmaktadır. Stratejik niyetin duygusal bir tarafının olması ise çalışanlarda içten gelen bir değer vermenin oluşmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda da talih duygusu vurgulanmaktadır. Yön, keşif ve talih. Bu üç öge stratejik niyetin özellikleridir” (Hamel ve Prahalad, 1989).

Stratejik niyet, örgüt içerisindeki bireylerin enerjilerini parçalara ayırmalarını ve harekete geçirmelerine odaklanmalarını, dikkat odaklanmasını, dikkat dağılmasına karşı koymayı ve bir hedefe ulaşmak için gerekli olan süre miktarınca konsantrasyonu sağlar. Değişimin zihin bulandırıcı girdabında bu tip psişik enerji bir örgütün sahip olacağı en nadir kaynak olmakla birlikte bu kaynağı en etkin şekilde kullananlar başarıya ulaşacaktır. Bu nedenle stratejik düşünce, niyetin ortaya çıkması ve tekrardan şekillendirilmesi sürecini güdülemektedir.

Akıllı Fırsatçılık (Intelligent Opportunism): Akıllı fırsatçılık en genel anlamıyla örgütün geçmiş kazanımlarından, mevcut rekabetçi ve çevresel koşullardan faydalanmak olarak ifade edilmektedir. Bu kavram aynı zamanda sürekli olarak gelişen bir gündem hissi ve zaman içerisinde düşünme, örüntülerin farkına varılması suretiyle geçmiş, bugün ve geleceğin bağlantısının kurulmasına da dikkat çekmektedir (Goldman, 2005).

Akıllı fırsatçılık, yalnızca amaçlanan stratejinin geliştirilmesine değil, yeni stratejilerin ortaya çıkması ihtimaline de yer ayırarak amaç odaklı sürece yer verir. Intel firmasındaki strateji oluşturma sürecindeki “stratejik uyumsuzluk” un rolüyle ilgili yazısında Robert Burgelman, çevrenin değişimi noktasında daha uygun alternatif stratejileri kaybetme riskine karşı örgütsel çabaların etkili ve yeterli biçimde yönlendirilmesi için açıkça belirtilmiş stratejilerin kullanılmasındaki ikilemi ön plana çıkarmıştır. Bir örgütün daha alt seviyelerde de akıllı fırsatçılığı kullanabilme yetisine sahip olmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda kurumsal gücün önemli bir göstergesi, şirketin yüksek düzey yöneticilerin öngörülerine ihtiyaç duymadan adaptasyonu sağlayabilme yeterliliği olarak görülmektedir (Burgelman, 1991:208).

Zamanında Düşünme (Thinking in Time): Stacey’in (1992) de belirttiği gibi strateji sadece geleceğe dair amaçlar tarafından oluşturulmaz. Hamel ve Prahalad bu duruma katılmakla birlikte gelecek amaçlarıyla bugünün var olan koşulları arasındaki boşluğun oldukça önemli olduğunu savunmuşlardır. Hamel ve Prahalad (1989)’a göre; stratejik

niyet bir örgüt için oldukça geniş bir alanı ifade etmektedir. Mevcut yeterlilikler ve kaynaklar ihtiyacı karşılamayacaktır. Bu durum örgütü daha yenilikçi olmaya ve var olan sınırlı kaynakları en verimli şekilde kullanmaya sevk etmiştir. Stratejiye dair geleneksel bakış açısı var olan kaynaklarla mevcut imkânlar arasındaki uyuma odaklanırken, stratejik niyet kaynaklar ve hırslar arasında devasa bir boşluk oluşturmaktadır.

Richard Neustadt ve Ernest May (1986; akt. Liedtka, 1998) adlı tarihçilerin düşünceleri ele alındığında, stratejik düşünce “zamanında düşünme” olarak görülmektedir. Stratejik düşünce geçmişi, bugünü ve geleceği birbirine bağlamaktadır. Neustadt ve May (1986)’ e göre; zamanında düşünme üç unsurdan oluşmaktadır. İlki, gelecek kavramının geçmiş süreçlerden kesinlikle bağımsız olamayacağı ve bu yüzden geçmişin öngörüselsel bir değerinin olmasıdır. Bir diğer unsur ise şimdiki zamanda gelecek için önemli etkenlerin geçmişten, değişimlerden, aktarımlardan, muhtemel biçimde ya da asli biçimde benzer akımların bilindik kanallardan geldiğinin farkına varılmasıdır... Üçüncü unsur ise, şimdiki zamandan geleceğe, geçmişe ve bugüne neredeyse sürekli bir dalgalanma; beklenen değişime karşı tedbirli; hızlandırma, sınırlama, yol gösterme, karşı koyma ya da kabul etme hususlarının hepsini içeren sürekli bir mukayese önermesidir.

Bu bakış açısıyla, zamanında düşünme kurumun belleğini ve kapsamlı geçmiş bağlamını, geleceği şekillendirmek için kullanır. Kendi geçmişleriyle birlikte farklı geçmişlerden uygun benzerlikte olanların seçilip kullanılmasını ve bu olaylar içerisindeki örneklerin fark edilmesini gerektirmektedir.

Geçmiş, bugün ve gelecek arasındaki gidiş gelişler, stratejinin uygulanmasının yanında oluşturulması noktasında da oldukça önemlidir. Charles Handy (1994; akt. Liedtka, 1998), geçmişimizden koptuğumuzda yönetimsizlik ve kontrolsüzlüğün baş göstereceğini belirtmiştir. Değişimin tam merkezinde kontrolü sağlayabilmemiz için geçmiş tecrübelerimizle geleceğimize yönelme düşüncesine ihtiyaç duyduğumuzu dile getirmiştir. Bu sebepten dolayı, “şekillendirmek istediğimiz gelecek nasıl bir görüntüye sahip olacak?” sorusu sorulan tek stratejik soru değildir. Bunun yanı sıra “Şekillendirmek istediğimiz geleceği görerek ve oraya ulaşmak için günü şekillendirirken almamız ya da uzak durmamız gereken geçmiş hususlar nelerdir?” gibi sorular da oldukça önemlidir.

Hipotez Odaklılık (Hypothesis-driven): Stratejik düşüncenin son ögesi, süreci, hipotez odaklı görmektedir. Bu durum, bilimsel metodu yansıtmakta, temel olarak ise hipotez oluşturma ve test etme faaliyetlerini ele almaktadır.

Stratejik düşüncenin hipotez odaklı olması, şimdiye kadar bahsi geçen ögeler arasında işletme yöneticilerine en yabancı olanıdır. Fakat bilgiye ulaşılabilirliğin giderek artması ve düşünmek için azalan zaman nedeniyle etkili hipotezler oluşturma ve bunları verimli bir şekilde test etme becerisi oldukça önemlidir. Bu noktadaki bireysel görüşüm ise, hipotezlerle etkin bir şekilde çalışabilme becerisinin strateji danışmanlık firmalarının en temel yeterlilikleri olduğu yönündedir.

Hipotez odaklı olmasından dolayı stratejik düşünce, biçimsel planlama değeriyle ilgili tartışmalara sebep olan analitik-sezgisel ayrımına engel olmaktadır. Stratejik düşünce aslında hem yaratıcı hem de eleştireldir. Düşünmenin her iki şeklinin aynı anda nasıl gerçekleşeceğini anlamak bilişsel psikologlar için hiç de kolay olmamıştır. Bunun sebebi ise yaratıcı düşünmenin gerçekleşebilmesi için eleştirel yargıların süreç dışı olması gerektiğidir.

Bilimsel metot, yaratıcı ve analitik düşünce türlerinin her ikisini de ortaya atılan ve test edilen hipotezlerin yinelenen döngülerindeki işlevlerine göre yer vermektedir. Hipotez oluşturma sürecinde “Farz edelim ...” yaratıcı sorusu sorulur. Hipotezin test edilmesi sürecinde ise “Eğer... Demek ki...” eleştirel sorusu sorulur ve analizle bağlantı kurulabilecek, fikirle bağlantılı hipotetik finansal akış serisinin analizinin de içinde bulunduğu ilgili veri elde edilir. Birlikte ele alındığında ve zamanla tekrar edildiğinde, yeni fikirler üretme zorunluluğu olmadan daha gelişmiş hipotezler ortaya koyulması bu sıralama sayesinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamdaki deneyimler, bir örgütün devam eden öğrenme sürecinde kullandığı basit neden-sonuç kavramlarının ötesine geçmesini sağlar.

Beş unsurun tümü de bir arada ele alındığı zaman, stratejinin dört dikey düzeyi ve uç uca değer sisteminin yatay ögelerini oluşturduğu bütünü parçalarıyla görebilen kişi stratejik düşünür olarak tanımlanmaktadır. Bu görüş, gelecek süreçlerin geçmişle kesişeceği ve ayrılacağı ve bugün gerekli olan yeni başlangıçları bize yaptırarak olan gelecek anlayışını içermektedir. Geleceğe doğru ilerlediğimiz bu süreçte, seçenekleri oluşturmak için en etkili yaratıcı düşüncemizi ve seçenekleri test etmemiz için de en

etkili eleştirel düşüncemizi kullanmamız gerekmektedir. Son olarak, stratejik düşünür; hem amaca yönelik hizmet konusunda, hem de amacın süregelen uygunluğu ile ilgili soru konusunda ortaya çıkan fırsatlara karşı her zaman açıktır (Liedtka, 1998).

1.2.2. Heracleous'un Stratejik Düşünceye İlişkin Yaklaşımı

Strateji ile ilgili literatür, stratejik düşünme ve stratejik planlamanın ne olduğu ya da aralarındaki ilişkinin nasıl olması gerektiği ile ilgili bir görüş birliği olmadığını ortaya koymaktadır. Buna yönelik olarak Heracleous (1998)'un "Strategic Thinking or Strategic Planning" isimli çalışması;

- "Stratejik düşünme" ve "Stratejik planlama" terimleri arasındaki ilişkiyi literatürde yer alan 4 temel ilişki türü gibi çözümlenmektedir.
- Bu iki terimi, "stratejik planlamayı tek halkalı bir öğrenme" ve "stratejik düşünmeyi" çift halkalı bir öğrenme şeklinde gösteren bir analogi geliştirerek açıklamaktadır.
- Bu terimler arasındaki ilişkiyi (stratejik düşünme ve stratejik planlama) birbirinden ayrı ama birbirine bağlı ve bütüncü süreçler şeklinde gösteren diyalektik görüşü açıklamayı amaçlamaktadır.

Stratejik düşünme ve stratejik planlama arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yer alan görüşler aşağıdaki başlıklar şeklinde özetlenebilir (Heracleous, 1998: 482-483):

D) Stratejik düşünme ve stratejik planlama iki ayrı düşünme tarzıdır ve stratejik düşünme, stratejik planlamanın önünden gitmelidir: Bu görüşe göre planlama, stratejiler üretmez çünkü programlı, formülize edilmiş ve analitik bir süreçtir; stratejik karar verildikten ve keşfedildikten sonra gerçekleşir ya da ortaya çıkar. Bu, Mintzberg ile bütünleşen bir görüştür ve planlamanın en fazla sorgulanan eleştirisidir. Mintzberg stratejik planlama kavramının belirli yanılgılara dayalı olduğunu belirterek teorik alanının sınırlarını araştırmıştır. Bunlardan ilki tahmin yanılgısı yani planlayıcıların pazarda ne olacağını tahmin edebileceği inancıdır. İkincisi ayırma yanılgısı yani etkin stratejilerin işletme faaliyetlerinden ve pazar bağlamından bağımsız planlayıcılar tarafından formüle edilmiş süreçlerle üretilebileceği dayanağıdır. Sonuncusu formülasyon yanılgısı yani formüle edilen prosedürlerin uygun fonksiyonu mevcut

stratejileri uygulamak iken aslında stratejiler üretebilecekleri şeklindeki şüpheli düşünceleridir (Mintzberg, 1994).

Benzer tarzdaki planlama eleştirileri, popüler yönetim literatüründe oldukça yaygındır. Diğer yazarlar stratejik planlama ile ilgili alışlagelmiş eleştirileri kabul etmişlerdir, fakat bunların da ötesine giderek planlama için organizasyonlarda yer bulamamış ve stratejik planlamanın tam anlamıyla dışarıya çıkarılıp, yerine stratejik düşünmenin ortaya çıkması gerekliliğini vurgulamışlardır (Heracleous, 1998). Konu ile ilgili olarak Liedtka (1998)'nın "Strategic Thinking; Can It Be Taught?" çalışmasındaki çıkış noktasını teşkil eden "*Strateji ile ilgili çalışmalarını rafa kaldırmamızın üstünden onlarca yıl geçmesine rağmen 'Yerine ne koymalıyız?' sorusuna aldığımız cevap: stratejik düşünme olmuştur*" ifadesi dikkat çekicidir.

Bu görüş, stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın farklı düşünce süreçlerini içerdiğini, stratejik planlamanın analitik ve benzeşik iken, stratejik düşünmenin sentetik ve ayrışık olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca stratejik planlamanın önemini ve beklentilerini güçlü bir şekilde sorgulamakta, yeni ve yaratıcı stratejileri radikal bir şekilde geliştirebileceğinden ziyade mevcut stratejilerin gerçekleştirilmesi için planlamanın sınırlandırılmasını araştırmaktadır (Heracleous, 1998: 482).

II. Stratejik düşünce analitiktir: Bu durum esas olarak Porter ile bütünleşen bir görüştür. Beş güç analizinin analitik çerçevesi, değer zinciri, ulusal rekabet avantajının Elmas Modeli ve faaliyet sistemi olarak strateji stratejik yönetim alanına önemli katkılar sağlamıştır. Porter'e göre stratejik düşünme iki kritik soru sormayı içermektedir: ilki; endüstri yapısının ne olduğu ve zaman içinde nasıl değişeceği. İkincisi ise, işletmemizin endüstrideki görece pozisyonunun ne olduğudur.

Diğerleri de stratejik düşünmeyi yapılandıran iyi tanımlanmış, analitik yaklaşımlar önermişlerdir. Örneğin; Zabriskie ve Huellmantel (1991; akt. Heracleous, 1998), stratejik düşünmeyi mümkün kılan birbirini izleyen ve iyi tanımlanmış 6 basamaklı bir süreç önermişler, Eden (1990; akt. Heracleous, 1998) ise benzer bir tarzda stratejik düşünme sürecini bilişsel bir haritalamaya dayalı olarak açıklamıştır. Benzer bir analitik yaklaşım da popüler yazında benimsenmiştir (Morissey, 1990) ve formüle edilmiş yaklaşımların stratejik düşünmeyi oluşturduğu ifade edilmiştir. Porter ve diğerleri "stratejik düşünme" terimini sentetik ve ayrışık bir düşünme süreci olarak değil de

analitik ve benzeşik olarak kullanmışlardır; aynı şekilde diğer yazarlar da stratejik planlama terimini kullanmaktadırlar.

III. Stratejik planlamanın gerçek amacı, stratejik düşünmeyi geliştirmektir:

Yukarıdaki görüşle ilişkili olarak bu görüş, stratejik planlamanın gerçek amacının stratejik düşünmeyi kolaylaştırmak olduğunu ifade etmektedir. Çünkü stratejik planlama araçları, yaratıcı düşünmeye yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Bu, Royal Dutch/Shell'deki üst yönetimin makalelerinin olduğu Harvard Business Review serilerinde kısa ve öz bir şekilde açıklanan bir görüştür (Geus, 1988). Bu görüşle bütünleşen stratejik araç "senaryo planlama" dır. Bu araç gelecekte olması mümkün olan şeylere uygun yanıtların ortaya çıkarılması sürecidir ve yöneticilerin rehberlik varsayımlarının sorgulanması için tasarlanmıştır ve mevcutlardan farklı olarak potansiyel rekabetçi ilgili düşünceleri hassaslaştırmaktadır.

IV. Stratejik planlama zaman içinde stratejik düşünmeye dönüşmüştür:

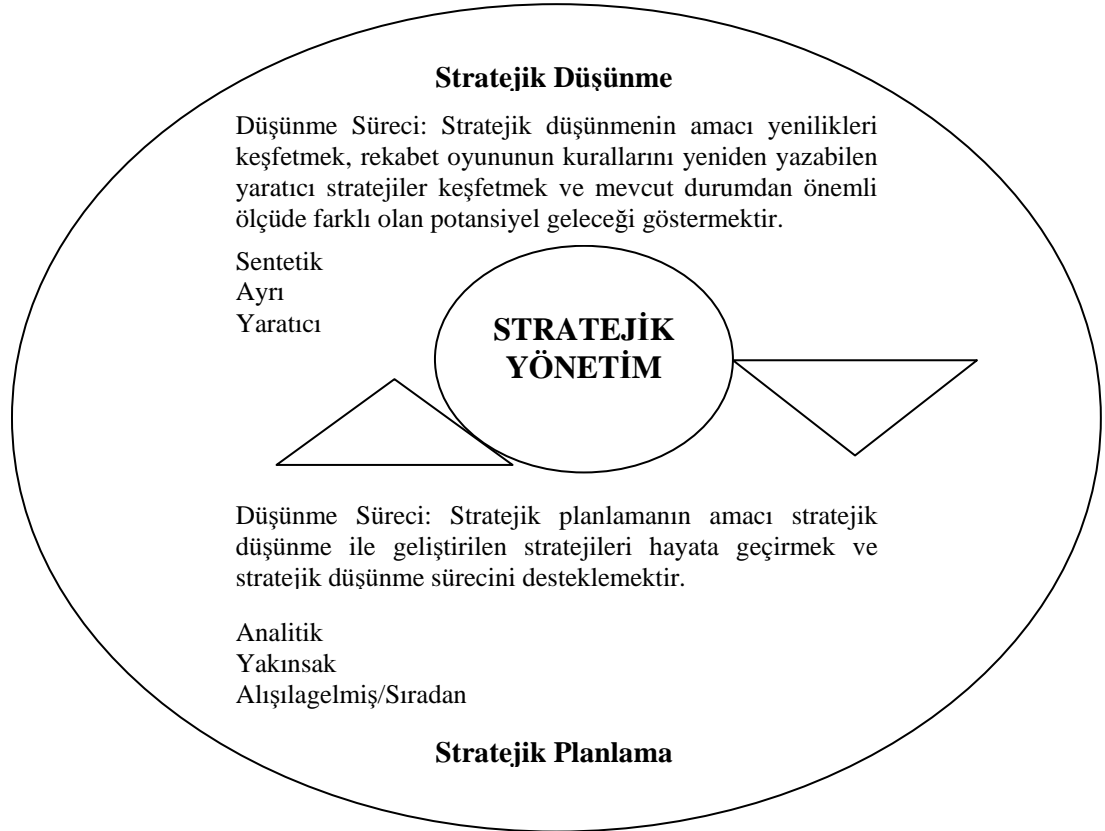
Stratejik planlama 1970'lerin ilk dönemlerindeki başlangıcından itibaren, uygulanabilir bir stratejik yönetim (ya da stratejik düşünme) sistemine dönüşmüştür (Wilson, 1994; akt. Heracleous, 1998). Bu görüşe göre başlıca değişiklikler planlama sorumluluğunun personelden hat yöneticilerine geçmesi şeklindeki kırılmayı, planlamanın işletme birimlerine göçerilmesini, çevresel değişimlere daha fazla ilgi gösterilmesini, daha karmaşık planlama tekniklerinin seçimini, hayati önemdeki uygulama faktörleri olarak organizasyona ve kültüre daha fazla ilgi gösterilmesini kapsamaktadır (Bonn ve Christodoulou, 1986). Bu görüşle ilişkili olarak literatürde stratejik planlamanın hat yöneticilerini kapsayan, işletme birimlerini doğru bir şekilde tanımlayan, açık faaliyet adımları olan, diğer organizasyonel kontrolleri planla bütünleştiren, uygun bir tarzda yürütüldüğünde yararlı olacağı tartışılmaktadır. Bu görüşte stratejik planlama ve stratejik düşünme, içerdiği düşünme süreçlerinden çok onları çevreleyen organizasyonel uygulamalarla tanımlanmaktadır. Stratejik düşünme, kökeninden daha az elitist hale geldiği ve yöntemlerinde daha açık ve karmaşık olduğu söylenen bir devrim olarak tasvir edilmektedir.

V. Stratejik düşünme ve stratejik planlamanın diyalektik görüşü:

Stratejik düşünce ve stratejik planlama arasındaki etkileşimi açıklamada, Mintzberg ve Porter'in yaklaşımları önemlidir. Mintzberg stratejik düşünme ve planlamanın farklı düşünce

süreçlerini kapsadığına, stratejik düşünmenin yaratıcı, stratejik planlamanın analitik olduğuna inanırken; Porter stratejik düşünmenin analitik araçlardan yararlanarak gerçekleştirileceğine inanmaktadır. Bu iki temel görüş açısından altı çizilen konu, stratejinin farklı yönlerine odaklanıyor görünmektedir. Örneğin Mintzberg stratejiyi zaman içinde olgunlaşarak, genel olarak yönetsel önsezi ve yaratıcılığa dayalı olan karar ve faaliyetler setindeki tarzlar olarak görmektedir. Buna karşılık Porter (1996) stratejileri ideal olarak tek ve sürdürülebilir olan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen stratejik pozisyonlar sağlayan değer zincirinin belli şekilleri olarak görmektedir (Heracleous, 1998).

Şekil 2. Stratejik düşünme ve stratejik planlama



Kaynak: Heracleous (1998: 485).

Heracleous (1998)'a göre stratejik düşünme ve stratejik planlamanın her ikisi gereklidir ve biri olmadıkça diğeri de yeterli değildir. Stratejik düşünmeden ortaya çıkan yaratıcı ve çığır açan stratejiler halen yakınsak ve analitik düşünce (stratejik planlama) ile uygulanabilmektedir ve planlama elzemdir. Stratejik düşünme ve stratejik planlama mantıksal bir süreçte ilişkilidir. Bu süreçte her ikisi de etkin stratejik yönetim için

gereklidir ve her bir biçim kendi içinde gerekli ancak, yetersizdir. Bu görüş, öğrenme düzeyleri kıyaslaması oluşturarak, stratejik planlamayı tek döngülü öğrenme ve stratejik düşünmeyi çift döngülü öğrenme şeklinde tanımlayarak bu terimlerin anlamının açıklığa kavuşturulmasını önermektedir.

Mintzberg'in stratejik düşünme ve planlama arasındaki farklılıklar ve planlamanın çıkarılan stratejiler oluşturmadaki yetersizliği ile ilgili görüşü, Porter'in analitik araçların gerekli olduğu ve yaratıcılığı harekete geçirebileceği ile ilgili görüşü ile uyumaktadır. Stratejik yönetim sürecinin her aşamasında kullanılan araçlar kendi başlarına önemli olmayabilirler ama yaratıcılığı ve analitik düşünceyi özendirme araçları olarak önemlidirler. İdeal olarak ayrışmayı ve daha sonra benzeşmeyi mümkün kılacak, yaratıcı ve daha sonra gerçek dünyanın etkilerini gören, sentetik ve aynı zamanda analitik olan mantıksal bir düşünce süreci olmalıdır. Yine bu görüşe göre, stratejik düşünme ve planlama zaman içinde tekrarlanarak meydana gelmektedir.

1.2.3. O'Shannassy ve Stratejik Düşünceye Bütüncül Yaklaşım

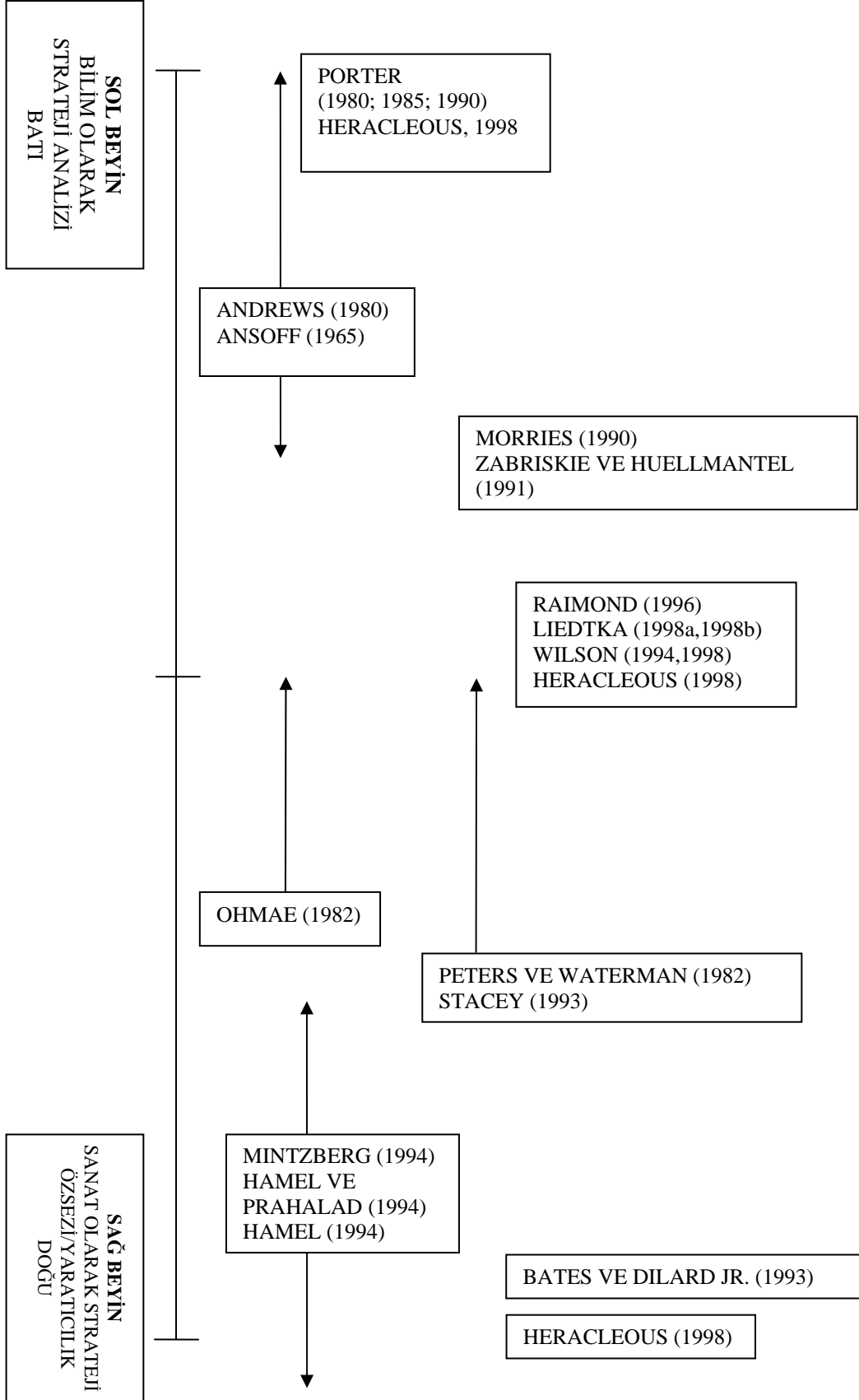
O'Shannassy (1999) "Strategic Thinking: A Continuum Views and Conceptualisation" isimli kapsamlı çalışmasında, strateji alanında önde gelen yazarların katkılarını inceleyerek, stratejik düşünme modeline ve konuyu kavramsallaştırmaya, ayrıca literatürde dağınık olan görüşlerin belirli bir düzlemde toplanıp diğer araştırmalara temel oluşturmasına katkı sağlamayı amaçlamıştır. Bu bağlamda öne sürmüştüğü model, stratejik düşünme alanında Stacey, (1993), Liedtka (1998a, 1998b), Wilson (1994, 1998), Raimond (1996) ve Heracleous'un (1998) katkılarının üzerine yapılan bir çalışma ürünüdür.

1990'lı yıllarda, stratejinin sanat ya da bilim olarak tek başına veya her ikisinin de birlikte ele alınması hakkında bir tartışma geliştirilmiştir. Ohmae (1982), Mintzberg (1994) ve Stacey (1993) gibi tanımlayıcı ve bütüncü literatürün önde gelen yazarları stratejinin sezgisel, üretici ve farklı düşünce sürecini içeren bir sanat dalı olarak uygulanması gerektiğini savunmuşlardır. Andrews (1965), Ansoff (1965) ve Porter (1980) gibi kuralcı literatürü savunan yazarlar ise stratejinin rasyonel, analitik ve tek noktada birleşen düşünce sürecini içeren bir bilim dalı olduğu görüşünü desteklemektedirler. Özellikle 1990'lı yılların sonuna doğru bazı yazarlar ise en iyi neticelerin elde edilmesi için her iki görüşü de bünyesinde barındıran strateji sürecinin

ortaya konması gerektiğini savunmuşlardır. (Wilson, 1994, 1998; Raimond, 1996; Liedtka, 1998a, 1998b; Heracleous,1998; akt. O'Shannassy, 1999). Birçok önde gelen yazarın katkılarının dikkatlice incelenmesi ve bu katkıların sanat olarak strateji mi bilim olarak strateji mi olup olmadığının belirlenip konumlandırılması, strateji alanındaki son gelişmelere ve literatüre ilginç bir anlayış getirmiştir. O'Shannassy (1999)'in çalışmasında bu öngörüler, stratejik düşüncenin kavramsallaştırılması ve model oluşturulması hazırlığı aşamasında destek sağlama amacıyla kullanılmıştır.

Şekil 3'teki diyagramda O'Shannassy (1999) tarafından oluşturulan, stratejik düşünce kavramını şekillendiren yazarlar ve stratejik düşünce bütünü yer almaktadır.

Şekli 3. Başlıca yazarlar ve stratejik düşünce bütünü



Kaynak: O'Shannassy (1999).

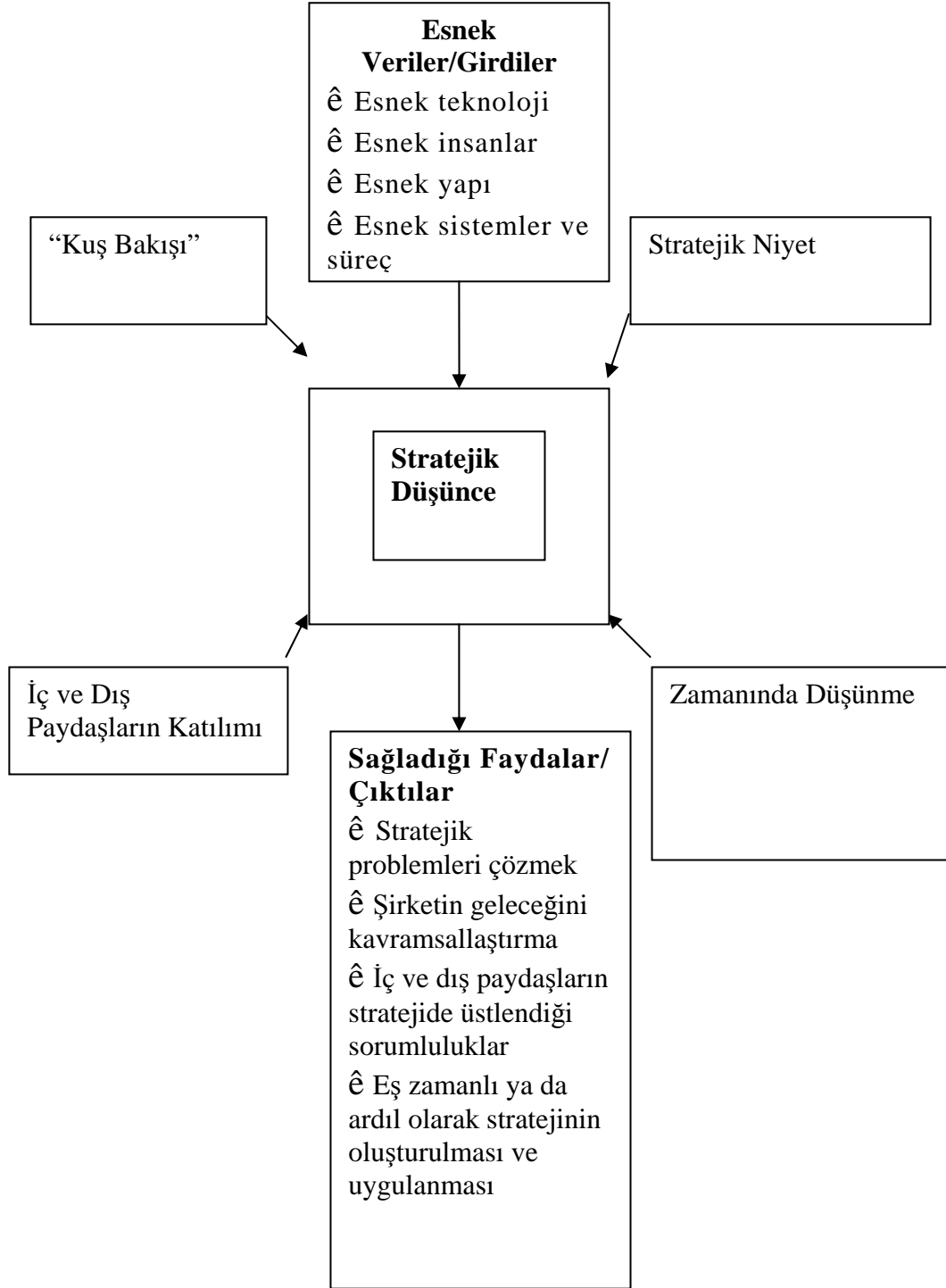
Şekil 3’te O’Shannassy, stratejik düşüncenin kavramsallaştırılmasına yönelik, stratejik düşünceyi de içine katan elementler modeli öne sürmüştür. Model; şirketin esnek girdilerinin özelliklerini, stratejik düşünce ürününü, ve her birinin teker teker açıklanacağı dört elementi de içine katan baştan sona sistemi oluşturan bütüncül bir yaklaşımı sunmaktadır.

Aşağıda bahsi geçen model bir çok uzmanın fikirlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu model, stratejik düşünme bağlamında şirketin tüm çalışanlarının “kuş bakışı” (bütüncül yaklaşım) yetisine sahip olmasına, strateji sürecinde dış ve iç paydaşların önemine vurgu yapması, karar verme sürecinde sosyal iletişimin gerekliliğine ve esnek verilere çok önem vermiştir. Ayrıca, bu çalışma sezgiye verilen önemin artmasıyla analize gereğin azaldığı fikrini desteklemektedir (Sauter, 1999; akt. O’Shannassy, 1999). Bu model; şirketin stratejik problemleri ve hipotezleri çözme kapasitesi, geleceğin kavramsallaştırılması, durumun talebine göre sezgi ve analizi kullanma özgürlüğü ve şirketin değer yaratım sistemiyle (Liedtka, 1998) çalışanlarına yeni, esnek ve adapte edilebilir bir bakış sunmaktadır.

Böylece, pazar ve müşterilerle sürekli iletişim içinde olan şirketin rakiplerinin önüne geçme olasılığı yükselir. Strateji alanında yeni bir “eklektizm”e eğilim olduğu aşikardır (Mintzberg ve diğ, 1998; Mintzberg ve Lampel, 1999; O’Shannassy, 1999). O’Shannassy’in bu modeli literatürdeki en önemli eğilimleri ve bu eğilimlerin yanındaki ilgili konuları belirlemektedir.

Şekil 4’te modeli oluşturan unsurlara değinilecektir:

Şekil 4. Stratejik düşüncenin unsurlarına yönelik O'Shannassy modeli



Kaynak: O'Shannassy (1999).

I. Esnek Girdiler

Şirketlerin müşterilerine, pazara ve diğer şirketlere esnek ve sorumlu bir şekilde yanıt verebilmeleri için esnek girdilere ulaşmalarının mümkün olması gerekir. Girdiler şirketten şirkete, endüstriden endüstriye değişebilir. Fakat, genel olarak dört kategoriye sahiptirler. Kategoriler şöyle sıralanabilir: esnek teknoloji, esnek insanlar, esnek yapılar ve esnek sistem ve süreçler (Ahmed ve diğ, 1996; akt. O'Shannassy, 1999). Bu görüş, örgütlerin müşteri ve pazara karşılık verebilecek güce sahip olması gerektiğini savunan görüşle tutarlıdır. Bu esnek ve adapte edilebilir girdilerin olmasıyla şirket belirsiz çevresel koşullarla daha kolay başa çıkabilir ve örgütünde stratejik düşünceyi daha iyi konumlandırabilir.

II. Kuş Bakışı (Bütüncül Bakış Açısı)

Şirketin her kademesindeki stratejistin şirketin iş çevresine ve kendi içine “kuş bakışı” bakması gerektiğini bu çalışma destekler. Stratejik yönetim çerçevesi; grup dinamikleri, örgütsel kültür, örgüt politikaları, örgütsel öğrenme, karar verme gibi ilgili alanlarla ve biliş ile gerekçelendirmeyi de içeren stratejik düşünme gerekliliklerine işaret edebilecek kadar esnektir. Bu yüzden stratejist mesleğine “yukardan” bakıp, sonrasında analitik araştırma ve sezgisel yaklaşım gerektiren hipotez veya problemlere daha yakından bakabilmek için işin içine doğrudan girebilir. Böylece bireysel çalışan insanlar hangi durumla karşı karşıya kalırsa kalsın bazı durumları göz ardı etmeden zihni bir çalışma sürecine girebilir. Ve daha sonra bu alanda yazı yazmış belirli yazarların öne sürdükleri stratejik düşünmeyle alanını daraltabilir (örn. Bates ve Dillard Jnr, 1993; Mintzberg, 1994). Futbolcu ya da piyanist analojisi bu konuyla oldukça ilişkilidir. Fakat, bu bakış açısını 1990'ların başında bazı yazarlar göz ardı etmiştir.

Bütüncül bakış açısı, iç ve dış paydaşların karşılaştıkları problemlerin dışına çıkıp bakmak olarak da ele alınmaktadır. Garrat'a (1995: 303) göre bütüncül bakış açısı bazı açılardan incelenen stratejik problemlerin çözülmesini hızlandırıcı bir süreçtir. Konuya yönelik olarak Garrat (1995) yazılarında üst yönetici takımının stratejik düşünce aktivitelerine odaklanır. Bu tez; iç ve dış paydaşların şirketin karşılaşıcağı problemlerde stratejik düşünce aktivitelerinin içeriği ve sürecine faal olarak katılımında bulunmalarını, bireysel yöneticinin esneklik ve sorumluluk kavramlarını kendine adapte edebilmesinin önemini tartışmaktadır.

III. Stratejik Niyet

Stratejik niyet kavramı (Hamel ve Prahalad, 1989) şirketin gelecekteki yönünün direkt sezgisel olarak anlamaya çalışılan yerde başlar. Bu, şirketin tüm çalışanlarının bir yere yoğunlaşmasını ve belirsiz çevresel koşullardan kendilerini soyutlamamalarını mümkün kılar. Hamel ve Prahalad (1994: 129-130)'a göre stratejik niyet; , şirketin ilk on yıl veya daha uzun müddette bulunmak istediği rekabetçi konumuna veya uzun vadede piyasadaki konumuna belirli bir noktadan sunduğu bakış açısıdır. Bu yüzden yön duygusu anlamına da gelir. Stratejik niyet farklılaştırılmıştır: Geleceğe benzersiz, rekabetçi bir bakış açısı sunar. Çalışanların yeni rekabet alanları keşfedecekleri vaatlerini içlerinde taşımalarını gerektirir. Bu yüzden keşif duygusu taşır. Stratejik niyetin duygusal bir tarafı da vardır. Çalışanların algısı, hedeflerin niteliğine göre ulaşılabilirliğidir. Bu yüzden kader duygusunu da ima eder. Yön, keşif, kader. Bunlar stratejik niyetin en önemli özelliklerini teşkil etmektedir.

Bu sebeple stratejik niyet çalışanların emek ve çabalarını örgüt hedeflerine yönlendirmelerini sağlar (Liedtka, 1998). Bu durum da, karmaşık iş çevresinde her geçen gün artan değişikliklerin çalışanlarda sebep olduğu soyutlamaya çözüm olarak sunulabilir. Karar verme noktasında dallanmalar oluştuğu zaman, ortak bakış açısı şirket çalışanlarının şirketin amaçlarına daha kolay odaklanmasına ve çevresel belirsizlik durumlarında kontrolün daha profesyonel sağlanmasına yardımcı olur (Boisot, 1995). Bu şekilde, stratejik düşünce stratejik niyetle büyük ölçüde şekillendirilmiş olmaktadır (Liedtka, 1998a).

IV. İç ve Dış Paydaşların Katılımı

Stratejik düşünce şirketin geleceğini kavramsallaştırma arayışındadır. Belirli bir stratejik düşüncede McKinsey'in "7-S Modeli" bağlamı göz önünde bulundurularak bazı sapmalar arar. Belirli bir stratejik problemin içinde bulunduğu bu sapmalar ve hizalama yanlışlıklarını gidermek için çözüm sunulmaya çalışılır (Liedtka, 1998b). Bu yanlışlıklar iç ve/veya dış, "zor" ve/veya "kolay" faktörlere atfedilebilir. Bir şirketin tüm çalışanları- en üst yöneticisinden en alt çalışanına kadar- stratejik bir şekilde düşünebilir. Bu, bu çalışmanın da desteklediği bir şeydir. Şirketin belirsizlik durumlarına karşı belli bir davranışta bulunması gerekirken çalışanlara bu konuda daha fazla özerklik tanınmıştır (Wilson, 1994). Dış danışmanlar ve bazen diğer dış

paydaşlar (örneğin; alacaklılar, tüm kalite yönetimi literatürü bağlamındaki teminatçılar, mukrizler, öz sermaye yatırımcıları) da şirketin stratejisine zaman zaman katkıda bulunabilir.

Karar verme anlayışına benzer olarak strateji oluşturma ve uygulama ne eş zamanlı ne de ardıl bir şekilde olur. Bu durum, yöneticiye “işin mutfağına girerek” analiz ve sezgi becerilerini kullanma esnekliği tanır. Liedtka'nın (1998a, 1998b) tezindeki hipotez odaklılık unsuru bu noktada önem arz etmektedir. Bu bağlamda şirket eğer verimli bir şekilde hareket etmek istiyorsa şirketin en üst kademesindeki çalışanından en alt çalışanına kadar herkesin şirketin iç, dış ve pazar bağlamında bulunduğu noktayı anlaması gerekir. Liedtka'nın (1998:32) da belirttiği gibi şirketin rekabet gücünü arttıran en önemli unsurlardan biri, örgütün her yerine stratejik düşüncenin yayılmasıdır. Stratejistlerin varlığını bir kenara bırakarak, bu yeni bakış açısı liderlerin stratejik becerisini geliştirecek bir rol üstlenecektir.

Bu gözlem, şirketin içinde stratejik düşünme ile ilişkili olarak rollerinin ne olduklarını bilmeleri açısından çalışanlar için oldukça önem taşır. Tüm çalışanların bu bilinçte olması, stratejik yönetim çerçevesi bilgisinin olması, bilişsel beceri, karar verme, örgütsel öğrenme, örgütsel politika, örgütsel kültür ve grup dinamiklerini kavramış olması gerekir. Ayrıca, örgütün karşı karşıya olduğu belirsizlik, şirket çalışanları ve örgütün tercih ve kapasitesi göz önünde bulundurularak yetki devretme ve stratejik düşüncenin örgütsel boyutu şirkete göre biçimlendirilmelidir. Strateji sürecinde analiz ve sezginin birlikte kullanımına karar vermede örgütsel politikanın rolü büyüktür. Karar destek sistemleri çalışanlar tarafından sezgi ve analizin kullanımını büyütme için kullanılabilir. Bu da, takımların veya çalışanların gerçek bir deneyim yaşamalarına olanak sağlar.

V. Zamanında Düşünme

Stratejik düşüncenin kavramsallaştırılması, Liedtka'nın (1998a, 1998b) şirketin geçmişinin, bugününün ve geleceğinin göz önünde bulundurulması gerektiğini söyleyen düşüncesini destekler. Liedtka (1998a) kati surette çerçevesini çizdiği stratejik düşüncenin kavramsallaştırılmasında bu duruma terimsel bir isim vermiştir: “zamanında düşünme”. Liedtka (1998a) şirketin geleceğinin stratejik niyetiyle bugünün realitesi arasındaki uçurumun öneminden bahsederken Hamel ve Prahalad'ın fikirlerini

desteklemiştir. Bu bağlamda stratejik niyet, bir örgütün potansiyel olarak ne kadar büyüyebileceğini belirtir. Mevcut kapasite ve kaynaklar kafi değildir. Örgütün bu gücü elindeki kısıtlı kaynaklarla en çok ne yapabirimini cevabını arar. Bu şekilde stratejik düşünce geçmiş, bugün ve gelecek arasında kayda değer bir bağlantı oluşturur.

Senaryo planlama da zamanında düşünme hususunda önemli bir role sahiptir. Şirketin uygulamak istediği bir çok potansiyel gelecek uygulamalarının disipline edilmiş hayalini oluşturur. Schoemaker'ın (1995: 27) belirttiği üzere senaryo planlama "olduğundan fazla veya az tahminlerde bulunma" ihtimallerini eleyerek daha kesin hükümlerde bulunabilir. Ayrıca, senaryo planlama muhtemel durumlardaki alanları belirleyerek verilerin basitleştirilmesinde önemli bir role sahiptir. Her bir senaryo muhtemel durumlarda farklı elementlerin birbirleriyle ilişkisinin nasıl olabileceğini açıklar. Ayrıca, senaryolar Schoemaker'ın (1995,40; akt. O'Shannassy, 1999)da gözlemediği gibi zaman bağlamında yaratıcı düşünceyi de tetikler. Şöyle ki; iyi tasarlanmış senaryolar geleceği şekillendiren sayısız faktörün kombinasyonlarını alarak tek bir fikre saplanma eğilimini engeller. Senaryo planlama özellikle varlığımızın tehlike altında olma durumlarını göz önünde bulundurarak mevcut bağlamsal haritalar üzerinde çalışan zihni kıvraklığın eseridir. Her ne kadar başta iç karartan bir portre sunulsa da bu senaryolar yeni işlerin ve tanınmamış fırsatların tohumlarını atan niteliktedir. Fakat bu fırsatlar yalnızca yakından incelendiğinde kendini gösterir. Daha zengin seçeneklere sahip olmak için, bu seçeneklerin gerektirdiği şekilde bir vizyona ve cesarete ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu bakış açısı, stratejik düşünce üzerinde daha verimli çalışmak için sadece senaryoların sağladığı analitik ve sezgisel güçlere değil, ayrıca bu fikir ve kararları uygulayabilecek cesarete de ihtiyaç duyulduğunu vurgulaması açısından dikkat çekicidir.

1.2.4. Bonn ve Temel Yetenek Olarak Stratejik Düşünme

Yukarıda görüşleri incelenen araştırmacılardan farklı olarak Bonn (2001), stratejik düşünceyi bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı düzeyde ele almaktadır. Bu yaklaşım mikro düzey (bireyler ve gruplar) ile makro düzeyi (örgüt ve ilgili konular) bir araya getirmektedir.

Bireysel düzeyde stratejik düşünce, organizasyon ve çevreyi algılamak için çok yönlü düşünce, yaratıcılık ve organizasyonun geleceği için vizyon konularını içerir. Stratejik düşünce organizasyon için istenen vizyon ve güçlü organizasyonel amaç duygusu tarafından yönlendirilmelidir. Çünkü organizasyonel düzey, bireysel stratejik düşünce için ortam oluşturur. Organizasyonlar, yapılar, süreçler ve sistemler yaratmaya gereksinim duyarlar. Örgütsel düzeyde stratejik düşüncenin iki önemli boyutu vardır. Bunlar üst düzey takım üyeleri arasında sürekli stratejik diyalogu teşvik etmek ve tüm çalışanlara yaratıcılık ve ustalık avantajı kazandırmaktır.

Bonn (2001), stratejik düşünceyi stratejik problemleri çözme yolu olarak tanımlar ve stratejik düşüncenin sistem düşüncesi, yaratıcılık ve gelecek için vizyon olmak üzere üç unsurdan oluştuğunu ifade eder. Bonn'un bu hususlar hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

Sistem Düşüncesi: Stratejik düşünmenin en önemli unsurlarından biri organizasyona ve çevresine bütüncül bir bakış açısıyla bakabilme kabiliyetidir. Bu yetenek, farklı konu ve problemlerin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu, her birinin diğerini nasıl etkilediğini anlamayı gerektirir. Stratejik düşünceye göre örgüt, kaynaklar için rekabet eden, birbirinden bağımsız unsurlardan oluşan bir yapı değil, her bir ögenin birbiriyle ilişki içinde olduğu bütüncül bir sistem olarak görülür.

Bütüncül bir yaklaşıma sahip olmak, kendini günlük operasyonel problemlerden uzak tutmayı, sorun ve konuların altında yatan belirgin olay ve detaylarla nasıl bağlantılı olduğunu görme kabiliyetini gerektirir. Senge, bu yaklaşımı "sistem düşüncesi" olarak adlandırmaktadır. Bu tür düşünmede olayları doğuran yapı ve sistemler etkilenmeye, kontrol edilmeye, değiştirilmeye ve arzu edilir formda yeniden yaratılmaya çalışılmaktadır.

Yaratıcılık: Strateji, rekabet avantajı yaratmak için özgün çözümler geliştirme ve yeni fikirler ileri sürme ile ilgidir. Stratejik düşünen insanlar yeni yaklaşımlar bulmaya çalışmalı, işleri daha iyi yapmanın yolunu hayal etmeli, zihninde canlandırmalıdır. Bu, yaratıcılık için bir ön gerekliliktir.

Amabile (1998; akt. Bonn 2001)'e göre yaratıcı düşünce; kişinin problemlere ve çözümlere yaklaşımına ve varolan fikirlerin yeni bir kombinasyon içinde bir araya getirilmesi kapasitesine işaret eder. Bu durum, organizasyon içindeki zihinsel modeller

veya hakim inanışların sorgulanması yoluyla mevcut otoriteye başkaldırıyı da içerir. Senge (1990), zihinsel modelleri, dünyayı nasıl anlayacağımız ve nasıl eyleme geçeceğimize etki eden derin, kökleşmiş varsayımlar, genelleştirmeler, hatta hayaller ve resimler olarak tasvir eder.

Gelecek İçin Vizyon: Stratejik düşünme organizasyonun geleceği için arzulanan bir vizyon ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yürürlüğe konmalıdır. Gerçek bir vizyon gelecek için yön doğrultuludur ve örgütteki tüm faaliyetler için odak noktası teşkil eder. Örgüt üyeleri için ortak inanç ve arzulanan geleceği ifade eden paylaşılan vizyon, itaat yerine bağlılığı teşvik eder ve tüm örgüte nüfuz eden ortak anlayışa dönüşür (Bonn, 2001).

Yukarıda görüşleri incelenen yazarlara ek olarak, **Pisapia ve arkadaşları (2005)**, stratejik düşünceyi ele alırken zihinsel süreçlerin işleyişine odaklanmakta ve liderin stratejik düşünceye sahip olması için gereken unsurların sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme (reframing) ve yansıtma (reflecting) olduğunu öne sürmektedirler (Pisapia vd, 2005). Bu çalışmada ele alınan unsurlar genel hatlarıyla aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Sistem düşüncesi: Sistemin davranışlarını şekillendiren ve eylemler için seçenekler sunan özellikleri, kuvvetleri, örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri anlayarak sistemi bütüncül olarak görme yeteneğidir. Sistem düşüncesinde bireyin yararlandığı 4 yetenek vardır:

- Bütüncül düşünme yeteneği,
- Örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri fark edebilme yeteneği,
- Sistemin içsel özellikleri ve spesifik örneklerini fark edebilme ve buna göre eylemlerde bulunma,
- Sistemin gerektirdiği amaca ulaşma, örüntüleri koruma, bütünleşme ve uyum zorunluluklarını fark edebilme ve buna göre eylemlerde bulunma.

Yeniden Çerçeveleme: Yeni görüşler ve eylem seçenekleri kazanmak için dikkatleri farklı bakış açıları, zihinsel modeller ve paradigmlar arasında kaydırabilme yeteneğini ifade eder. Yeniden çerçevelemeye ilişkin 4 yetenektен söz edilebilir. Bunlar (Pisapia ve diğ., 2005; akt. Naktiyok ve diğ., 2009: 16) :

- Uygun bilgi elde edildiğinde yargıda bulunmayı bırakmak,

- Bir problemi, durumu veya konuyu şekillendirmek için kullanılan zihinsel modelleri, paradigmaları ve çerçeveleri tanımlama ve anlama yeteneği,
- Bir durumu anlamak için farklı zihinsel modeller, paradigmalar ve çerçeveler kullanabilme,
- Kişinin kendisinin ve başkalarının zihinsel modellerini gözden geçirmesi ve değiştirmesi.

Yansıtma: Algılar, deneyim ve bilgilerin kullanımı aracılığıyla ne olduğuna dair yargıda bulunmak için mantıksal ve rasyonel düşünceyi harmanlayabilme ve daha sonra gelecekteki eylemlere rehberlik edecek sezgisel ilkeler oluşturma yeteneğidir. Yansıtma beş yetenekle ortaya konabilir (Pisapia ve diğ., 2005; akt. Naktiyok ve diğ., 2009: 17):

- Bazı seçenekler işe yararken diğerlerinin niçin işe yaramadığını fark edebilmek,
- Çift döngülü öğrenmeden yararlanmak,
- Durumu anlamak için algıları, deneyimi ve bilgiyi kullanmak,
- Eylemde bulunurken algıları, deneyimleri, bilgi ve analizi harmanlamak,
- Bugünü ve geleceği anlamak için kendine ve başkalarına ait algı, deneyim ve bilgileri kullanabilmek (geçmişten yararlanarak bugünü ve geleceği anlama).

Tablo 1’de stratejik düşünmek için gereken becerilere dair kavram ve tanımlar yer almaktadır:

Tablo 1. Stratejik düşünmek için gereken becerilere dair kavram ve tanımlar

BECERİ	TANIM	AÇIKLAMA
Sistem Düşüncesi Sistem dinamiklerinin anlaşılmasını sağlamak suretiyle bilgiyi toplamak ve bilgi aracılığıyla ve ötesinde düşünmek için kullanılan beceri.	Sistem düşüncesi Sistemlerin davranışlarını biçimlendiren özellikleri, güçleri, örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri anlamak suretiyle sistemleri bir bütün olarak görebilme becerisi olup eylem seçeneklerini ortaya koymaktadır.	Sistem düşüncesinde kullanılan dört beceri vardır: Bütünsel düşünmek. Örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri anlamak. Sistemlerin özündeki özelliklerin ve özgül sistem modellerinin farkına varmak ve bunlara göre davranmak. Hedefe ulaşma, örüntülerin korunması, bütünleşme ve uyum sağlamaya ilişkin sistem zorunluluklarını anlamak ve bunlara göre davranmak.
Yeniden Çerçevlendirme Durumsal gerçeklikleri tanımlayan bilgiyi toplamak ve organize edebilmek için kullanılan beceri.	Yeniden çerçevlendirme Eylemler için yeni içgörüler ve seçenekler üretmek için dikkati farklı bakış açıları, çerçeveler, zihinsel modeller ve paradigmlar arasında kaydırabilme becerisidir.	Yeniden çerçevlendirmede dört beceri kullanılır: Gerekli bilgi toplanana kadar karar almayı ertelemek. Bir sorunu, durumu ya da meseleyi çerçevlendirmek için kullanılan zihinsel modelleri, paradigmları ve çerçeveleri tespit etmeye ve anlamaya ehil olmak. Bir durumu anlamak için farklı zihinsel modelleri, paradigmları ve çerçeveleri kullanabilmek. Kendisinin ve diğerlerinin zihinsel modellerin gözden geçirip yenileyebilmek.
Yansıtma Veriyi işlemek, bundan bilgi üretmek ve uygulama yoluyla bunu hayata geçirmek için kullanılan beceri.	Yansıtma ne olduğuna dair yargıya varmak ve sonrasında da gelecekteki eylemlere yol gösterecek sezgisel ilkeleri yaratmak için algıların, deneyimlerin ve bilginin kullanımı yoluyla mantıksal ve akılcı düşüncüyü birlikte kullanabilme becerisidir.	Yansıtma da kullanılan beş beceri vardır: Bazı kararların neden işe yaradığını ve diğerlerinin neden işe yaramadığının farkına varmak. Çift döngülü öğrenmeyi idare eden ilkeleri kullanmak. Durumları ve bunlar hakkında nasıl düşünüleceğini anlamak için algıları, deneyimleri ve bilgiyi kullanmak. Eyleme geçerken algıları, deneyimleri, bilgiyi harmanlayarak analiz etmek. Bugüne ve geleceğe dair bir anlayış oluşturmak için mevcut ve geçmişteki algıları, deneyimi ve bilgileri kullanmak.

Kaynak: Pisapia ve diğ. (2005)

1.3. Stratejik Düşünme Düzeyinin Boyutları

Strateji, bir kurumun nasıl başarılı olabileceğine ilişkin geliştirdiği fikirdir. Bir kurumun başarı fikri olan strateji bir bilim veya objektif bir başarı fikri değildir. Strateji, karar vericilerin anlam atfettiği, doğruluklarına kısmen veya bütünüyle inandığı nasıl başarılı olabileceğine ilişkin bir fikirdir. Dolayısıyla, strateji sübjektif bir başarı fikri anlamına gelir. Bu bakımdan, varlığı kendinden menkul değil, onu tasarlayarak var edenlerde

yatar (Barca, 2006a). Bu noktada, strateji yapıcıları arasındaki düşüncenin unsurlarını ve düşüncenin derinlik farklarını açıklamak önem arz edecektir.

Stratejik yönetim literatüründe, genel olarak, stratejik düşünme düzeyi farklılıkları ele alınmamış ve çoğu zaman ifade edilmese de varsayımsal olarak homojen kabul edilmiştir (Barca ve diğ., 2006: 299). Mevcut durumda, çoğu stratejik yönetim yazını, bir özne (üretici) olarak “strategist” kavramını bile kullanmamakta, neredeyse tamamen, bir nesne (ürün) olan “strateji” kavramını kullanmaktadır. Literatürde (stratejinin bilimleştirme sürecine paralel olarak) adeta stratejistlerin bir kere de ve tam olarak strateji geliştirdikleri ve stratejistlerin benzer düşündükleri gizli varsayımlar biçiminde işlenmektedir. Halbuki insan doğası açısından bakıldığında, stratejist olarak görülenlerin (örneğin, üst düzey yöneticiler) stratejik düşüncenin unsurları (mevcut durumun bilgisi, arzulanan geleceğin tasarlanması ve mevcut durumdan arzulanan geleceğe nasıl geçileceğinin yöntemi) ve stratejik düşünme düzeyleri (olaylar/kişiler, trendler ve yapılar düzeyinde) bakımlarından büyük farklılıklar göstermektedirler (Barca, 2006). Bu bağlamda Barca (2006) tarafından yapılan çalışmada bahsedilen hususlar irdelenerek, her üst düzey yöneticinin strateji geliştirmede yetkin olduğu ve birinci sınıf stratejist olduğunu varsaymanın tehlikeli ve yanlış olabileceğinin altı çizilmiştir.

Yukarıda bahsedilen çalışmanın devamında Barca ve diğ. (2006) tarafından yapılan bir diğer araştırmada, stratejik karar vericiler konumunda olan üst düzey yöneticilerin stratejik düşünme düzeyleri bakımından farklılıklar gösterip göstermedikleri ve eğer gösteriyorlar ise söz konusu farkların yaygınlığı araştırılmıştır. Sözkonusu çalışma, stratejik düşünme düzeyinin iki boyutu olan düşüncenin tamlığı ve derinliği açısından yöneticiler arasında farklılığın olduğunu ortaya koymuş ve farklılıkların yaygınlık oranlarını belirlemiştir. Stratejik düşünme düzeyinin derecelendirilmesi hususunda kuramsal bir katkı sunan sözkonusu çalışma (Barca ve diğ., 2006) bu çalışmaya da büyük ölçüde temel teşkil etmektedir.

Bu noktadan hareketle, aşağıdaki bölümde stratejik düşüncenin derecelendirilmesinde önemli bir unsur olan stratejik düşünmenin tamlığı ve derinliği konusuna yer verilecektir.

1.3.1. Stratejik Düşünmenin Tamlığı

Strateji geliştirme sürecine ilişkin çalışmalarda genel kabul, stratejik düşüncenin belirli bir zaman dilimi içerisinde yapılan planlı çalışmaların sonucunda bir kerede ve bütün unsurları ile “tam” olarak ortaya çıkacağı yönündedir. Bu eğilimin tipik örneğini, stratejik planlama düşünce ve çalışmaları oluşturmaktadır. Bu düşünce ve çalışmalarda, gizli veya açık biçimde kabul edilen, sistematik ve kontrollü yürütülen planlama faaliyetlerinde stratejinin bütün yönleri ile, tam olarak ortaya çıkacağıdır. Eğer zaten her yönüyle tam bir fikir olarak ortaya çıkmamış ise, bunun strateji olarak görülmemesi gerektiği yine gizli bir varsayım olarak kabul edilmektedir. Halbuki, gerçek yaşamda, stratejinin tam olarak ortaya çıkması çok nadir olarak görülen bir olgudur (Barca ve diğ., 2006). Yaygın olarak gözlemlenen, stratejinin bir arayış süreci olarak eksiklikleri ile devam etmesidir. Mintzberg (1978, 1994) ve Quinn (1990) ileri sürdüğü gibi, stratejiler bilinçli olarak (delibrate) tasarlanmaktan daha çok, uzun zaman içerisindeki deneme ve yanılmaların sonucunda ortaya çıkan (emergent) ve bu yönleri ile bir kerede ve tam olarak ortaya çıkmak yerine zaman içerisinde eksikliklerini gidererek ilerlemeci (incremental) bir özellik gösterirler.

Bir stratejinin “tam” olarak ortaya çıkabilmesi için, mevcut durum, arzulanan gelecek ve yöntem bilgilerini aynı zamanda içinde barındırması gerekir. Stratejinin tam kabul edilmesi için gerekli olan bu bilgiler, farklı rasyonelitler ile üretilirler. Mevcut durum bilgisi analitik rasyonelite, arzulanan gelecek tasarımcı rasyonelite ve mevcut durumdan hareket ile arzulanan geleceğin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin yöntem bilgisi ise pratik rasyonelitenin ürünü olarak ortaya çıkar. Mevcut durum bilgisi, geçmişte ve şu anda yaşanılanların çeşitli analiz yöntemleri (SWOT analizi, 5 Güç analizi vs.) ile anlamlı bilgiye dönüştürülmesini gerektirmektedir. Mevcut veri ve enformasyonu işleyerek bilgi üretmeyi ifade eden analitik rasyonelite, bir yöneticide olması gereken en temel ve dolayısıyla fark yaratma bakımından en az rol oynayanıdır. Arzulanan gelecek bilgisi, çeşitli yöntemler ile (tahmin, sezgi vs.) geleceğin nasıl olacağı ve söz konusu gelecekte ne durumda olmayı (hedefler, pozisyonlar, başarılar vs.) istediklerini ifade eder. Geleceğe ilişkin bilgi üretimi, mevcut durum bilgisi üretiminden daha zor olup, daha üst düzey bir yetenek gerektirmektedir. Tasarımcı rasyonelite, analitik rasyoneliteden farklı olarak daha kolay ele alınabilecek “olan veya olmakta olan olguları” değerlendirmek ile yetinmeyi değil, buradan hareket ile daha zor ulaşılabilecek

henüz olmayan ama “olacak olan ve bu olacak olanlar veri alındığında arzulanın ne olduğu”nun bilgisini üretmeyi gerektirmektedir. Stratejiyi oluşturan üçüncü bilgi kategorisi, diğer ikisinden farklı olarak zaman boyutuyla faaliyet gösterilen çevreye ve işletmeye bakmak yerine, arzulanın nasıl yaşama geçirilebileceğine ilişkin yöntem bilgisini gerektirmektedir. Bu tür bilgi üretimi için gerekli olan rasyonalite ise, pratik rasyonalitedir. Pratik rasyonalite, iddia edilebilir ki, en az rastlanılan ve zor sahip olunan rasyonalite türüdür (a.g.e, 290).

Bu çerçevede düşünüldüğünde, stratejik karar verici olarak her üst düzey yöneticinin mevcut durum bilgisine sahip olduğu, ama daha az yöneticinin arzulan gelecek bilgisi üretebildiği ve çok daha az yöneticinin arzulanı realize etmek için yöntem bilgisine sahip olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, stratejik karar verme konumunda olsalar bile, üst düzey yöneticilerin çok azının “tam” bir strateji için gerekli olan bu üç bilgi kategorisine aynı anda sahip oldukları söylenebilir. Örneğin, bir yönetici mevcut durum bilgisine sahip olabilir, ama arzulan bir gelecek tasarlamaktan mahrum olabilir veya arzulan bir gelecek fikrine sahip olmasına rağmen, söz konusu fikri somutlaştıracak yöntemleri geliştirmemiş olabilir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, her üç bilgi kategorisi bakımından “tam” bir stratejik netliğe ulaşmış olanları “birinci derece stratejist” olarak görmek olası görünmektedir. Buna karşın, göreceli olarak kolay olan mevcut ve arzulan bilgilere sahip ama bunları nasıl yaşama geçirebileceğine ilişkin netliğe ulaşamayanları “ikinci derece stratejist” ve nihayet bir gelecek görüşü ve tasarımı olmayan, sadece mevcudu değerlendirme aşamasında kalanları da “üçüncü derece stratejist” olarak isimlendirmek mümkündür (Barca ve diğ, 2006: 291).

1.3.2. Stratejik Düşünmenin Derinliği

Stratejik yönetim literatüründe, içerik ile ilgili çalışmalar (oyun kuramı, pozisyon okulu, kaynaklara dayalı okul, Avusturyan strateji okulu vs.) somut alternatifleri değerlendirirken, adeta, bir standarttan söz etmektedirler. Söz konusu çalışmaların önerdiği yaklaşımlar doğrultusunda hareket edenler, sanki, aynı veya benzer alternatifler ile arayışlarına yanıt bulacaklardır. Halbuki, stratejik karar vericiler öznel özellikleri (eğitim, aile, yetişme tarzı, deneyim, sezgi vs.) nedeni ile, farklı kavrayış, yorumlama ve geleceğe yansıtma yeteneği gösterirler. Yukarıda belirtilen, stratejiyi oluşturan her üç unsura (mevcut durum, gelecek ve yöntem) ilişkin bilginin ortaya çıkarılması nesnel

değil, öznel bir süreç gerektirmektedir (Barca, 2002). Ancak, belirtilen strateji okulları bunu irdelemek yerine, genel olarak, stratejik karar vericilerin düşünme derinliğini standart kabul ederek kuramsal açıklamalar sunmaktadırlar. Örneğin, içerik ile ilgili en popüler kurmalardan biri olan pozisyon okuluna göre, mevcut durum bilgisi için gerekli olan 5 güç analizi, ne tür bir gelecek tercihi yapacağı bilgisi için üç jenerik strateji değerlendirmesi ve bu jenerik stratejilerin nasıl hayata geçirileceği konusunda ne tür yönetim ve örgütlenmelere gidileceği, karar vericiler arasında düşünme derinliği ile ilgili farklılıkların önem ve etkisi göz önüne alınmadan birer standart bilgi üretme çabası olarak sunulmaktadır. Fakat, gerçek yaşamda bu tür bilgileri üretmek karar vericilerin düşünme derinliği ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Barca ve diğ., 2006a).

Stratejik düşünme derinliği yukarıda belirtilen her bir bilgi kategorisi için ayrı ayrı farklılıklar gösterir. Mevcut durum bilgisi açısından bakıldığında, düşünce derinliği yüzeyselden karmaşıklığa doğru olguları tekil olaylar (kim nerede ne zaman ne yaptı yönlü olayı kendi içinde anlamaya çalışma), trendler (tekil olaylar arasında nedensellik ilişkisi kurarak geçmişten geleceğe uzanan eğilimleri görme) ve yapılar/sistemler (olay ve trendleri gözlemlenen biçimde ortaya çıkmasına yol açan üretici yapıların ne olduğunu görme) düzeyinde görmeye yol açmaktadır. Arzulanan gelecek bilgisi açısından bakıldığında, aşağıdan yukarıya doğru düşünme derinliği maksimizasyon (karşılaşılan her fırsatı değerlendirerek ondan en iyi biçimde faydalanma), hedefler (gerçekleştirilmek istenilen somut başarı düzeyleri) ve vizyon (yön verici soyut gelecek perspektifleri) olarak görülmektedir. Yöntem bilgisi açısından bakıldığında ise aşağıdan yukarıya düşünme derecesi reaktif (olan veya karşılaşılan olaylara karşı tavır geliştirme/tepki verme), proaktif (olaylar olmadan önce onları yönetmek için tasarımlar yapma ve önlemler alma) ve üretken (olayları doğuran yapı/sistemleri değiştirerek amaca uygun olarak yeniden üretme) farklılıklar göstermektedir (a.g.e., 291).

Dolayısıyla, stratejik düşünme derinliğini derecelendirme olanaklı olmaktadır. Olaylar, maksimizasyon ve reaktif düşünme eğilimi gösterenler “üçüncü derece”; trendler, hedefler ve proaktif düşünme eğilimi gösterenler “ikinci derece” ve en üst düzeyde, yani, yapılar/sistemler, vizyon ve üretken düzeyde düşünme yetkinliği sergileyenler “birinci derece” stratejist niteliklerine sahip oldukları söylenebilir. Fark edileceği üzere, buradaki gizli varsayım, karar vericiler mevcut durum bilgisi için hangi düşünme derinliği alışkanlığına sahip ise diğer bilgi kategorileri için (gelecek ve yöntem) aynı

alışkanlığını sürdüreceği görüşüdür. Çünkü düşünme alışkanlığının kuşatıcılığı ve kolay değişmezliği söz konusudur (a.g.e.).

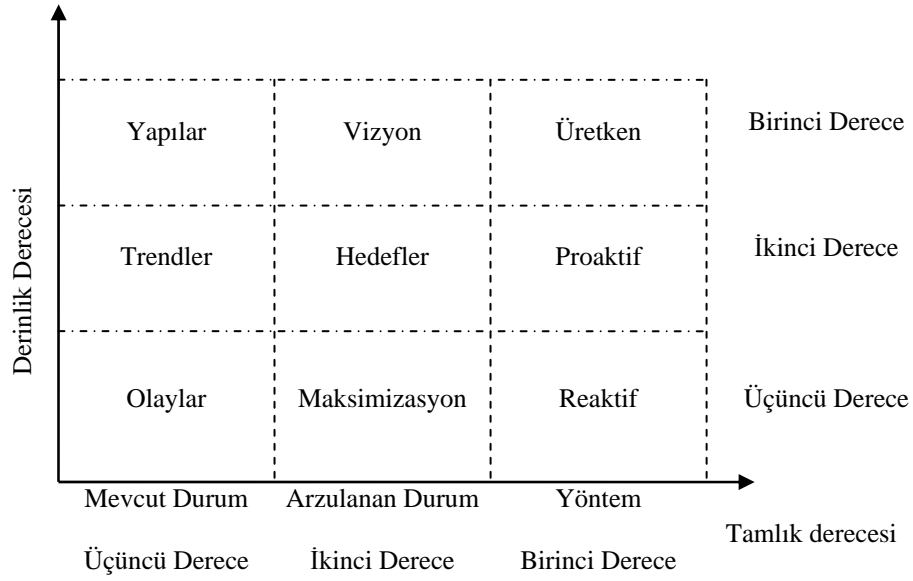
1.3.3. Stratejik Düşünme Tamlığı ve Derinliğinin Birlikte Değerlendirilmesi

Stratejik karar vericileri homojen görmek yerine, stratejik düşünme düzeylerini göz önüne alarak derecelendirmek daha gerçekçi görünmektedir. Stratejik düşünme düzeyinin iki boyutu olan tamlık ve derinliği birlikte ele alındığında, yukarıda belirtildiği üzere, bir stratejinin tam olabilmesi için üç unsura (mevcut durum, arzulanan gelecek ve yöntem) ait bilgilerin belirli bir zamanda birbirleri ile neden-sonuç ilişkisi bağlamında bir araya gelmeleri gerekir. Ancak bu durum çoğu zaman gerçekleşmez ve bir, iki hatta her üç unsurun (kaotik durumlarda mevcut durum bilgisinden bile yoksun olma) olmadığı durumlar yaşanır. Dolayısıyla stratejik netlik bir istisna, stratejik belirsizlik yaygın bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Barca ve diğ., 2006: 292).

Diğer yandan her üç unsuru kavrama ve yorumlamada da farklılıklar görülür. Örneğin, bazıları mevcut durum bilgisine en basit söylentiler düzeyinde (kim, kime, nerede, ne zaman, ne yaptı) sahipken, diğer bazıları daha derin analizler sonucu olan trendler veya en derin düşünme açısından trendleri de doğuran yapılar/sistemler düzeyinde bilgiye sahip olabilmektedirler. Bu durum, yukarıda belirtildiği üzere, diğer iki bilgi kategorisi olan arzulanan gelecek ve yöntem için de geçerlidir. Bu da bizi her iki boyutu birlikte ele alarak stratejik karar vericileri sahip oldukları düşünme tamlığı ve düşünme derinlikleri bakımından derecelendirmeye götürmektedir (a.g.e.)

Düşünme düzeyini oluşturan düşünme tamlığı ve düşünme derinliği boyutlarını ve bunlara karşılık gelen yetkinlik derecelerini birlikte ele alındığında Şekil 6'daki sonuca varılması olanaklı görünmektedir (a.g.e., 292):

Şekil 5. Stratejik düşünme düzeyini derecelendirme



Kaynak: Barca ve diğ (2006: 292).

1.4. Stratejik Düşüncenin Strateji Geliştirmeye Etkisi

Stratejik düşüncenin strateji geliştirmeye etkisi strateji planlama ile olan bağlantısı ve strateji formülasyonuna etkisi başlıklarında ele alınmaktadır.

1.4.1. Stratejik Düşüncenin Stratejik Planlamayla Olan Bağlantısı

Stratejik düşünme terimi son yirmi yıldır yazında daha geniş bir anlamda kullanılmaya başlamıştır. Yakın zamanlara kadar bu alanda iki temel kavram yaygın kabul görmüştü, stratejik düşünme olarak tanımlanan ilki stratejik planlamadan ayırt edilebilen bir strateji yaklaşımı idi. Stratejik planlama, strateji geliştirmede yirmi yıldan daha fazla baskın yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Fakat 1970'lerin sonunda biçimsel stratejik planlamanın sınırlamaları ortaya konmuş ve bu noktada Mintzberg gibi öncü düşünürler stratejik planlamanın karşısında alternatif olarak stratejik düşünmeyi öne çıkaran katkılar yapmaya başlamışlardır.

Buna göre planlama, yönetim beklentilerini karşılamada başarısızlığa uğramıştır. Çünkü, planlama sürecinde stratejik düşünme ihmal edilmiştir. Günümüzde ise, stratejik düşünmenin biçimsel planlamanın sınırlamalarının üstesinden geleceği ve etkin stratejiler yaratmada bir yol haritası oluşturacağı iddia edilmektedir. Ansoff, De Clark ve Heyes, gibi yazarlara göre stratejik planlama stratejik yönetime, stratejik yönetim de

bir şekilde stratejik düşünmeye götürür. Fakat stratejik düşünmenin nelerden ibaret olduğunun tanımlanmasında, nasıl geliştirileceğinde, yöneticilere ne yarar sağlayacağı konusunda fazla mesafe alınmamıştır (Coşkun, 2004: 179).

Raimond (1996), Japon ve Batılı stratejik düşünme yollarını karşılaştırırken Batılı düşüncenin katı, analitik ve nicel; Japon biçiminin ise yaratıcı, hayal edici ve değerlerle, duygusal bağlılık ve enerji ile ilgili olduğunu tespit etmiştir. Suutari'ye göre stratejik düşünme, *“fikirler oluşturmak, strateji formülasyonun gereklerine uygun kararlar vermek ve bu kararları işletmenin stratejik yönü doğrultusunda uygulamaktır”* (Masifern ve Vila, 2002). Mintzberg ise; stratejik düşünmeyi *“kritik stratejik konuların çözümlenme süreci”* (bu süreç çözüm üretecek yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarmaktan başlar, değerlendirmeye uzanır) olarak algılamaktadır (Mintzberg, 1994). Ohmae ise, stratejik düşünmeyi analitik yöntem ile (sınama, sindirme ve düşüncelerin önceliklerini belirleme) zihinsel esnekliklerin (hayalciliğe ve girişimciliğe özgür bir alan tanıma ve böylece cesur ve inovatif stratejik düşünceleri ortaya çıkarma) bir karması olarak tanımlamaktadır (Ohmae, 1982; akt.Coşkun, 2004).

Kimi yazarlar ise stratejik düşünme ile stratejik yönetimi dönüşümlü olarak kullanmaktadırlar. Örneğin Wilson: *“ Orijinal tasarımlama süreci oluşturulduktan sonra stratejik planlama daha uygulanabilir bir sisteme doğru evrim geçirerek stratejik düşünmeye dönüşür”* demektedir. Nasi ise, kavrama üst bir terim olarak yaklaşmaktadır, *“Bir doktrin olarak stratejik düşünce”* isimli çalışmasında doktrin, strateji ve stratejik eylem hakkında öneriler ve fikirler sistemi tanımlanmasını önermektedir (Nasi, 1991; Masifern ve Vila, 2002).

Biçimsel planlamanın sınırları giderek belirginleştikçe, stratejik düşünme konusunda daha somut yaklaşımlar ortaya konmuş ve yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin rollerinin daha net bir tanımlaması yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemde stratejik planlamanın kullandığı katı süreçler, yaratıcı düşünceyi oluşturacak bir iklimi engelleyen suçlu olarak görülmüştür. Stratejik düşünme, planlama tartışmalarının merkezinde yer alan stratejik konular hakkında düşünmeyi öngören bir rol olarak önerilmiştir. Örneğin McKinsey'in ortaklarından Morrison ve Lee dikkatleri planlamanın mekanik yapısından başka yönler kaydırmak için stratejik düşünmeyi *“temel stratejik konularla ilgilenme görevinin yönetimi”* olarak tanımlamaktadırlar.

Porter (1987), stratejik düşünmeyi “stratejik konularda düşünme” olarak kullanmaktadır. Stratejik planlamanın kapsamını geniş tutmayı önererek, rekabet analizinin bütün boyutlarını stratejik düşünme sürecine dahil ederek rutinler tuzağına düşmekten kaçınılabileceğini söylemektedir. Robert’e göre, stratejik düşünme stratejik planlamayı takip ederek, organizasyonun gelecekte nasıl görünmesi gerektiğine ilişkin özgün bir resim oluşturmaya çalışır ve nicel değişkenlerden çok nitel değişkenlere dayanır (Masifern ve Vila, 2002; Coşkun, 2004: 180). Graetz (2002)’e göre stratejik düşünce ve planlama birbirinden farklıdır fakat birbirlerine bağlı ve birbirlerini tamamlayıcıdır.

Stratejik düşünür, *bilen* kişiyi değil *öğrenen* kişiyi ifade etmektedir. Liedtka (1998) çalışmasında stratejik düşünceye gelişimsel bir sürecin sonucu olarak yer vermiştir. Aynı şekilde, stratejik alanda güçlerin rekabeti kavramına artan ilginin ürün/pazar seçiminden hangi güç gruplarının oluşturulması ve yapılandırılmasına kaymasıyla ilginin stratejik planlamadan stratejik düşünceye kaymasının sonuçları benzerdir. Ürün olarak görülen planlar, artık salt bir şekilde baskın değildir. İçinde bulunacağımız süreç de bu noktadan sonra dikkate alınmalıdır. Bu sebepten dolayı planlama süreci, sadece bir işletmenin gelecek istikametini şekillendirmesiyle değil, bünyesinde barındırdığı yöneticilerin stratejik düşünme yeteneklerini geliştirmesiyle de değer kazanmaktadır. Mintzberg duruma bu bağlamdan bakarak, planlamacının asli görevini “stratejik düşünceyi başlatan” katalist olarak görmektedir. Liedtka (1998) aynı durumun planlama süreci için de geçerli olacağını vurgulamaktadır.

“Katalist rol, bahsetmiş olduğumuz diğer rollerin (harici stratejik analiz ve stratejilerin tetkik edilmesi) üstünde yer almaktadır. Bu rollerden herhangi birinin, planlamacının verilerine odaklanması gerekirken yöneticinin görev sürecine odaklanması durumunda katalist rol devreye sokulur. Diğer bir deyişle planlamacının görev içeriği yöneticinin görev sürecinde etkin hale gelir.”(Mintzberg, 1994:382; akt. Liedtka, 1998)

Öyleyse planlama sürecini, katalist olarak sadece üst yönetimde değil örgütün tamamında stratejik düşünme becerilerini geliştirmek için nasıl kullanabiliriz? Bu sorunun cevabını Liedtka aşağıdaki başlıklarda açıklamaya çalışmıştır (Liedtka, 1998a):

1. Diyalog Olarak Planlama

Stratejik planlama süreçlerinin üstlendiği en önemli görev stratejik mevzularla ilgili, hem daha iyi stratejiye sahip bir örgüt hem de stratejik düşünce becerileri gelişmiş bireylerin var olabileceği gelişimsel bir diyalogu meşrulaştırmaktır.

Planlama süreçleri, kısa vadede *acil* olan hususlardan çok, uzun vadede *önemli* olan hususlara yönetsel *dikkatini* ve zamanını harcar. Bunu yaparken, süre gelen “stratejik görüşmeler” için fırsat oluşturmaktadır. Bahsedilen stratejik görüşmeler; stratejik tercihlerin yapıldığı, test edildiği ve gelişmesine temel olan gerekçeleri içeren etkileşimlerdir.

Diyalogun gelişimsel olması için fikirlerin özgürce paylaşıldığı bir ortamda farklı düşüncelere sahip insanların sürece dâhil edilmesi gereklidir. Yeni ürün geliştirme gruplarının yapmış olduğu verimli çalışmalar, özellikle farklı geçmişlere ve yeteneklere sahip bireylerin üretkenliği artırdığını ortaya koymuştur. Burgelman’ın da belirttiği gibi, bu bağlamdaki görüşmelerin açık ve tarafsız olması verimlilik açısından çok etkilidir:

“Konuyla ilgili bilgi ya da öngörüye sahip bireylerin bulunduğu bir ortamda stratejik fikirlerin savunulduğu ve tartışıldığı bir atmosfer, uygun örgütsel stratejilerin oluşturulması ihtimalinin artması için gerekli olan dâhili seçim süreçlerinin gelişiminde kilit etken olabilir.”

Strateji ile ilgili diyalog bu yüzden kurumsal gündemde yer almalı; kapsamlı, çatışmalara ve görüş ayrılıklarına açık olmalıdır. Peter Senge’in “sorgulama” ya karşı “savunma” modu dediği her iki etkeni de idare etmelidir.

Sorgulama modunda ilk yaptığımız şey değerlendirmeye geçmeden önce diğer bireylerin bakış açılarını anlamaktır. Savunma modunda ise kendi bakış açımızı savunmak için tartışırız. Sorgulama modunda cevaplardan çok sorulara yer verilir. Senge’e göre, savunma modu bağlamında çoğu örgütte hâkim olan yargı ise karar vermektir. Yöneticilerin çoğu savunmak için eğitilmiştir. Aslında şirketlerin çoğu için, işini iyi yapan yönetici sorunları çözebilme yeteneğine sahip olan kişidir. Bu arada sorgulama becerileri önemsiz ve karşılığını alınmaz... En verimli öğrenme genelde yöneticilerin sorgulama ve savunma yeteneklerini bir arada kullandıklarında gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle bunun adı “**çift yönlü sorgulama**”dır. Bu kavram,

herkesin görüşünü açıkça belirtmesi ve toplum incelemesine bırakması anlamına gelmektedir.” (Senge, 1992: 252).

2. Planlamadan Diyaloga

Günümüz planlama süreçlerini tarif edilen gelişimsel diyaloglara nasıl çevirebiliriz? Tartışmalara daha fazla katılımcının dâhil olması tek başına pek başarı sağlamamıştır. Bireyin stratejik düşünce yeteneğinin mevcut düzeyi yeterli değilse, geniş kapsamlı diyalogların gelişimden çok zaman kaybına sebep olacağı muhtemeldir.

Stratejik düşünme becerisinin güncel bireysel seviyesi yeterli olmamaktadır. Kapsamın genişletilmesi, gelişimsel diyalogların oluşmasından çok, zaman harcayan dar görüşlü çekişmelere sebep olmuştur. Üretici katılım, günümüzde örgütlerin genelinde bulunmayan beş unsurun her birinden belli bir düzeyde strateji bilgisine sahip olmayı gerektirmektedir.

Liedtka (1998) aşama kaydedebilmek için diyalog odaklı bu sürecin üç ayrı aktiviteyi bünyesinde barındırdığını ifade etmektedir: Repertuar oluşturma, stratejik konular gündeminin yönetimi ve programlama stratejileri:

Repertuar oluşturma; fikirler, stratejinin gerçekte ne ile alakalı olduğu hakkındadır. Genel kavramlar, taslaklar ve teknikler dünyayı tam manasıyla kavrayışımızı engelleyen kaçınılmaz kısıtlamalardan uzaklaşmamızı sağlayan yeni pencereleri bize sunar. Eğer stratejik diyalog üretici soruyu sormak ile ilgiliyse, fikirler temel görevi üstlenmelidir. Repertuar oluşturma'nın amacı, örgütün bünyesi altında bulunan bireylerin sahip oldukları stratejik düşünce bilgilerini korumak ve artırmaktır.

Ralph Stacey (1992) 'nin çalışmasından alınan bir kavram olan *stratejik konular gündeminin yönetilmesi*, her bireyin sahip olduğu kendine özgü stratejik bağlam hakikatini ele almaktadır. Bireylerin strateji kavramları, taslaklar ve tekniklerden oluşan repertuarlarından ellerindeki duruma en uygun olanı seçmeleri, planlama sürecinde gerçekleşmektedir. Stacey'e göre, planlama süreci stratejik konuların yönetimini kontrol etmek ya da denetlemek için değil, kolaylaştırmak için vardır. İdeal bir dünyada, stratejik düşünen bireyler, genel kavramlardan, taslaklardan ve tekniklerden oluşan çeşitli öğelerle donanmış; ortak bir dili ve bilgiyi paylaşan; karşılaşılabilecekleri stratejik konuların yönetimini tam manasıyla ve tüm donanımlarıyla üstlenmeye hazır bireyler

olarak firmaya geleceklerdir. Sahip oldukları beceri yelpazesinden buldukları duruma uygun olanı kolaylıkla seçeceklerdir. Aslında, bireylerin strateji repertuarlarını ve stratejik konuların yönetimini geliştiren iki aktivite eş zamanlı meydana gelmektedir. Birbirlerini şekillendirir ve bilgilendirirler. Gerçek hayatta yol aldıkça öğrenmemiz gerçekleşmektedir.

Strateji programlama ise yeni bir stratejiye eşlik edecek detaylı geleneksel uygulamaların sıralamasına yoğunlaşır. Tüm bu aktivitelerin iyi strateji oluşturmak için açıkça bağlantılı olması ve hazır bulunması gerekmesine rağmen, her biri planlama sürecine ayrı dâhil edilmelidir. Geleneksel planlama süreçleriyle ilgili eleştirilerin çoğu analitik tekniklerle baskın duruma getirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Sorun oluşturan etmenler teknikler değildir; aksine, tekdüze kurumsal hatalı planlama sistemlerini temsil eden ve tüm bağlamlarda uygulanan bireysel tekniklerin kısıtlı olmasıdır. Güncel planlama süreçleri bu yüzden üç aktiviteyi birbirine karışmış ve çoğu zaman işlevini yitiren bir sürece çevirmiştir (Liedtka, 1998:125).

Yukarıda sıralanan farklı görüşler ışığında stratejik düşünme genel anlamda şu unsurlara vurgu yapmaktadır:

- Analitiklikten yaratıcılığa
- Geçmişin değerleriyle geleceği tahmin etmekten geleceğin resmini çekebilecek hayaller kurmaya
- Nicel vurgulardan nitel vurgulara geçiş.

1.4.2. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlamanın Karşılaştırılması

Stratejik düşünme ve stratejik planlama arasındaki ilişki, literatürde yeterince açık değildir ve bu konuda bir kargaşa vardır (Heracleous, 1998). Bununla birlikte literatürün çoğu stratejik düşünce ile stratejik planlama arasında açık ve net bir ayırım yapmaktadır (Schoemaker, 1995; Aggarwal, 1999; akt. O'Regan, 2010). Graetz (2002: 458) stratejik düşünce ve planlamanın etkili stratejik yönetim için birbirlerini idame etmesi ve desteklemesi gereken “[birbirlerinden] farklı, ancak birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlayıcı düşünce süreçleri” olduklarını belirtmektedir. Graetz'in (2002) modeli stratejik düşüncenin rolünün “yenilikçiliğin peşinden gitmek ve şirketin temel

stratejilerini ve hatta endüstrisini yeniden tanımlamasına yol açabilecek yeni ve çok farklı gelecekleri hayal etmek” olduğu düşüncesine sahiptir. Stratejik planlamanın rolü uygulama ile ilgilidir: “Stratejik düşünce süreci boyunca geliştirilmiş olan stratejilerin farkına varmak ve bunları desteklemek ve yeniden işletme ile bütünleştirmek”. Buna karşın diğer yazarlar düşünce ile planlamanın birbirleriyle ilişkili doğalarından dolayı bu tür bir ayırım yapılmasına karşı uyarıda bulunmuşlardır. Floyd ve Wooldridge (2000: 78; akt. O’Regan, 2010) stratejik düşünce ve stratejik planlama sürecini, sonuçtaki stratejiyi biçimlendiren “stratejik davranış” olarak adlandırmaktadır. Yazarlar “stratejilerin soyut kararlardan değil karmaşık bir sosyal düzene eklemlenmiş kesin olmayan yönetim davranışlarından dolayı zaman içerisinde evrildiğini” ileri sürmektedirler.

“Stratejik planlama” genel olarak programlı ve analitik düşünce süreci için kullanılmaktadır, “stratejik düşünme” ise yaratıcı ve ayırt edici ayrı bir düşünce sürecini ifade etmektedir. Bu kargaşa, terimlerin yukarıdaki şekillerdeki gibi sık kullanımına rağmen farklı yazarların bu terimleri hala esas itibariyle farklı şekillerde kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Bazıları için stratejik düşünme stratejik yönetim sürecinin farklı aşamaları için yararlı olan apayrı düşünce tarzı iken (Mintzberg gibi) diğerleri için stratejik düşünme analitik olmakla birlikte yaratıcı değildir (Porter); diğerleri için stratejik planlama kendisini çevreleyen organizasyonel uygulamalara dönüşmüş olsa da analitik bir faaliyet olarak kalmıştır (Heracleous, 1998: 481).

Mintzberg, stratejik düşünme ve stratejik planlama arasında belirgin bir farklılığın olduğunu ileri sürmektedir. “Stratejik planlama stratejik düşünme değildir” der ve her bir terimin strateji geliştirme sürecinin farklı aşamalarına odaklandığını iddia eder. Mintzberg’e göre stratejik planlama analizlere odaklanır. Stratejik düşünme ise şirketin bütünleştirilmesi, bütüncül bir perspektifin oluşturulmasında sezgi ve yaratıcılığın kullanılması ve sentezlere vurgu yapar. Mintzberg, planlamayı reddetmez ancak stratejik planlamanın stratejik düşünme gerçekleştikten sonraki bir süreç olduğunu iddia eder (Mintzberg, 1994).

Heracleous ise, stratejik planlama ve stratejik düşünme arasındaki ayrımı tek ilmek öğrenme ve çift ilmek öğrenme benzetmesiyle yapar. Yazara göre, birincisi stratejik planlama, ikicisi ise stratejik düşünmedir. Heracleous, tek ilmek öğrenmenin mevcut

varsayımlar içinde düşünme ile sınırlı olduğunu iddia eder. Çift ilmek öğrenme ise tam tersine var olan varsayımları reddeder; yeni ve yenilikçi çözümler geliştirir. Tek ilmek veya çift ilmek öğrenme gibi stratejik planlama ve stratejik düşünmede bir mantıksal süreç içinde etkileşim içindedir ve etkili bir stratejik yönetim için eşit derecede önemlidir (Heracleous, 1998).

Stratejik planlamanın analitik yönü ve stratejik düşüncenin yaratıcı yönü, strateji oluşturma ve uygulamada oldukça önemli iki unsuru oluşturmaktadır. Strateji formülasyonunda biri diğerine terk edilmemelidir. Planlama önemlidir, ancak yaratıcı düşünme şeklini teşvik etmedikçe kendi başına özgün yöntemler üretmede tek başına yeterli değildir.

Buradaki önemli nokta, strateji üretmede stratejik düşünme ve stratejik planlamanın her ikisinin de gerekli olduğu ve birinin diğeri olmadan yeterli olmadığıdır. Gerçek zorluk, bugünün planlama sürecinin stratejik düşünmeyi göz ardı etmenin aksine onunla işbirliği yapacak şekilde nasıl geliştirileceğidir.

Stratejik düşünme ve stratejik planlamadan her ikisinin etkili stratejik yönetimde gerekli olduğu mantıksal süreçte birbiri ile bağlantılıdır ve her biri ayrı ayrı gerekli fakat yeterli değildir. Stratejik yönetimin her safhasında kullanılan araçlar kendi başlarına bütüncül bir anlam teşkil etmezken, analitik ve yaratıcı fikirleri cesaretlendirmede önemli bir araçtır. Normalde, birbirinden ayrılan ve sonradan yakınlaşabilen, gerçek dünyayı görebilen, sentetik olan ancak analitik olmayan mantıksal düşünme olmalıdır (Heracleous, 1998).

1.4.3. Strateji Formülasyonuna İlişkin Alternatif Görüşler

Hatch (1997), örgütlere ilişkin kuramları sınıflandırırken strateji formülasyonu ile ilişkili olarak üç farklı perspektif belirler. Bunlardan klasik işletme düşüncesini yansıttığı düşünülen ilki strateji geliştiriminin “rasyonel” modeli olarak ifade edilmektedir. Bu modelde strateji planlıdır ve örgütün içsel ve dışsal çevrelerinin analizinden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımın kullanımında örgütler rakiplerindeki, alıcılarındaki ve tedarikçilerindeki değişimleri belirlemek ve ciddi/eleştirel bir şekilde değerlendirmek için Porter’ın (1998) Beş Güç Modeli gibi analitik modeller kullanırlar.

Strateji ilk olarak analiz yoluyla formüle edilir ve daha sonra uygulanır; bu iki işlev birbirinden ayrı süreçlerdir.

Hatch (1997) tarafından Modernist olarak nitelendirilen ikinci bir strateji görüşü strateji formülasyonuna “kendiliğinden ortaya çıkan (emergent)” bir süreç gözüyle bakmaktadır: Strateji, akılcı/rasyonel bir planlama süreci yoluyla alınan kararlardan ziyade zaman içerisinde gerçekleştirilen eylemlerden ortaya çıkar. Strateji formülasyonu ve uygulaması eşanlıdır. Mintzberg (1994)’in ifade ettiği gibi karmaşık bir formel olmayan öğrenme sürecidir. Ampirik çalışmalar, parçalara ayrılmış, evrimsel ve sezgisel olan ve örgütün farklı parçalarında eşzamanlı olarak gerçekleşen faaliyetleri tanımlayarak strateji formülasyonuna dair bu daha artımlı görüşü desteklemiştir (Mintzberg, 1978; Quinn, 1981; akt. Goldman, 2005: 19).

Stratejiye dair son görüş olan “Sembolik-Yorumcu” görüş henüz tam olarak gelişmemiş olarak kabul edilmektedir (Hatch, 1997). Bu perspektiften strateji halihazırda uygulanmış olanı yansıtan sembolik bir eylem ve stratejist de strateji yoluyla liderlik arayan bir kültürün sembolü olarak kabul edilmektedir.

Strateji formülasyonunun kendiliğinden ortaya çıktığı görüşüne karşı rasyonel görüşler genellikle kuramcılarının bir kutuplaşması olarak sunulmaktadır. Strateji formülasyonunda üç ekol (rasyonel, evrimsel ve süreçsel olarak adlandırdıkları bir orta görüş) belirlemiş olan Van der Heijden ve Eden (1998) “akademisyenlerin bu perspektiflerin görece erdemlerini tartışmaya çok fazla enerji harcamalarına karşın gerçek dünyada strateji yapımının hepsinin [üçünün birden] unsurlarını ortaya koyduğunu” kaydetmektedirler. Formülasyon spektrumunun uç noktaları olarak nitelendirilen şeylerin tutarsız olmak zorunda olmadıkları da kaydedilmelidir: stratejinin kendiliğinden ortaya çıktığı görüşü formel bir planlama sürecinin varlığını engellemez (Mintzberg, 1994b; Quinn, 1981; akt. Goldman, 2005: 20). Mintzberg’in ifade ettiği gibi “Emin olmak için eyleme geçmeden önce düşünürüz (rasyonel görüş), ancak aynı zamanda düşünmek için de eyleme geçeriz (stratejinin kendiliğinden ortaya çıktığı görüşü)”. O zaman stratejik düşünce strateji formülasyonunun her iki uç noktası için de bir gerekliliktir (Goldman, 2005: 18-20).

BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde İnsan kaynakları yönetimi (İKY) literatüründe yer alan ve uygulama farklılıklarına işaret eden yaklaşımlar değerlendirilerek bunların anlayış ve düzey farklılıklarına karşılık gelip gelmediği tartışılacaktır.

İKY'deki farklı anlayış ve yaklaşımlar daha çok uygulamaların sonucunda ortaya çıkmışlardır. Bu nedenle İKY literatürü, stratejik düşünceye yönelik literatürden farklı olarak daha çok tarihsel bir analiz ve değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

2.1. Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), insanların üretimdeki emeğinin yönetimini içeren genel bir faaliyet olarak görüldüğünde kökenleri insanlık tarihinin doğuşuna kadar gider. Günümüzde modern işletme örgütlerinde uygulandığı şekliyle İKY işlevinin gözle görünür ilk kökenleri 19. yüzyılın sonlarında hemen hemen eşzamanlı olarak İngiltere, Fransa, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır (Kaufman, 2007: 20).

Tarihsel gelişim seyri içinde, İKY'nin genel uygulaması resmi bir insan kaynakları birimi ya da herhangi bir uzman personeli gerektirmemekteydi. 19. yüzyılın sonlarından 20. yüzyılın başlarına kadar işletmelerin çoğunda, hatta binlerce insanı istihdam eden büyük ölçekli fabrikalarda ve imalathanelerde uygulanan düzen de formal bir İKY birimi/departmanı bulunmamaktaydı. İşe alım, eğitim, ücretlendirme ve işten çıkarma gibi İKY işlevleri alternatif şekillerde gerçekleştirilmekteydi. Örneğin ücretlerin belirlenmesi ve sıkı çalışma için motivasyonun sağlanması için işgücü piyasasına dikkate değer bir şekilde bel bağlanırken diğer İKY işlevleri işyeri sahibi ya da tek bir yönetici tarafından yerine getirilmekte veya ustabaşılara havale edilmekteydi. Bu düzenin günümüzde hâlâ pek çok küçük şirketteki var olması dikkat çekici bir husustur. Freeman ve Rogers (1999; akt. Kaufman,2007) 1990'ların ortalarında gerçekleştirdikleri ulusal çaptaki araştırmalarında Amerikalı çalışanların %30'unun resmi bir İKY departmanı olmayan şirketlerde istihdam edildiğini tespit etmişlerdir.

Modern İKY departmanı iki gelişme sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki endüstriyel sosyal yardım çalışmalarının ortaya çıkmasıdır. 1890'lardan itibaren bir dizi şirket, çalışanları için yemek salonları, sağlık hizmetleri, kütüphaneler, şirket dergileri

ve şirket tarafından sağlanan konutlar gibi çeşitli işyeri ve aile kolaylıkları sağlamaya başlamışlardır (Eilbirt,1959; Gospel, 1992; Spencer, 1984). Sıklıkla bu faaliyetleri idare etmek için “sosyal yardım sekreteri” olarak adlandırılan yeni bir pozisyon yaratılmış ve genellikle de kadınlar ya da sosyal çalışmacılar bu göreve atanmışlardır. Sosyal yardım çalışmalarının arkasındaki itici güç iyi işletme, çalışanlara dair insani ilgi ve dini ilkenin bir karışımı idi. 19. yüzyılda sosyal yardım çalışmalarının öncüleri Alman şirketleri olmuştur; ancak sanayileşmekte olan bütün ülkelerdeki işverenler buna katılmıştır.

İkinci öncül ise ayrı bir tür istihdam ofisinin yaratılması idi. Genellikle bir ya da bir kaç düşük düzeyde memurun ve amirin çalıştığı bu ofisler, işe alma, bordrolama ve arşivleme gibi istihdamla ilişkili belirli işlevleri merkezileştirmek ve standardize etmek üzere kurulmuşlardır. Çeşitli ülkelerde kamu hizmeti yasalarının kabul edilmesi de devletin çeşitli düzeylerinde istihdam departmanlarının yaratılmasına yol açmıştır. Özerk bir istihdam ofisinin 1890’lar gibi erken bir tarihte büyük Avrupa şirketlerinde mevcut olduğu bildirilmektedir. Örneğin Farnham (1921) Alman çelik şirketi olan Krupp’un çalışanların idaresi ile uğraşan köklü bir personel bürosunun olduğunu ve Fransız çelik şirketi olan Le Creusot’da da benzer bir Bureau de Personnel Ouvrier’in bulunduğunu bildirmektedir. Amerika’daki en eski istihdam bölümünün B. F. Goodrich Co. tarafından kurulmuş olduğu ifade edilmektedir (Eilbirt, 1959). Amerikan şirketlerinde ayrı bir istihdam departmanı yaratma hareketi 1912’de Boston İstihdam Yöneticileri Derneği’nin (Boston Employment Managers Association) kurulması ile bütünleşmeye başlamıştır. “İstihdam yönetimi” terimi bu yeni yönetim işlevinin tanımlayıcısı olarak kısa sürede kabul görmüş ve 1916’da da ülke çapında bir İstihdam Yöneticileri Derneği’nin (Employment Managers Association) kurulmasını destekleyecek kadar yayılmıştır (Kaufman, 2007:22).

İstihdam yönetimi işlevinin yükselişi, gelecekteki gelişmelere temel oluşturan başka bir gelişme ile sıkı bir şekilde bağlantılıdır: Bilimsel yönetim ilkelerinin ve uygulamasının ortaya çıkışı. İşletme örgütü ve yönetimine dair ilk bilimsel yazılar öncelikle mühendisler tarafından kaleme alınmış ve 1880’lerin başlarında ortaya çıkmıştır. Mühendisler işletme üretim sistemlerinin etkinlik ve verimliliğini artırmak için bilimsel ilkeleri kullanmaya çalışmışlardır. Kaçınılmaz olarak üretimin çalışan seçimi, görevlendirme, denetim, çalışma temposu ve ücretlendirmeyi de içeren “insan” yönünü de dikkate almak durumunda kalmışlardır. Bu yeni yaklaşım en etkili ve stratejik

formülasyonunu Frederick Taylor'ın yazılarında, özellikle de *Principles of Scientific Management* (Bilimsel Yönetim İlkeleri) adlı kitabında bulmuştur. Amerika'da işverenlerin işgücü yönetiminde bilimsel yönetimi uygulamaya duydukları ilgi 1920'lerin başı ile ortaları arasındaki dönemde bildirilen yeni ve oldukça reklamı yapılan iki ampirik bulgu ile ciddi ölçüde artmıştır. Bunlardan ilki çalışan devrinin çok yüksek maliyeti (genellikle yıllık yüzde 100'ü geçen); ikincisi ise yakın zamanda başlatılmış olan endüstriyel güvenlik hareketinde maliyetlerde sağlanan tasarruflardır (Jacoby, 1985).

Sanayileşmiş dünyada İKY işlevinin gelişimi üzerinde Birinci Dünya Savaşı'nın çok büyük bir etkisi olmuştur (Eilbirt, 1959; Kaufman, 2007). Savaşın başlıca taraflar ekonomilerini azami savaş üretimi için kullanmak istemişler ve bu da yönetimi akılcı hale getirme ve daha yüksek verimlilik elde etme yönündeki baskıları güdülemiştir. Çeşitli ülkelerdeki hükümetler endüstriyel yorgunluk hakkındaki araştırmalara sponsor olmuşlar ve silahlı kuvvetlere yeni giren askerler için personel seçim testlerini başlatmışlardır. Benzer şekilde savaş üretimi ekonomik bir patlamaya ve önemli ölçüde daha yüksek çalışan devri oranlarına yol açarak ücret baskılarını ve disiplin ve çalışma gayreti ile ilgili sorunları tırmandırmıştır. Son olarak işçi huzursuzluğu, grevler ve sendika örgütlenmeleri büyük ölçüde artmıştır ki bunlar 1917'deki Bolşevik Devrimi ile bir araya geldiğinde emek sorununun diğer ülkelerde de bir devrim yaratma sınırında olduğuna dair yaygın bir endişeye yol açan etkenler olmuştur. Bu korku sonucunda endüstriyel demokrasiye yönelik yeni bir hareket doğmuştur. Buna tepki olarak şirketler sosyal yardım etkinliklerini genişletmişler, yeni istihdam departmanları yaratmışlar ve yüzlerce durumda da iş komiteleri ve çalışan temsili planları kurmuşlardır.

Amerika bağlamında emeğin yönetimine dair iki yeni terim hızla ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki personel yönetimidir. Savaş sonunda pek çok Amerikan şirketi sosyal yardım çalışması ve istihdam yönetimi işlevlerini bir araya getirerek personel yönetimi adı altında yeni bir bölümde birleştirmişlerdir. O dönemde bu, İKY işlevinin “istihdam” ve “hizmet” bölümlerinin her ikisini birden aynı çatı altında toplanması olarak görülmüştür. Örnek verecek olursak, İngiltere'deki ilk profesyonel istihdam derneği olan ve 1913'te kurulan Sosyal Refah Çalışanları Derneği (Association of Welfare Workers) adını Emek Yönetimi Enstitüsü (Institute of Labor Management) olarak ancak 1931'de değiştirmiştir. Buna karşılık “personel” terimi İkinci Dünya Savaşı'ndan

sonrasına kadar yaygın kabul görmemiştir (Chartered Institute of Personnel and Development, 2005). Kıta Avrupası'nda bir dizi şirket yine personel yönetiminin sosyal yardım yönüne vurgu yapan, çalışanlara yönelik "sosyal" departmanlar kurmuşlardır.

İkinci terim, endüstri ilişkileridir. Endüstri ilişkileri terimi ABD ve Kanada'da 1919-20 yıllarında şirketlerin, işçi huzursuzluğunun ve hükümet düzenlemelerinin tepe noktasında olmasına dair endişeleri ile aynı zamanda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Buna karşın bu terim diğer ülkelerde İkinci Dünya Savaşı'nın sonrasına kadar yaygın olarak benimsenmemiş ve sonrasında da tipik olarak daha dar bir anlamla sendika yönetimi anlamında da kullanılmıştır.

İlk kullanımlarda endüstri ilişkilerinin ele aldığı alan tümüyle işveren-işçi ilişkileridir (Kaufman, 2002). İş dünyasında bu kavramın emek yönetimine yönelik, işgücü yönetişimini de içeren daha geniş tabanlı ve stratejik bir yaklaşımı temsil ettiği düşünülmüştür. Böylelikle nasıl personel yönetimi istihdam yönetimi ve sosyal yardım çalışmasını kapsıyordu ise, endüstri ilişkileri de benzer şekilde personel yönetiminin daha dar olan istihdam işlevini kapsamıştır. Aynı şekilde Kennedy (1919: 38) "istihdam yönetiminin tam anlamıyla endüstri ilişkilerine ait bir alan olan gerçek bir emek politikasının hazırlanması ve idare edilmesi görevinin bir alt işlevi olduğunu ve daima da böyle olması gerektiğini" ifade etmektedir.

1920-21 yıllarındaki keskin bunalımda pek çok şirket yeni kurulmuş olan personel departmanlarını kısmen maliyetlerde tasarruf etmenin bir yöntemi olarak ve kısmen de çalışan devri ve sendikaların tehdidi ortadan kalktığından lağvetmişlerdir. Buna karşın bu geri adım geçici olmuş ve 1920'lerin geri kalanı boyunca personel/endüstri ilişkileri hareketi tedricen yeniden bir araya gelmiş ve büyümeye kaldığı yerden devam etmiştir. Jacoby (1985; akt. Kaufman, 2007) şu anlamlı verileri sunmaktadır: 1915'te işçilerin belki %3-5'i personel/endüstri ilişkileri departmanı olan orta-büyük ölçekli şirketlerde (250'den fazla çalışanı olan) istihdam edilmiş durumda iken, 1920'de bu oran %25'e ve 1929'da da %34'e çıkmıştır. 1929'a gelindiğinde 5.000'den fazla çalışanı olan şirketlerin yarısından fazlası resmi bir İKY işlevine sahiptir. Hareketin öncülüğünü 1920'lerin Refah Kapitalizmi hareketinin başını çeken AT&T, Standard Oil, Dupont ve General Electric gibi dev şirketler ve Dennison Manufacturing ve Plimpton Press gibi ileri düşünceli girişimcileri tarafından yönetilen küçük ve orta ölçekli işletmeler

yapmıştır. Bu şirketler İKY'nin savaş öncesinde geçerli olan ve emeğin hemen hemen herhangi diğer bir mal gibi takas edildiği ve kullanıldığı “Pazar” modelini terk ederek çalışma ekonomisti John Commons'ın (1919) ‘makina’nın (bilimsel yönetim), ‘iyi niyet’in (yüksek bağlılık) ve “endüstriyel yurttaşlık”ın (demokratik yönetim) bir bileşimi olarak tarif ettiği modele geçmişlerdir. Burada kayda değer bir başka nokta ise Commons'ın (1919: 29; akt. Kaufman, 2007) insan becerilerine ve eğitime yapılan yatırımın emeği daha verimli hale getirdiği fikrini öne sürerken “insan kaynağı” terimini kullanması ve “işveren iyi niyetinin rekabet üstünlüğü” sağladığı yolundaki gözlemlerinden hareketle işverenlere çalışanlar konusunda stratejik bir yaklaşımı benimsemelerini tavsiye etmiş olmasıdır.

Eğer 1920’lerdeki İKY literatürüne hakim olan iki konu varsa bunlar da emeğe ayırt edici bir *insani etken* olarak bakılması gerektiği ve İKY'nin ana amacının şirket ile işçiler arasında işbirliğini ve çıkar birliğini teşvik etmek olduğudur (Kaufman, 2002). Refah Kapitalizmi'nin önde gelen uygulamacıları bu amaçlara ulaşmak amacıyla Leiserson'un (1929) Refah Kapitalizmi hareketinin “en değerli mücevheri” dediği çalışan temsil planı ile tamamlanmış kapsamlı dahili emek piyasaları yaratmışlardır. Bu planlar katılımcı yönetim ve çalışan dahiliyetinin modern biçimlerinin habercileridir. Bu şirketlerdeki özgül istihdam uygulamalarının çoğu doğası gereği taktikseldi ve alt düzeylerdeki personel çalışanları tarafından idare edilmekteydi. Buna karşın bu yeni İKY programlarının genel tasarımı ve misyonu en yüksek yönetim düzeyinde ve net stratejik hedefler akılda tutularak gerçekleştirilmekteydi. Gerçekten de İKY'ye yönelik stratejik bir yaklaşımın benimsenmesi gereksinimi 1920’lerde yaygın olarak ifade edilmekteydi. Örneğin *Harvard Business Review*'de yeni İKY uygulamasına dair ilk makale olan “Endüstriyel İlişkilerin Yönetimi” başlıklı makalede yazar (Hotchkiss, 1923; akt. Kaufman, 2007) okurlara şöyle demektedir: “Buna karşın taktiklerden asıl strateji meselesine geçtiğimizde endüstri ilişkilerinin yönetimi esas olarak bölümsel değil işlevseldir... Bu, tüm bölümleri kapsayan bir mevzu ile uğraşmaktadır. ... ve bütün işletme üzerinde ayrıştırıcı değil bütünleştirici bir şekilde uygulanmalıdır.”

1920’lerde ABD’de kök salarak başlıca şirketlerde gelişmeye başlamış olan sadece İKY'nin uygulaması değil aynı zamanda dergiler, dernekler, danışmanlık firmaları ve üniversitelerdeki eğitim ve araştırma programlarından oluşan destekleyici bir de altyapıdır. Amerika Endüstriyel İlişkiler Derneği'nin (Industrial Relations Association

of America) kapanmasının ardından Ulusal Personel Derneği (National Personnel Association) adlı yeni bir dernek kurulmuştur. Bu dernek daha sonra da Amerika Yönetim Derneği (American Management Association) olmuştur. 1922'de ayrıca akademik ve endüstriyel araştırmayı destekleyen ve bunları *Journal of Personnel Research*'te yayımlayan Personel Araştırmaları Federasyonu (Personnel Research Federation) da kurulmuştur. 1926'da sanayici John D. Rockefeller, ülkenin ilk geniş ölçekli (kâr amacı gütmeyen) İKY danışmanlığı örgütü olan Industrial Relations Counselors, Inc.'i kurmak için bağışta bulunmuştur. Akademik dünyada ilk personel ders kitabı olan ve Tead ve Metcalf tarafından hazırlanan *Personnel Administration* 1920'de ortaya çıkmıştır ve bunu kısa zamanda muhtelif diğerleri izlemiştir. Wisconsin Üniversitesi 1920'de endüstri ilişkileri alanındaki personel yönetimi, çalışma yasaları, endüstriyel (işgücü) yönetimi ve işsizlikle ilgili dersleri içeren ilk eğitim alanını sunmuştur ve 1922'de Rockefeller, bir Amerikan üniversitesinde endüstrideki İKY uygulamalarına dair araştırmalara adanmış ilk akademik birim olarak bir Endüstriyel İlişkiler Bölümü kurmak için Princeton Üniversitesi'ne maddi bağışta bulunmuştur. 1920'ler boyunca bir dizi işletme fakültesi de personel yönetimine dair dersler başlatmışlardır. Kurumsal çalışma ekonomistleri, emek yönetimi üzerinde çalışan araştırmacı ve öğretmenlerin en geniş grubunu oluşturmuştur; ancak endüstriyel psikoloji ve ticaret alanlarından küçük bir akademisyenler kadrosu da alanda aktif olarak yer almıştır (Kaufman, 2007).

İKY'nin 1920'lerde diğer ülkelerde gelişimi daha yavaş ve stratejik nitelikten oldukça uzak idi. Örneğin bir dizi ülkede sanayileşme daha az ilerlemişti ya da daha küçük ölçekli idi. Bu noktada örnek Avusturalya'dır. 1920'lerin ortalarında tüm ülkede belki sadece altı tam zamanlı sosyal yardım çalışanı bulunmaktaydı ve ancak İkinci Dünya Savaşı üretim patlamasında emek yönetimi departmanları ortaya çıkmaya başlamıştı (Wright ve Snell 1991). Geniş ölçekli endüstrisi olan ülkelerde bile İKY geride kalmıştı ve birçok ülkeye bu konuda Amerika öncülük etmiştir.

1920'lerde Amerika'nın dışında İKY araştırması ve uygulamasında ilerlemeler olduğu kesindir. Örneğin Alman akademisyenleri ve endüstriyel araştırmacıları ergonomi, yorgunluk ve iş tatmini gibi konuları inceleyen ve *Arbeitswissenschaft* (çalışma bilimi) olarak adlandırılan yeni bir alanın öncülüğünü yapmışlardır. ABD'nin yanında Almanya da yeni endüstriyel psikoloji ve endüstri sosyolojisi alanlarında çalışılan en aktif

yerlerdendir. Britanya’da 1920’lerde kısmen İngilizlerin bilimsel yönetim ilkelerine kayıtsızlıkları nedeniyle üniversitelerde emek yönetimi ya da endüstriyel psikoloji ve sosyoloji üzerindeki çalışmalarda az ilerleme kaydedilmiştir. Örneğin Burns (1967) İngiliz akademisyenlerin “işletmelere ve işletme girişimlerinin araştırmalarına karşı ideolojik bir önyargılarının” olduğunu kaydetmiştir. Bununla birlikte, emek yönetimi alanında bir miktar mesleki eğitim ve uygulamalı araştırma hükümet, Sosyal Refah Çalışması Enstitüsü (Institute of Welfare Work) ve teknik okullar tarafından maddi olarak desteklenmiştir. Buna ek olarak, sadece İngiltere’de değil bütün Avrupa’da İKY’nin gelişimini kısıtlayan, bu ülkelerin çalışma yasaları, sosyal sigorta programları ve sendikacılık gibi hepsi de Avrupalı işverenlerin emek yönetimine yönelik daha bireyselleşmiş ve stratejik bir yaklaşım benimseme olanağını ve isteğini azaltan konularda ABD’den daha ileri olmalarıdır.

ABD dışında 1920’lerde İKY uygulamasında en bariz ilerlemeyi kaydetmiş olan ülke Japonya’dır. Japonya, Taylor’ın bilimsel yönetim inancının ilk ve heyecanlı benimseyicilerinden biridir ve Japon işverenler bunu uygulamaya İngiltere, Fransa ve Almanya’dakilerden daha fazla çaba sarfetmişlerdir. 1920’lerde Japonya’dan bir grup bireysel işveren ve devlet destekli işletme grubu özel olarak Amerikan sanayi uygulamalarını gözlemlemek için ABD’yi ziyaret etmiş ve Refah Kapitalizmi projesinin unsurunu çeşitli değişikliklerle uygulamışlardır. İyileştirilmiş endüstriyel ilişki uygulamalarını teşvik etmek amacıyla akademisyenler, işletme yöneticileri ve devlet yetkililerinden oluşan ve Kyochokai (Ahenkli İşbirliği Derneği) olarak adlandırılan bir dernek kurulmuş ve ilk emek yönetimi danışmanları ortaya çıkmıştır. Japon şirketleri dahili emek piyasaları geliştirmeye başlamışlar, personel/endüstri ilişkileri bölümleri kurmuşlar ve işe yerleştirme programları, işe alım testleri, özendirici ücret planları, iş değerlendirme programları ve iş komiteleri gibi sayısız İKY uygulamasını başlatmışlardır (Jacoby, 1985). Bu uygulamalar Japonya’da şubeleri olan Amerika şirketleri tarafından da beslenmiştir.

İKY’nin tarihindeki kayda değer bir olay bu konuya dair dünyanın ilk uluslararası konferansıdır. Hollanda’nın Flushing kentinde gerçekleştirilen bu toplantının adı Uluslararası Endüstriyel Sosyal Yardım Konferansı’dır. Konferans yedi gün sürmüş ve 22 ülkede sosyal yardım/personel hareketinin durumuna dair ilk elden raporlar sunulmuştur. Konferansı düzenleyenler bunu bir “sosyal yardım çalışması” konferansı

olarak adlandırmayı seçmişlerdir, zira bu Britanya ve Britanya'nın koloni bölgelerinde (Hindistan, Güney Afrika, vs.) en yaygın olan başlıktır; ancak ABD'deki terminoloji değişiminin tanınması bakımından da "personel" sözcüğüne parantez içinde yer vermişlerdir. Konferans oturumlarında "sosyal yardım çalışması" teriminin personel yönetimi faaliyetlerini içerecek şekilde geniş bir anlamda kullanıldığı; ancak bunun kullanımının "paternal ve sosyal" olarak tanımlanan tarafa vurgu yaptığı açıklanmıştır. Ayrıca, ABD'de kullanıldığı şekliyle "personel" teriminin bu işlevin "yönetimin bir bölümü olarak kabul edildiğin" ve personelin sadece bir çalışan işlevi olmayıp yardımcı ustabaşından başkana kadar çalışanları denetleyen herkesi içerdiğini vurguladığı ifade edilmiştir. Birkaç yıl sonra dernek hem sosyal yardım hem de personel terimlerini terk etmiş ve "Uluslararası Endüstri İlişkileri Derneği" (International Industrial Relations Association) adını benimsemiştir (Kaufman, 2007).

Görüldüğü üzere, İKY'nin gelişiminde etkili olan olaylar genel itibariyle Amerika'da ortaya çıkmıştır. Bu durum, literatürde de sıklıkla vurgulanan İKY'nin Amerika menşeyli bir yaklaşım olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 2'de tarihsel perspektifte personel ve insan kaynakları yönetiminin gelişimde rol oynayan kilit olaylar yer almaktadır.

Tarihsel gelişim seyrinde personel yönetimi ve insan kaynaklarının nasıl bir konjonktürde ortaya çıktığı değerlendirildiğinden, bu bölümde insan kaynakları yönetiminin geçmişten günümüze geçirdiği evreler itibariyle sırasıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve ele alınacaktır.

2.2. Personel Yönetimi

Bir örgütte çalışanlarla ilgili durumlar açıklanırken, hemen her zaman "personel" sözcüğü kullanılır. Bu sözcük hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından kadro, nakil, terfi, ödeme ve eğitim, işe alma, grev, toplu sözleşme, denetim, disiplin, sağlık gibi durumları çağırır. Personel yönetiminin görev alanı, örgütün büyüklüğüne, türüne göre farklılıklar gösterebilir. Aslında bir örgütte, yönetimin çalışanları algılama biçimi, personel biriminden beklentileri, personel hizmetlerine gösterilen duyarlılığın derecesi, o örgütte personel biriminin görev kapsamını belirler (Açıkalın, 1996: 10).

Tablo 2. Personel ve insan kaynakları yönetiminin gelişimindeki kilit olaylar

YIL	OLAYLAR VE GELİŞMELER
1806	Philadelphia Ayakkabı İmalatçıları'nın üyeleri işverenlerine karşı gizlice grev planlamaktan tutuklanırlar.
1842	Massachusetts Yüksek Mahkemesi'nin <i>Commonwealth Hunt'a Karşı</i> davasındaki kararıyla sendikalara sadece üye olmak yasadışı olarak kabul edilmekten çıkar.
1848	Pennsylvania çocuk işçiliği yasalarını kabul ederek asgari çalışma yaşını 12 olarak belirler.
1875	American Express bir emeklilik planı başlatır.
1886	Amerika İşçi Federasyonu kurulur.
1911	F. W. Taylor'ın <i>Bilimsel Yönetimin İlkeleri</i> adlı kitabı basılır.
1917	I. Dünya Savaşındaki seçim teknikleri orduya asker alımlarında kullanılır.
1923	Amerikan Telefon ve Telgraf İşletmesi personel ilişkilerinden sorumlu başkan yardımcısı pozisyonunu kurar.
1926	<i>Demiryolları Çalışma Yasası</i> demiryolu endüstrisinde sendika-yönetim ilişkilerine dair kuralları belirler.
1935	Kongre, <i>Ulusal Çalışan İlişkileri Yasası</i> 'nı ve <i>Sosyal Güvenlik Yasası</i> 'nı çıkarır.
1938	Asgari ücretleri ve 40 saatin üzerindeki fazla mesaiyi belirleyen <i>Adil Çalışma Standartları Yasası</i> kabul edilir. Başkan Roosevelt devlet kuruluşlarına personel bölümleri kurulmasını zorunlu hale getirir.
1939	Hawthorne deneylerini açıklayan <i>Yönetim ve Çalışan</i> kitabı yayınlanır.
1941	II. Dünya Savaşı başlayarak insan kaynaklarında açıkları ve çok sayıda işçiyi eğitime yönünde ani bir gereksinimi beraberinde getirir.
1947	Çalışanları ve yönetimi sendika faaliyetlerinden korumak için <i>Çalışma -Yönetim İlişkileri Yasası</i> kabul edilir.
1955	Amerika Çalışma Federasyonu Endüstriyel Kuruluşlar Kongresi ile birleşerek AFL-CIO'yu oluşturur.
1959	Diğer yasa değişikliklerinin yanı sıra <i>Çalışan-Yönetim Raporlama ve Tebliğ Yasası</i> sendika üyelerine sendika ile ilişkilerinde kullanacakları bir "Haklar Bildirgesi" sağlar.
1963	Kadınlara benzer işler için erkeklerle aynı ücretin ödenmesini zorunlu kılan <i>Eşit Ücret Yasası</i> Kongre'de kabul edilir.
1964	İstihdamda ırk, renk, din, cinsiyet ya da ulusal kökene dayalı ayrımcılığı yasaklayan <i>Medeni Haklar Yasası</i> Kongre tarafından kabul edilir.
1967	İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası Kongre tarafından kabul edilir.
1970	Mesleki Güvenlik ve Sağlık Yasası Kongre tarafından kabul edilir.
1972	1964 Medeni Haklar Yasası'nın değiştirmek ve güçlendirmek için <i>Eşit İstihdam Fırsatı Yasası</i> Kongre tarafından kabul edilir.
1973	Özürlü çalışanlara destek amacıyla <i>Rehabilitasyon Yasası</i> Kongre tarafından kabul edilir.
1974	Kongre, emeklilik planlarını düzenlemek amacıyla <i>Çalışanlar için Emeklilikte Gelir Güvencesi Yasası</i> 'nı kabul eder. Kongre, federal yüklenicileri Vietnam dönemindeki eski askerlere pozitif ayrımcılık yapmakla yükümlü kılan <i>Vietnam Dönemi Eski Askerlerin Yeniden Adaptasyonu Yasası</i> 'nı kabul eder.
1976	Amerika Personel Yöneticileri Derneği personel uzmanları için bir akreditasyon programı başlatır.
1978	Gebelik Ayrımcılığı Yasası gebe kadınlara karşı ayrımcılığı yasaklar. Federal düzeyde finanse edilen eğitim programları sağlamak için <i>Kapsamlı Öğretim ve Eğitim Yasası</i> kabul edilir. <i>Çalışan-Yönetim İşbirliği Yasası</i> çalışan-yönetim komitelerini devlet desteği yoluyla işbirliğini iyileştirmekle yetkilendirir.
1983	<i>Mesleki Eğitim Ortaklık Yasası</i> Kapsamlı Eğitim ve Öğretim Yasası'nın yerini alarak endüstriye eğitim gereksinimleriyle ilgili olarak daha fazla danışılmasını sağlar.
1984	Emeklilik Eşitliği Yasası boşanmış eşin emeklilik ödemelerini güvence altına alır.
1986	<i>Göç Reform ve Kontrol Yasası</i> tüm işverenlere tüm çalışanların kimliklerini ve çalışma izinlerini kontrol etmekle yükümlü kılar. 1982 öncesinden beri ABD'de yaşayanlar için af prosedürleri getirir. Geniş Kapsamlı Bütçe Mutabakatı Yasası sigorta ödemelerinin, istihdam ya da bağımlılık durumundaki/statüsündeki belirtilen değişikliklerden sonra genişletilmesini zorunlu kılar. Ayrıca vergi reformu ile, emeklilik planlarında ertelenmiş emekli maaşı ödemeleri ve emekliliği hak etmenin koşulları değiştirilir. 1967 <i>Yaş Ayrımcılığı Yasası</i> 'nda yapılan bir değişiklikle 70 yaşında zorunlu emeklilik kaldırılır.

Kaynak: Werther ve Davis (1989: 36-37)

2.2.1. Personel Yönetimi Kavramı

Bilimsel yönetimin, çalışma refahının geliştirilmesi hareketinin ve endüstriyel psikolojinin insan kaynakları yönetiminin ilk uygulamalarına etkisini personel yönetimi fonksiyonunun tanımlanmasında görmek mümkündür.

Personel yönetimine dair ders kitaplarının çoğu personel yönetiminin “örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarının optimum kullanımı” şeklindeki standart normatif tanımının farklı şekillerini sunmaktadır. Personel yönetimine ait farklı tanım ve kavramsal açıklamalardan bazıları şunlardır (Legge, 2005a: 15-23):

Pigors ve Myers (1969; akt. Legge, 2005a); yönetim, insanlarla etkili bir çözüm elde etmeyi amaçladığından personel idaresi herhangi bir örgütte bir yönetimin tüm düzeylerine yayılmış olan temel bir yönetim işlevi ya da faaliyetidir. Personel yönetimi, çalışan bireyleri kendi içlerindeki becerileri mümkün olan en yüksek düzeyde gerçekleştirecekleri ve dolayısıyla da hem kendileri hem de grupları için azami etkinliğe ulaşacakları ve böylelikle de parçası oldukları işletmeye belirleyici rekabet üstünlüğünü ve bunun optimum sonuçlarını sağlamalarını temin edecek şekilde örgütlemek ve onlara buna göre davranmaktır.

Personel yönetiminin en önemli unsurunun bir örgütün insan kaynağının günlük işleyişindeki yönlendirmesi ve kontrolü yoluyla bulunabileceğine inanılmaktadır. Personel yönetimin başarısı, her bir yöneticinin kendisini kendi iş ortamının bütünlüğü içerisinde çeşitli örgütsel programlara ve amaçlara ulaşılmasına yardımcı olacak şekilde yönlendirmesini gerektirmektedir (Megginson 1972, akt. Legge, 2005a).

Temel olarak personel yönetimi örgütün hedeflerine ulaşılması için yapılması gereken işlerle insanları eşleştirmekle ilgilidir (Glueck (1974; akt. Legge, 2005a).

Personel yönetimi şu şekilde tanımlanabilir (Jucius 1975; akt. Legge, 2005a): Emek gücünü işe alma, geliştirme, koruma ve kullanma işlevlerini aşağıdakileri gerçekleştirmek için planlamak, örgütlemek, yönlendirmek ve kontrol etmekle uğraşan yönetimin bir alanıdır:

a) Şirketin kurulma amaçlarına ekonomik ve etkili bir şekilde ulaşılması,

- b) Tüm personel düzeylerindeki hedeflere olabilecek en yüksek düzeyde hizmet edilmesi,
- c) Toplumsal amaçların dikkate alınması ve bunlara hizmet edilmesi.

IPM (Institute of Personnel Management - 1963); eski adıyla Personel Yönetimi Enstitüsü'nün (Institute of Personnel Management – IPM; şimdiki adıyla Personel ve Gelişim Enstitüsü – IPD) klasik tanımı şu şekildedir:

Personel yönetimi tüm yönetim kişilerinin sorumluluğu olmakla birlikte uzman olarak işe alınmış olan kişilerin işlerinin bir tanımıdır. İş başındaki insanlarla ve bu insanların şirketle olan ilişkileriyle ilgili olan, yönetimin bu bölümüdür. Personel yönetimi biri diğeri olmadan başarılı bir şekilde elde edilemeyecek olan etkinlik ve adaletin ikisini birden elde etmeyi amaçlar. Personel yönetimi bir şirketi oluşturan kadın ve erkekleri bir araya getirerek onlardan etkili bir örgüt oluşturmayı ve bu insanların hem birey hem de çalışma grubunun birer üyesi olarak örgütün başarısına en iyi katkılarını yapmalarını sağlamayı amaçlar. Personel yönetimi ayrıca istihdamda adil şartları ve koşulları ve çalışanlar için tatmin edici işleri sağlamayı ister.

Personel yönetimi, yönetim sürecinde insan boyutunu yönetmek için gerekli olan kavramlar ve teknikler bütünüdür. Bu kapsamda işe yerleştirme, eğitim, ödüllendirme ve değerlendirme yer almaktadır (Dessler, 1991: 2).

Personel yönetimi, en az çaba ile en fazla üretimi elde etmek ve işgörenin refahını geliştirmek için insan ilişkilerinin yönlendirilmesi ve koordine edilmesidir (Dulebohn ve diğ., 1996; akt. Selamoğlu, 1998: 41).

2.2.2. Personel Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlayıp daha sonra Avrupa ve tüm dünyaya yayılan sanayi devrimi ekonomik, sosyal ve toplumsal hayatta birçok değişime yol açmıştır. Sanayi devriminin ilk dönemlerini oluşturan makinalaşma çağı, atölye ve küçük işletmelerin büyümesine ve fabrikaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle birlikte tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır.

Bu dönüşüm bugünkü anlamda İKY uygulamalarının ilk örneklerini ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda; 1776'da Adam Smith'in işleri daha basite indirgemeye yönelik

çalışmaları; 1786’da Philadelphia basım işçilerinin ücret artışı için yaptıkları ilk grev; 1794 yılında Amerika’da ilk kar paylaşımı planının uygulanması ve çalışma yaşamını düzenleyici yasaların çıkarılması personel yönetimi alanında öncü oluşumlara örnek teşkil eder (Demirkaya, 2006; Kaufman, 2007). Bu öncü oluşumların detaylı açıklamaları “Geçmişten günümüze insan kaynakları yönetimi” bölümünde detaylı olarak açıklandığından bu bölümde genel hatlarıyla personel yönetiminin ortaya çıkış nedenlerine değinilecektir. Ancak personel yönetiminin kısa tarihçesini hatırlamakta fayda görülmektedir.

Tablo 3’te personel yönetiminin oluşumuna temel teşkil eden olayların yanı sıra, personel yönetiminin kısa tarihçesi yer almaktadır.

Tablo 3. Personel yönetiminin kısa tarihçesi

<p>1800’ler Rowntree ve Leverhulme gibi bazı paternalist işverenlerin, işgücünün refahı konusunda ciddi şekilde endişe duyması; örneğin sağlık ve eğitimin işverenlerin sorumluluğunun bir parçası olarak görülmesi. Ancak çalışanların refahının birincil olarak işyeri dışındaki kurum ve bireylerin, özellikle kilisenin, hayır kuruluşlarının ve sosyal yardım çalışanlarının ilgi alanında olması.</p>
<p>1900-38 Personel yönetiminin profesyonel bir kuruluş olarak kurulması ve sağlamlaştırılması. İnsan kaynağının daha sistemli kayıtlarının tutulmaya ve idaresine başlanması. Daha önceden kadınların ilgi alanında olan ‘bakım’ çalışanlarının rolü, ‘erkek işi’ olarak sorumluluğun daha yüksek düzeylerine saygınlık kazanır.</p>
<p>1939-45 İstihdamın düzenlenmesinde ve işyerinde zihinsel ve duygusal durumun korunmasına ve iyileştirilmesine yönelik planlara ulusal hükümetin müdahalesi. Sendika faaliyetleri üzerinde sınırlandırmalar.</p>
<p>1946-1959 İkinci Dünya Savaşı Sonrası yeniden yapılanma. 1946’de Emek Enstitüsü (Institute of Labour) adını Personel Yönetimi Enstitüsü (Institute of Personnel Management) olarak değiştirir. Toplu pazarlığın büyümesi. Düşük işsizlik. Adamgücü planlaması olarak personel yönetimi.</p>
<p>1960-1978 Beceri sahibi endüstri ilişkileri arabulucuları tarafından öncülük edilen personel yönetimi. Sendika militanlığı ve endüstri ilişkilerinde huzursuzluk dönemi. İstihdam meseleleri üzerinde artan hükümet düzenlemeleri ve büyüyen işsizlik</p>
<p>1979-1989 İnsan kaynakları yönetiminin bir ideoloji ve istihdam ilişkisini idare etmenin bir reçetesi olarak sunulması ve gelişmesi. Üç milyon civarında işsizlik. Sendikaların özgürlüklerinin ve güçlerini azaltan hükümet düzenlemeleri.</p>
<p>1990-99 1994’te Personel Yönetimi Enstitüsü (Institute of Personnel Management) ve Eğitim ve Gelişim Enstitüsü (Institute of Training and Development) birleşerek Personel ve Gelişim Enstitüsü’nü (Institute of Personnel and Development) oluştururlar. Her ne kadar pek çok örgüt hâlâ eski ‘personel yönetimi’ ifadesini kullansa ve çok azı da tutarlı ya da sürekli bir şekilde İKY politikalarını uygulasa da insan kaynakları yönetimi onaylanmış bir kavram olarak daha da sağlamlaşır.</p>

Kaynak: Pinnington ve Edwards (2000)

Tablo 3'den de görüldüğü üzere Personel yönetiminin tarihsel gelişimine temel teşkil edebilecek net bir başlangıç saptamak kolay değildir. İnsanların olduğu ve örgütlü çabaların söz konusu edildiği her yerde her zaman personel yönetiminin varlığı ileri sürülebilir. Ancak personel yönetimi gerçek anlamda Sanayi Devrimi'nin başta iş hayatı olmak üzere ekonomik ve toplumsal hayatta neden olduğu değişimler sonucunda ortaya çıkmıştır (Werther ve Davis, 1989; Kaufman, 2007).

Personel yönetiminin ortaya çıkışında etkili olan tarihsel gerçekler genel hatlarıyla şunlardır (Werther ve Davis, 1989; Bratton ve Gold, 1999; Kaufman, 2007):

- a. Sanayi devrimi,
- b. Sendikacılığın doğuşu ve sendikal hareketler,
- c. I. ve II. Dünya Savaşları,
- d. Büyük Buhran ve akabinde devlet korumacılığının gelişmesi.

18. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen sanayi devrimi ile makineleşme dönemi başlayarak, küçük dükkan ve evlerinde çalışan insanlar büyük işletmelerde çalışmaya başlamıştır (Bratton ve Gold, 1999; Kaufman, 2007). Önceleri küçük üretim birimleri halinde küçük dükkanlarda çalışan insanların, fazla miktarda ve büyük işletmelerde toplu halde çalışması, işçilerin makinelerin bulunduğu büyük binalara giderek çalışması çalışma koşulları ve işgücü ile ilgili konuların yeniden düzenlenmesi ihtiyacını doğurmuştur (Bratton ve Gold, 1999). Bu dönemde sanayileşme ile birlikte verimlilik odaklı üretim ve çalışma koşulları kadın ve çocuk işçiler olmak üzere tüm çalışanlar için bir takım sorunları beraberinde getirerek çalışanların sendikalaşma eğilimlerine yol açmış ve işletmeleri bu sorunlarla ilgilenecek birimler oluşturmaya yöneltmişlerdir (Foot ve Hook, 1999; Werther ve Davis, 1989; Özdemir, 2010).

Bu yıllarda bir taraftan çalışma ve sendika ilişkileri geliştirilmiş, diğer taraftan da I. ve II. Dünya savaşı sırasında vasıflı işgücü oranında yaşanan azalma nedeniyle, işletmelerde personel işlevleri arasında psikolojik testler, personel seçimi, eğitim gibi konular önemli bir hale gelmiştir. Özellikle I. Dünya Savaşı sırasında ABD ordusuna eleman seçiminin çeşitli test teknikleri ile yapılması personel birimlerinin önemini arttırmıştır (Werther ve Davis, 1989; Kaufman, 2007).

Sendikalaşmayla birlikte, resmi çalışma prosedürleri ortaya çıkmış, bu durum çalışanları gelişiğüzel ve despotik yönetim uygulamalarına karşı bir ölçüde koruma altına almıştır. Sendikalaşma, bazı işletmelerde çalışan-yönetim ilişkilerinin bozulmasına yol açıtıysa da pek çok işletmede de insan ilişkileri prensiplerinin daha fazla kabulü sonucunu doğurmuştur (Gök, 2006: 11).

1929'da başlayan ancak etkileri 1930'lu yıllar boyunca görülen Büyük Buhran birçok ülkeyi etkilemiş, üretim miktarındaki azalmalar ile birlikte bir çok kişi işsiz kalmıştır. Büyük Buhran sonucunda refah düzeyinde gerileme, hükümetleri yeni çözüm arayışlarına yöneltmiştir. Ekonomik gelişmelere paralel olarak çalışanlara sosyal güvenliğin sağlanması, işsizlik tazminatı ödenmesi, minimum ücret uygulanması, sendikalara katılma hakkının korunması gibi devlet tarafından birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Hükümetlerin çalışan güvenliğinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine vurgu yapan yasal düzenlemeleri, personel birimlerine yasal sorumluluklar yükleyerek işletmeler için de yasal düzenlemelere paralel davranma gerekliliğini gündeme getirmiştir (Werther ve Davis, 1989).

2.2.3. Personel Yönetiminin Temel Özellikleri

Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Bu anlayışların temelinde insan unsuru olmakla beraber, asıl fark insana bakış ve fonksiyonları ele alış ve bu fonksiyonların yerine getiriliş biçimlerinde kendini göstermektedir. Dolayısıyla her bir anlayış bazı temel özellikleri de beraberinde getirmektedir.

Personel yönetimi içerik olarak daha çok statik davranan ve sınırlı işlevler gerçekleştirme amacı taşıyan bir anlayışı benimsemekte ve ağırlıklı olarak operasyonel bir rol sergilemektedir (Fombrun ve diğ., 1984). 1910-1930 döneminde çalışanlarla ilgili uygulamalar büyük ölçüde personel birimi tarafından yürütülen işlemlerden oluşmaktaydı. Bu birimin ana görevi, çalışanları kayıtlarını tutmaktır. Bu kayıtlar da yalnızca işe giriş ve çıkışlar, başvuru belgeleri, çalışma saat ve süreleri, sağlık, ücret ödemeleri ve performans raporları gibi operasyonel faaliyetleri kapsamaktaydı (Barutçugil, 2004: 40).

Personel yönetimi esas itibari ile işletmedeki mavi yakalı çalışanların yönetimi ile ilgilidir. Yani personel yönetimi öncelikli olarak yönetici olmayanlara yönelik bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Legge, 1989).

Guest (1987), personel yönetiminin uygulamalarında daha kolektivist bir yaklaşımın hakim olduğunu ifade etmiştir.

Personel yönetimi işletme içinde önemli bir konumda bulunmayan, tepki göstermekle faaliyetleri sınırlı kalan ve alt kademe çalışanlarla meşgul olan bir yapı taşımaktadır (Yıldırım, 1997: 151).

Bunların haricinde personel yönetiminin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Personel yönetiminde odak nokta çalışanların yönetimi ve kontrolüdür (Legge, 1989).
- Personel yönetimi zorunlu olarak izleyici ve tepkiseldir: İş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel etkilerdeki değişimlere uyar.
- Personel yönetimi sadece operasyonel planlamaya katılarak, ağırlıklı olarak operasyonel kararlar almaktadır (Anthony ve diğ. 1996).
- Genellikle orta düzeyde bir statüye ve otoriteye sahiptir.
- Yönetimsel niteliği olmayan çalışanlarla ilgili yönetimsel faaliyetlere odaklanır ve yöneticilerden ziyade astlar tarafından yerine getirilen bir yapı arz etmektedir (Erdemir, 2002).
- Esas olarak saat başı, operasyonel ve kayıt tutan çalışanlarla ilgilenmektedir.
- Personel yönetimi işletmenin kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamaya dönük bir yapı sergiler,
- Gerçekleştirdiği fonksiyonları birbirinden ayrı bireysel fonksiyonlar olarak görür ve sınırlı bir entegrasyon sağlar.
- Personel yönetimi esas olarak sendikal toplu pazarlıklara bağlı geleneksel endüstri ilişkileri modeliyle ilişkilidir.

- Personel yönetimi daha çok görev odaklı spesifik eğitimleri ön plana almaktadır (Hughes, 1999).

Görüldüğü üzere personel yönetimi; emredici kurallara uyum sağlayan, operasyonel ve daha çok kısa vadeli uygulamalara yönelik bir yaklaşımdır. İnsana bakış açısı olarak en önemli unsur ise, nezaretçi mantığına dayanan, denetleme anlayışı çerçevesinde görev yapan bir yapı sergilemesidir.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları terimi bir organizasyonda, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörelere kadar tüm çalışanları kapsar. İKY, en genel anlamda, insanı temel amaç kabul edip, örgüt-birey arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir anlayış olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki işgörelere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir (Kaynak ve diğ., 1998).

Guest (1989)'e göre insan kaynakları yönetiminin tanımı konusunda üç tip yaklaşım mevcuttur (Guest, 1989: 48; akt. Yüksel, 2007: 7). Bunlar:

- a. Genel olarak insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşımlar,
- b. İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar,
- c. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı.

İKY kavramının tanımlanmasında dört önemli bakış açısı olduğu vurgulanmaktadır (Storey, 1992; Beardwell, 1997, Büyüksulu, 1998: 77):

- İKY, personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibariyle geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok da farklı bir oluşum değildir.
- İKY personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
- İKY geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesinde katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir.
- İKY firma politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

İşletme içi ve işletme dışı birçok gelişme, daha önceleri beşeri kaynaklar yönetimi, insangücü yönetimi veya personel yönetimi olarak adlandırılan yönetim anlayışından günümüzde geçerlilik kazanmaya başlayan anlamıyla insan kaynakları yönetimine geçiş sürecini etkilemiş ve şekillendirmiştir (Akyüz, 2001: 56).

Terminolojik bakımdan değişimlerin yoğun olarak yaşandığı 1970-1990 yılları arasında, personel yönetimi ve İKY kavramlarının kullanımı bakımından, birbirinden farklı pek çok yaklaşımı literatürde görmek mümkündür. Literatürdeki bu yaklaşımlar, yukarıda da ifade edildiği üzere personel yönetimi ile İKY kavramlarının aynı olduğu ya da bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu biçimindeki iki temel görüşe dayanmaktadır. Bu konuya ilişkin pek çok görüşün farklı biçimlerde ifade edilmesi; aslında iki temel yaklaşımın, değişik bakış açılarından değerlendirilmiş ve değişik gerekçelerle açıklanmış olmalarına dayanmaktadır. Bu yaklaşımları genel olarak şu dört başlık altında toplamak mümkündür (Gök, 2006: 19):

- Personel yönetimi (Personnel Management) kavramı ile insan kaynakları yönetimi kavramı (Human Resource Management), yönetsel işlevleri bakımından birbirinden farklıdır. Bu nedenle birbirinin yerine kullanılmaları mümkün değildir. Doğru olan her iki kavramı birlikte kullanmaktır. (Personnel and Human Resource Management).

- İnsan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetimi kavramının yerine kullanılmalıdır. Çünkü insan kaynakları yönetimi kavramı, klasik personel yönetimi modelindeki köklü değişimi ifade etmektedir.
- Personel yönetimi kavramının yerine, insan kaynakları yönetimi kavramının kullanımı doğru olmalıdır. Bu, organizasyonlardaki stratejik rollerin çoğalmasına ve dünyadaki değişim eğilimlerine uyum sağlayamayan personel yönetimi kavramının uyarlanmasıdır.
- İnsan kaynakları yönetimi kavramı ile personel yönetimi kavramı arasında, anlam bakımından temel bir farklılık yoktur ve bu kavram eşanlamlı olarak kullanılabilir.

Günümüzde daha çok kabul gören görüşe göre insan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetiminden farklıdır; daha kapsamlıdır ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlar. Ancak insan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek doğru olmaz. Hatta çoğu kaynakta personel yönetiminin içeriğinin ne olması gerektiği konusunda verilen bilgilerle insan kaynakları yönetimi arasında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir. Buna karşılık, insan kaynakları yönetimi kavramının, günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin sonucu olarak örgütün insan kaynaklarına yeni yaklaşımını ifade ettiği söylenmektedir (Akyüz, 2001: 55).

Guest (1987: 504)' e göre de İKY, personel yönetimine alternatif olarak değil, personel yönetiminin belli bir biçimi olarak görülmektedir (Guest, 1987: 504).

Torrington (1989)'a göre personel yönetimi, deneyimin hiç olmadığı kadar zengin bir bileşimini üretmek amacıyla, ek bir dizi vurgunun da özümsemesiyle büyümüştür. İKY bir devrim değil, çok yönlü bir rolün başka bir boyutudur (Armstrong, 2002: 21).

Armstrong (1993)'a göre İKY, kilit önemdeki bir kaynağın stratejik yönetimine yönelik bütüncül bir yaklaşımdır ve dolayısıyla da yönetim kurulunun ve üst düzey yönetimin bir sorumluluğu olmak zorundadır. Ancak, personel yöneticileri, işletmenin stratejik yönetimine katkılarının bir parçası olarak söz konusu stratejilerin geliştirilmesine dahil olmalıdırlar. Ve personel yöneticileri bu stratejileri uygulamak için gereken tavsiye ve desteği sağlamaktadırlar (Armstrong, 1993: 37).

İKY, personel yöneticilerinin kendilerini işletmenin çıkarları ve üst düzey yönetim ekibi ile daha net bir şekilde özdeşleştirmeleri anlamına gelmektedir. Personel işleri stratejik konuları her zaman içermiştir ve işletme meselelerine günümüzde yapılan vurgu, sadece personel yöneticisinin yeni durum için gereken yeterlikleri güçlendirmek suretiyle uyum sağladığı başka bir çevresel değişikliği temsil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi sürecinin devamından ibarettir, farklı bir şey değildir (Armstrong, 1993: 36).

İKY'nin personel yönetimine dair işletmevari bir yaklaşımı temsil etmenin yanı sıra sadece personel departmanında görevlendirilmiş olanları değil tüm yöneticileri ilgilendiren bağlılık ve karşılıklılığa yaptığı vurgu ile çalışan ilişkilerine dair özel bir yaklaşımı temsil ettiği de ifade edilmektedir (Armstrong, 1993: 37).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politika ve teknik bilgiyi sağlamaktır (Palmer ve Winters, 1993: 26).

İnsan kaynakları yönetimi, nitelikli işgücünü örgüte kazandırmak, bunların gelişmesini ve örgütte kalmasını sağlamak için yürütülen, birbiri ile ilişkili faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler topluluğudur (Lado ve Wilson, 1994).

İKY en kapsamlı olarak şu şekilde tanımlanmaktadır (Armstrong, 1993: 37-38):

- a. Stratejik uyumu sağlamak için işletme ve insan kaynakları stratejilerini bütünleştirme gereksiniminin farkında olan,
- b. Bağlılık, esneklik, yüksek performans ve yüksek kaliteye olanak sağlayan koşulları yaratmakla ilgilenen,
- c. Kendilerini işletme ortakları olarak gören ve örgütsel hedeflere ulaşılması için iş arkadaşlarının yanında çalışan ve onlarınkine eşit katkı koyan ve stratejik düşünce yapısına sahip personel yöneticileri ve idarecileri tarafından kullanılan tüm yaklaşımları olmasa da çoğu yaklaşımı kucaklayacak farklı bir personel yönetimi kavramı olarak tanımlanmaktadır.

İKY'ye ilişkin birçok tanım olmasına rağmen genel anlamda insan kaynakları yönetimini, insana odaklanmış, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan,

kurum kültürüne uygun politikalar geliştiren ve kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyon olarak tanımlamak mümkündür (Keser, 2002).

2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, her ne kadar 1980'lere gelinceye kadar personel yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri vb. kavramlar yaygın olarak kullanılmış olmasına karşın, 1950'lerden itibaren yeni arayışların da başlamış olduğu görülmüştür (Demirkaya, 2006).

İnsan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmekle birlikte, insan kaynakları yönetimi Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında oluşturulan fikirlerle birlikte gelişmiştir. Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, İKY kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuştuğu kabul edilmektedir. 1980'li yılların başlarında ise, İKY kavramı özellikle çok uluslu şirketlerin yaygın bir biçimde faaliyet göstermesiyle birlikte literatürde daha ağırlıklı olarak kullanılmaya başlamıştır (Aykaç, 1999: 18).

18. yüzyılın son döneminde meydana gelen hızlı teknolojik değişimle birlikte işgücünde ihtisaslaşmanın arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY'nin gerçek anlamda ortaya çıktığını görmekteyiz.

Taylor tarafından gerçekleştirilen bilimsel yönetim çalışmaları ve 1913 yılında Hugo Munsterberg tarafından geliştirilen endüstriyel psikoloji teorisi, İKY'ye yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu dönemde Taylor ve arkadaşları, iş ve verimlilik üzerinde yoğunlaşırken, Munsterberg, bireyler ve bireyler arasındaki farklılıklar üzerinde durarak İKY'ye yeni açılımlar getirmişlerdir (Özgen ve Yalçın, 2010:3).

Teknolojik ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetlerin işçi kesimiyle daha fazla ilgilenmesiyle birlikte, özel sektör işletmelerinde personel bölümlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde İKY bölümü yöneticileri, yönetim ile işçiler arasında bir köprü görevini üstlenmişlerdir.

1900'lü yılların başında Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric Şirketinin Hawthorne tesislerinde yaptıkları çalışma, insan faktörüyle işi birleştirmiş ve İKY'ye yeni boyutlar getirmiştir. Öte yandan Dessler ve diğerleri (2002), İKY ile ilgili üç akımın olduğunu ifade etmektedirler (Özgen ve Yalçın, 2010:4):

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı,
- İnsan İlişkileri Yaklaşımı,
- İnsan Kaynakları Yaklaşımı.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Taylor ve arkadaşları tarafından başlatılmış olup, üretim ve verimlilikte artış konularına odaklıdır; insanı temel almayıp, performansa dayalı ücret sistemi öngörmekte, çalışanların duygularının önemsenmeyip, makine gibi kontrol edilebileceğini öngörmektedir.

Taylor'un görüşleri, yirminci yüzyılın başlarında, işçinin hammadde, sermaye ve makinelerle birlikte bir üretim faktörü olduğu konusunda yaygın bir yönetim görüşünü ortaya koymuştur. Bu haliyle Bilimsel Yönetim çalışanın sadece üretimine önem veren, memnuniyetine ve tatminine hemen hemen hiç önem vermeyen bir yönetim yaklaşımı sergilemiştir (Carrel ve diğ, 1992; akt. Gök, 2006: 9).

İnsan İlişkileri Yaklaşımı: Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikalarında 1923'te başlayan ve 1930'ların ortalarına kadar devam eden araştırmalar, insan ilişkileri yaklaşımı için temel oluşturmuştur. Bu araştırmalar, insan ağırlıklı olarak ve iletişime önem vermekte, çalışanların gurur ve duygularına saygı duyulmasını öngörmekte ve motivasyon unsuruna dikkat çekmektedir. Hawthorne çalışmaları, çalışan verimliliğinin, sadece işin tasarım biçimi ve çalışanlara ne şekilde ekonomik ödüllendirme yapıldığından değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik faktörlerden de etkilendiğini göstermiştir (Werther ve Davis, 1989).

İnsan ilişkilerine geçiş, o dönem içinde sendikaların gücünün gittikçe artmasından etkilenmiştir. 1935 yılında Wagner Kanunu'nun çıkışı, sendikacılığın gelişmesine büyük ölçüde katkıda bulunmuştur. Bu kanun işçilere, ücretler, iş güvenliği, sosyal haklar ve birçok diğer koşullar hakkındaki ihtilaflarda, örgütlenme ve toplu pazarlık yapma imkanı sağlamıştır. Wagner Kanunu'nda işletmelerde iyi insan ilişkilerinin oluşturulmasıyla ilgili herhangi bir hüküm olmamasına rağmen, bu kanun birçok işvereni, sendikaları dışarıda tutmak amacıyla kendi personel programlarını geliştirmeye zorlamıştır. Bu gelişmeler, çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesi gereğini personel yönetimine taşımıştır (Gök, 2006).

İnsan Kaynakları Yaklaşımı: 1970'lerde ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yaklaşımı, davranış bilimlerindeki araştırmalarla ortaya konan ve insan kaynağının diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu görüşüne dayanan nispeten yeni bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, insan ve verimliliğe birlikte önem vermekte, motivasyonun iş tasarımı yapılarak sağlanabileceğine inanmakta, çalışanların bireysel farklılıklarını kabul etmekte ve insan kaynağını bir rekabet üstünlüğü olarak görmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 4).

İnsan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan eğilim, açık bir şekilde İnsan Kaynakları yaklaşımının benimsenmesi yönündedir. Bu yaklaşımın iki temel hedefi vardır. Bunlar; organizasyonun etkinliğinin artırılması ve her bir çalışanın gereksinimlerinin karşılanmasıdır (Gök, 2006: 13).

Dessler ve diğerleri (2002), İKY ile ilgili bu gelişmeler ışığında, İKY'nin geçmişten günümüze aşağıdaki dört aşamadan geçtiğini ifade etmektedir:

Aşama 1: İdari işler yönetimi

Aşama 2: Personel yönetimi

Aşama 3: İnsan kaynakları yönetimi

Aşama 4: Stratejik insan kaynakları yönetimi

Buradan hareketle günümüzde insan kaynaklarının gelişim yönünün stratejik insan kaynakları yönetimine doğru olduğu ifade edilebilir.

Tarihsel gelişim sürecinde insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, iş gücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan kaynakları yönetimine yönelimi artıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine 4 başlık altında incelemek mümkündür (Kaynak ve diğ., 1998 : 16).

- İş gücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler iş gücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),
- Verimliliğin önem kazanması (tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir iş

gücünün verimli olması beklenemez),

- Değişimler (yönetim ve üretim),
- İş gücünü olumsuz etkileyen diğer faktörler (verimsizlik, yabancılaştırma, tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

Endüstri ilişkileriyle personel yönetimi arasındaki 1950'lerin sonuna kadar devam eden ilişkinin tersine dönmekte olduğu artık insan kaynakları yönetiminin üst bir kavram haline geldiği belirtilmektedir (Dulebohn ve diğ, 1995; akt, Üsdiken ve Wasti, 2002: 5). Sözü edilen değişiklikler, "küreselleşme" ve ABD firmaları üzerindeki rekabet baskısının artması, bu duruma ve teknolojik gelişmelere yanıt vermeye çalışan ABD firmalarının bürokratik yapılarından uzaklaşmaya çalışmaları ve yine aynı nedenlerle sendikaların gücünün azalması ve azaltılmaya çalışılmasına bağlanmaktadır (Üsdiken ve Wasti, 2002).

Bunların haricinde İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan diğer faktörler şunlardır (Yıldırım, 1997: 150).

- Ürün piyasalarının uluslararasılaşması,
- Japon firmalarından kaynaklanan artan rekabet,
- Sendikaların zayıflaması,
- Devletin nispi olarak emek piyasalarını düzenlemeden çekilmesi,
- Hizmet sektörü ve beyaz yakalı istihdamın gelişmesi,
- Siyasi alanda yeni liberal düşüncenin etkisi.

İKY'nin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olan tarihi olayların yanı sıra, teknoloji, ekonomi, milli kültür, devlet düzenlemeleri, bilgi sistemleri, sendikalar, örgüt kültürü gibi unsurlar da önemli rol oynamıştır (Werther ve Davis, 1989: 38).

2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi, insanların yönetimine yönelik olan ve dört temel ilkeye dayanan bir yaklaşımdır (Armstrong, 1993:34):

- a. İnsan kaynakları bir örgütün sahip olduğu en önemli varlıktır ve bunların etkili yönetimi örgütün başarısının anahtarıdır.
- b. Örgütsel başarının, işletmenin personel politikaları ve süreçleri kurumsal hedeflere ulaşılmasıyla ve stratejik planlarla yakın bir şekilde ilişkili olduğunda ve bunlara önemli bir katkı yaptığında elde edilmesi en olasıdır.
- c. İnsan unsurunun kurumsal kültür ve değerlerin, örgütsel iklimin ve bu kültürden çıkan yönetim davranışının mükemmelliğe ulaşılmasında etkisi büyüktür. Bu kültür yönetilmelidir ve bu da değerlerin kabul edilmesinin ve bunlara göre davranılmasının sağlanması için üst yönetimden başlamak üzere sürekli çabanın gerekli olduğu anlamına gelmektedir.
- d. Bütünleşmenin sağlanması, başka bir deyişle örgütün tüm üyelerinin ortak bir amaç duygusuyla birlikte çalışmasının sağlanması için sürekli çaba gerekmektedir. Bu nokta ilk olarak, bütünleşme ilkesini “bir örgütün üyelerinin çabalarını şirketin başarısına yönlendirmeleri halinde kendi hedeflerini en iyi şekilde elde edecekleri koşulların sağlanması” olarak tanımlayan McGregor tarafından öne sürülmüştür ve insan kaynakları açısından önemli bir unsur olma özelliğini korumaktadır.

Guest (1989), İKY için dört politika hedefi önermektedir (akt. Armstrong, 1993: 34):

- a. **Stratejik entegrasyon;** örgüt içerisinde baştanbaşa tutarlı politikaların geliştirilmesi ve İKY politikalarının bölüm yöneticileri tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak kabul edilip kullanılması suretiyle İKY'nin stratejik planlamayla tam anlamıyla bütünleştirilmesi ile ilgilidir.
- b. **Bağlılık;** çalışanları örgüte bağlamakla ve çabalarını yüksek performansa adanmalarını sağlamakla ilgilidir.
- c. **Esneklik;** yenilikçiliğe açık olan ve uyarlanabilen işlevsel esneklik sunan bir örgüt yapısı geliştirmekle ilgilidir. Bu, işin zenginleştirilmesine ya da özerk çalışma gruplarına ve işgücünün bu tür tasarımın gerekliliklerini karşılayacak şekilde birden fazla beceriye sahip olmasını sağlamaya dayanan bir iş tasarımı anlamına gelmektedir.

- d. **Kalite;** esnek bir örgütte yüksek kalitede ürün ve hizmetler üretmek için gereken yüksek kalitede çalışanların elde edilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir.

İKY'nin birçok farklı tanımları olduğu gibi gelişimine paralel olarak ve uygulandığı şartlara bağlı olarak da yazarlar tarafından farklı özelliklere sahip olarak açıklanmaktadır. Örneğin Storey (1989) İKY'yi açıklarken yapmış olduğu değerlendirme dört temel unsura dayanmaktadır (Büyüksulu, 1998: 89-90):

- Başarılı organizasyonları diğerlerinden ayıran nokta insan kapasitesi ve örgüte olan bağlılıktır.
- İKY stratejik bir yaklaşım olduğu için üst kademe yöneticileri tarafından firma yerel politikalarının bir parçası olarak değerlendirilmektedir.
- İKY işletme politikaları içinde uzun dönemde etkisini gösterecek ve işletme performansına entegre edilecek bir yaklaşımdır.
- İKY değişik elementler (eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme vb.) ile desteklenmesi gereken bir oluşumdur.

İKY, insan kaynakları felsefeleri stratejileri, süreçleri, uygulamaları ve programlarını uyumlu bir şekilde bir araya getiren insan kaynakları sistemlerinden oluşmaktadır. İKY'nin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Armstrong, 2006; Özgen ve Yalçın, 2010: 6):

- Stratejik bir özellik taşır,
- Kendini adanmışlık (commitment) yaklaşımını benimsemiştir,
- Çalışanları “insan sermayesi” olarak görür,
- Çalışanlar aynı değer ve çıkarları paylaşan bir felsefeye sahiptir,
- Çalışan ilişkilerinde kolektif olmaktan ziyade bireyseldir,
- Bir yönetim faaliyeti olup, birim yöneticilerinin sorumluluğunu öngörür,
- Örgüt değerlerini temel alır.

Yukarıda bahsedilen unsurlarla birlikte İKY'nin en baskın özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Foot ve Hook, 1999: 8):

- Stratejik bir yaklaşım benimsemenin önemi vurgulanmaktadır.
- Örgütü bir bütün olarak ele alarak, çalışanların ilişkilerini koordine eder.
- Bölüm yöneticileri ağırlıklı bir rol oynamaktadırlar.
- Örgütün merkezi değer ve amaçlarını daha iyi yansıtmak ve desteklemek için örgütsel politikalar bütünlük ve uyumlu olmalıdırlar. Bunun yanında iletişim can alıcı bir rol oynamaktadır.
- Rekabet avantajının insanların çabaları ile elde edilmesini vurgulayan temel bir felsefe benimsenir.
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkide çoğulcu değil tekçi bir yaklaşım egemendir.

İKY yaklaşımında en önemli unsur, çalışanların gelişiminin, motivasyonunun, yüksek performans ve verimliliğinin sürekliliği ile bireysel gelişimlerinin sağlanmasıdır. Bunları yerine getirirken de örgütsel hedefler ve çalışanların ihtiyaçlarını birbirinden ayrı tutmak yerine, örgütsel hedeflerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul eder (Harvey ve Bowin, 1996; akt. Gök, 2006: 22).

2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde çalışanların nitelik ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite, müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimlerin güncel sorunlardan çok gelecek stratejilere odaklanması, insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda stratejik rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Organizasyonlar kar elde etmek, yaşamak, büyümek gibi amaçlara sahipken; çalışanların da kazanma arzuları, organizasyonda elde edecekleri kariyer hedefleri vardır (Barutçugil, 2004: 42). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi için seçilecek olan model, hem organizasyonun hem de çalışanların birlikte kazanacağı bir bütünleşme sürecini yönetmek durumundadır. Galbraith ve Nathanson'a göre bu bütünleşmenin sağlanabilmesi için, insan kaynaklarının stratejik gelişme sürecine dahil edilmesi gerekmektedir (Buckley ve

Ferris, 1996: 9; akt. Tokmak, 2008: 15). Çalışmanın bu bölümünde stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürde yer alan birçok tanım içerisinde öne çıkan tanımlar ele alınarak, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ve önemi ele alınacaktır.

2.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Son yıllarda insan kaynaklarının örgütler için önemli bir varlık olduğu ve bu varlığın özellikleri itibari ile de yönetiminin örgütler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacağı konusunda gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında geniş bir mutabakat oluşmuştur (Wright ve Snell, 1991; Wright ve McMahan 1992; Ulrich,1998 ve 2004).

1980'li yıllardan itibaren yeni bir disiplin olarak gelişen stratejik İKY ile ilgili olarak akademik yazı ve araştırmalarda önemli bir artış görülmüş, farklı bakış açılarına göre kavram farklı şekillerde ele alınmıştır (Kaufman, 2007; Lengnick-Hall ve diğ., 2009). İKY'nin kavram olarak stratejik bakış açısını barındırdığı ve bu nedenle İKY ile stratejik İKY arasında net bir ayrımın yapılamadığı görüşü bir çok yazar tarafından ifade edilmektedir (Truss ve Gratton, 1994; Wright ve McMahan, 1999).

Esas olarak stratejik insan kaynakları yönetimi, geleneksel İKY'den farklı anlam taşımaktadır. Çünkü stratejik İKY, örgütün stratejik yönetim süreciyle bağlantılı şekilde temel İKY faaliyetlerini yerine getirmektedir. İKY politika ve uygulamaları ile örgütün işletme stratejisi arasında dikey entegrasyonla bir uyum sağlanmaktadır. Aynı şekilde, insan kaynakları stratejisinin kapsamını oluşturan unsurlar da yatay entegrasyonla birbirleriyle uyumlu hale getirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 35). Bu haliyle stratejik İKY, sadece insan kaynakları yönetimi uygulamalarını incelemekten öteye geçerek, gelişen rekabetçi üstünlükte örgütün insan kaynaklarındaki rolüne vurgu yapmaktadır (Kamoche, 1993; Wright ve diğ., 1995).

Özellikle 1990'ların başından itibaren insan kaynaklarına ilişkin yazında insan kaynakları yönetiminin bütünü ile örgütsel strateji arasındaki ilişkilere odaklanılmış ve insan kaynakları yönetiminin tanımında da bu doğrultuda değişiklikler yapılmıştır. Bu bağlamda yazında yer alan tanımlarda insan kaynakları yönetimi; örgütsel stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki çalışmalarda bireysel davranışı etkilemek

üzere tasarlanan faaliyetler bütünü (Schuler, 1992) ya da örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere tasarlanmış insan kaynakları faaliyetleri sistemi (Wright ve McMahan, 1992) biçiminde tanımlanmaktadır.

Stratejik İKY, örgütün hedeflerinin insanlar sayesinde İK stratejileri ve bütünleştirilmiş İK politikaları ve uygulamaları aracılığı ile nasıl başarılacağını belirten bir yaklaşımdır. Stratejik İKY, bir dizi teknikten ziyade belirli kavramlar tarafından desteklenen bir zihniyet olarak görülebilir (Armstrong, 2002: 40).

Baird ve Meshoulam (1988)'e göre iş hedefleri, insan kaynakları uygulamaları, prosedürleri ve sistemleri örgütsel ihtiyaçlara dayandırılarak geliştirilir ve uygulanırsa başarı olur ki bu anlayış insan kaynakları yönetiminde stratejik bir bakış açısının benimsenmesini ifade eder.

İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşım, genel işletme stratejisi ile insan kaynakları faaliyetleri ve uygulamalarını birlikte ele almayı ve faaliyetlerin entegrasyonunu kapsamaktadır. Bu yaklaşımın özünde “insan” unsuru rekabetçi üstünlük için stratejik bir rol ve öneme sahiptir (Wright ve McMahan, 1992; Truss ve Gratton, 1994).

Guest (1989) stratejik İKY'nin insan kaynakları yönetiminin stratejik planlamaya tam olarak entegre edildiğini; İKY politikalarının hem politika alanları arasında hem de hiyerarşiler arasında uyum içerisinde olduğunu ve İKY uygulamalarının bölüm yöneticileri tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak kabul edilip kullanıldığını temin etmekle ilgili olduğunu ifade etmiştir. Buna karşın bugüne kadarki muhtemelen en iyi tanım stratejik İKY'nin “işletmenin stratejik gereksinimlerini formüle etmek ve uygulamak çabalarında bireylerin davranışlarını etkileyen faaliyetlerin tümü” olduğunu söyleyen Schuler (1992) tarafından yapılmıştır (Schuler ve Jackson, 1999: 52)

Stratejik İKY, insan kaynakları yönetiminin rolünü ve işlevini daha geniş örgüt içerisinde gören makro örgütsel bir yaklaşımdır (Butler ve diğ., 1991).

1980'li yıllardan itibaren gelişmekte olan bir disiplin olarak görülen stratejik İKY ya da daha sınırlı bir bakış açısı kapsamında İKY'nin stratejik yönleri ile ilgili olarak akademik çalışma ve araştırma sayısında önemli bir artış görülmüştür (Kaufman, 2007). Yukarıda da ifade edildiği üzere stratejik İKY ile ilgili tek bir tanım üzerinde uzlaşma sağlanamamış ve farklı bakış açılarına göre stratejik İKY çeşitli şekillerde

tanımlanmıştır. Bu farklı bakış açılarında etkili olan unsurlardan biri de İKY'nin de stratejik bir bakış açısına sahip olduğu düşüncesi ve bu nedenle İKY ile stratejik İKY arasında net bir ayrımın yapılamadığı görüşü de yer almaktadır (Wright ve McMahan, 1992). Stratejik İKY ile ilgili olarak literatürde yer alan diğer tanımlardan bazıları şunlardır:

Guest (1987) stratejik İKY'ni insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisinin gerek politikalar düzeyinde gerekse farklı hiyerarşik seviyelerde entegre edilerek işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak olarak ifade etmiştir.

Miller (1987), stratejik İKY'ni rekabet avantajı yaratmak ve sürdürülebilmek için uygulanan stratejilerle ilgili olarak işletmenin her seviyesinde, çalışanların yönetimine ilişkin alınan kararlar ve yapılan uygulamaların bütünü olarak tanımlamıştır.

Schuler (1992)'e göre stratejik İKY, bir işletmenin stratejik ihtiyaçlarının formüle edilmesi ve uygulanması için bireylerin davranışlarını etkileyen bütün faaliyetlerdir (Schuler, 1992; akt. Wright ve McMahan, 1999:52)

Stratejik İKY, işletme stratejisi ile dikey ve diğer fonksiyonlar ile yatay olarak entegre olan İK stratejilerinin gelişimi için birleştirici yaklaşımların kullanımını kapsayan bir süreçtir. Bu stratejiler organizasyonel etkinlik gibi tüm organizasyonel düşünceler ve kaynak kullanımı, öğrenme, geliştirme, ödül ve çalışan ilişkileri gibi insan yönetiminin daha özel yönleri ile ilişkili niyetleri ve planları tanımlamaktadır (Armstrong, 2006: 30). Yine Armstrong, stratejik İKY'ni işletmenin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları (işe alma, eğitim, geliştirme, yönetimi, ücretlendirme, çalışan ilişkileri vb) ile ilgili stratejiler ve politikalar geliştirilmesi yaklaşımı olarak ifade ettikten sonra stratejik insan kaynakları yönetiminin temel hedefinin entegrasyon olduğunu vurgulamıştır. Buna göre insan kaynakları stratejileri birbirleri ile yatay, işletme stratejisi ile dikey bir entegrasyon içerisinde bulunmalıdır.

Boxall (1996), stratejik İKY'yi "İKY ve stratejik yönetim arasındaki ara yüzey" olarak açıklamaktadır. Buna göre İKY stratejik, bütünlük ve tutarlı bir yaklaşım olarak ele alınır ve stratejik yönetim kavramına uygun olarak geliştirilerek uzun vadeli bakış açısını gerektirir.

Hendry ve Pettigrew (1986:6; akt. Tokmak, 2008: 16) yapmış oldukları çalışma sonunda stratejik İKY ile ilgili dört önemli sonucu ifade etmişlerdir. Buna göre stratejik insan kaynakları yönetimi;

- İşletmede planlama sürecinde, insan kaynakları uygulamaları ile işgücü tahminleri ve iş planları arasında ilişki kurulmasını sağlamakta,
- İnsan kaynakları politika ve uygulamaları ile işletme stratejisini uyumlu hale getirmekte ve bu sayede çalışanların işletme hedeflerinin başarılmasını sağlayacak şekilde yönlendirilmesini sağlamakta,
- İşletmenin insan kaynakları felsefesi ile desteklenerek tasarlanmış, birbirleri ile uyumlu istihdam politikasının ve insan kaynakları stratejisinin oluşturulması sağlanmakta, aynı zamanda insan kaynakları felsefesinin organizasyon kültürü ile entegrasyonu yapılarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme yönetiminin beklentileri doğrultusunda daha başarılı gelişmesine imkan sağlanmakta,
- Çalışanların stratejik ortaklar olarak değerlendirilmesini ve insan kaynakları yönetiminin de rekabet avantajı elde etmedeki önemli rolünün görülmesini sağlamaktır.

Stratejik İKY; örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır ve insanların iş yaşamında daha mutlu ve daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade eder: Tüm İKY faaliyetlerinin örgütün tüm stratejik planlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak hazırlanması ve bu stratejik planların da İKY dikkate alınarak geliştirilmesi konusunda sürekli çaba gösterilmesi. Bir başka ifadeyle, stratejik İKY'nin en önemli özelliklerinden birisi İnsan Kaynakları strateji ve uygulamalarıyla işletmenin genel stratejik hedefleri arasındaki bağlantının kurulabilmesidir. Bu anlayışın bir gereği olarak, uygulamada, insan kaynakları bölümleri ve yöneticilerinin daha az idari ve daha çok stratejik roller üstlenmesi ve tüm

örgütün insan kaynakları fonksiyonuna katkıda bulunacak vizyona sahip olmaları gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2002: 77).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde stratejik insan kaynakları yönetimini, örgütün misyon, vizyon, temel değerler ve politikalarını esas alan, kendi içinde uyumlu İKY sistemlerini barındıran, genel işletme ve İKY stratejileri ile tutarlı, işletmenin stratejik hedeflerine katkı sağlayan ve “insan” unsurunu örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak olarak gören yaklaşım olarak tanımlamak mümkündür.

2.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Stratejik İKY'ye dair akademik çalışmaların çoğunluğu son 30 yılda yayımlanmış olmakla birlikte bu alanın entelektüel kökenlerinin ABD'de 1920'li yıllara kadar izi sürülebilir (Kaufman, 2001). Emeğin insan kaynağı olarak kavramsallaştırılması ve İKY politikasının stratejik bakışı ve uygulaması John Commons gibi o dönemin çalışma ekonomistleri ve endüstriyel ilişkiler konusunda çalışan akademisyenleri tarafından tanımlanmış ve tartışılmıştır. 1920'lerin ileriye gören şirketleri emeğin yönetiminde stratejik bir yaklaşımı temsil eden yenilikçi İK uygulamalarını planlı olarak formüle etmişler ve benimsemişlerdir. Bu dönemde küçük ama açıkça elit bir grup işveren emir ve kontrole dayalı yönetim sistemini emeğin çıkar birliği, işbirliği ve bir insan kaynağı olarak emeğe yatırım yoluyla rekabette avantaja vurgu yapan farklı bir yaklaşımla değiştirmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi yeni bir fikir olmayıp; daha ziyade, evrilerek İK'nın rolüne dair önemli ve faydalı bir perspektif sağlamış bir alan olarak da değerlendirilmektedir (Lengnick-Hall ve diğ., 2009).

İKY alanı son 90-100 yılda önemli ölçüde ilerlemiştir. İKY'nin stratejik bölümünün doğumu ancak 30 yıl önce gerçekleşmiştir. Buna karşılık o zamandan bu yana İKY'nin geleneksel, işlevsel, mikro ve stratejik makro yönleri birbirleriyle paralel ancak birbirlerinden bağımsız bölümler olarak gelişmişlerdir (Wright ve Boswell, 2002).

Personel yönetimi ve sonrasında insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci stratejik İKY'nin ilk evrelerini oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle İKY'nin gelişen ve değişen koşullar karşısında yaşadığı yetersizlikler ve stratejik yönetim anlayışı stratejik İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan temel faktörleri oluşturmaktadır (Özdemir, 2010: 60).

Stratejik İKY'nin ortaya çıkmasında ekonomik, teknolojik, yasal, politik, sosyo kültürel ve demografik güçler ile iş çevresi ve işgücünün niteliklerinde meydana gelen değişimler gibi makro faktörler etkili olmuştur (Anthony ve diğ, 1996).

“İnsan” unsurunun örgütler için önemli bir varlık olduğu ve bu varlığın özellikleri itibari ile de yönetiminin örgütler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacağı konusundaki yaygın görüşler (Wright ve Snell, 1991; Wright ve McMahan 1992; Ulrich,1998) insan unsuruna stratejik bir misyon yükleyerek, stratejik İKY'nin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır.

Stratejik yönetim alanına duyulan ilgi, çeşitli işletme fonksiyonlarının rolüne stratejik yönetim süreci içinde daha fazla yer verilmesi ile sonuçlanmıştır. Benzer bir şekilde İKY'de stratejik yönetim süreci ile entegre olmuş ve böylece stratejik insan kaynakları yönetimi gibi yeni bir disiplin gelişmiştir (Wright ve McMahan, 1992)

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonun stratejik yönetimi ile bütünleştirilmesini gerektiren ve Stratejik İKY sürecini etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında öne çıkan faktörler şunlardır (Schuler ve Jackson, 1999: 6-17; Barutçugil, 2004):

- Rekabetin yoğunlaşması: Bu gelişme birçok organizasyonda nitelikli çalışan sayısına ihtiyacı artırarak, niteliksiz çalışan sayısının azaltılması ve verimliliğin artırılmasını gerektirmektedir.
- Teknolojik değişim hızının artması: Bilgisayar ve otomasyon gibi teknolojik gelişmeler çalışanların becerilerinin artırılmasını, çeşitlendirilmesini, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesini gerektirmektedir.
- Demografik yapının değişmesi: Birçok ülkede kadınların, azınlıkların, yabancıların ve farklı özelliklere sahip çalışanların iş yaşamına daha yoğun bir şekilde girmesi, örgüt kültürünü, beklentileri ve insan ilişkilerini değiştirmekte ve stratejilerin başarıyla uygulanmasını önemli ölçüde etkilemektedir.
- Ekonomik dalgalanmaların sıklaşması: Küresel ve ulusal düzeyde birbirini izleyen ekonomik çalkantılar arasında stratejileri başarıyla uygulayabilmek için iyi tasarlanmış İK politika ve uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

- Yeniden yapılanmaların yoğunlaşması: Artan rekabet ve küreselleşme, organizasyonlar arasında birleşme, satınalma, küçülme gibi yeniden yapılanma girişimlerini yoğunlaşması strateji ile İK arasındaki bütünleşmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. İK konularına gereken önem ve önceliğin verilmesi bu tür stratejik girişimlerin başarısında önemli bir faktördür (Elmuti ve Kathawala, 2001).

Stratejik İKY'nin ortaya çıkışında etkili olan bu faktörlerin yanı sıra stratejik İKY teorik anlamda birçok alandan destek almaktadır. Örneğin, genel sistem teorisi, kurumsal teori, kaynak bağımlılığı teorisi, insan sermayesi, işlem maliyeti teorisi, vekalet teorisi İKY'nin ve stratejik İKY'nin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamıştır (Wright ve McMahan 1992; Jackson ve Schuler, 1995; Özdemir, 2010).

İnsan kaynakları yönetiminde gelişen stratejik perspektif alanda iki sonuç üretmiştir. Bunlardan ilki özellikle 1980'lerden itibaren farklılaşan rekabet koşullarından doğan organizasyonel gereksinimlere koşut olarak, bu işlevle ilgili soyut ve somut değişkenlerin tümünü birden belirli modeller çerçevesinde kurgulayıp analiz etmenin yollarını aramaktadır. Böylelikle insan kaynakları hem bir bilimsel disiplin olarak kimliğini geliştirecek hem de organizasyonların yeni varoluşsal ihtiyaçlarına cevap üretebilecektir. İşte bu noktada ilk olarak İKY, birçok unsur ve işlevi bir arada anlatan bir şemsiye kavram niteliğine kavuşmaktadır. İKY ile birlikte (a) personel seçme, eğitim, performans değerlendirme gibi uygulamalar, (b) doğrudan ya da kısmi olarak söz konusu uygulamaların geliştirilmesini belirleyen formel İK politikaları, (c) organizasyonun politika ve uygulamalarını şekillendiren değerleri ortaya koyan İK felsefesi ve (d) çalışan bireyler olarak insan kaynağının kendisi akla gelmektedir (Jackson, 1995'den akt. Sayılar, 2005: 57). İdeal olarak bu unsurların, organizasyonun varlığını sürdürmesi yolunda etkin biçimde işlev göreceği bireylerin seçilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli bütüncül bir sistemi oluşturduğu kabul edilmektedir.

Stratejik perspektifin ikinci sonucu ise İKY'nin bu dört bileşenin var olduğu bağlamda nasıl bir ilişki içinde olduğunu anlama çabasıdır. Bu çerçevede organizasyonel yapı, ölçek, yaşam eğrisinde bulunulan aşama, teknoloji, organizasyon kültürü ve strateji içsel; yasal, sosyal, politik çevre koşulları, sendikalaşma, işgücü piyasası koşulları, sektör

karakteristikleri ve ulusal kültür de dışsal bağlamı belirleyen faktörler olarak kabul edilmektedir (Grundy, 1998'den akt. Sayılar, 2005: 57).

2.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri

Dessler (2005), örgütün stratejik planlama sürecinde İKY'nin "Strateji uygulama" ve "Strateji formüle etme" şeklindeki iki rolü ifade etmektedir. Bu durumda stratejik planlama sürecinde, stratejik planların geliştirilmesi ve uygulanmasında insan unsuru önemli bir kaynak olup, bu nedenle stratejik bir özellik taşımaktadır. Bu durum, örgütün stratejik planlaması ile stratejik İKY arasında çok yakın ve birbirinden ayrılması düşünülmeyecek bir ilişki olduğunu göstermektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 37).

Wright ve McMahan (1992)'a göre stratejik İKY'nin iki önemli ve ayırt edici özelliği vardır: İKY uygulamaları organizasyonun stratejik yönetim süreci ile bütünleştirilmesini ifade etmektedir. Diğerisi ise, İK uygulamaları arasında sinerji oluşturulması ve bu uygulamaların bir bütün olarak işletme ihtiyaçları ile uyumunun sağlanmasını vurgulamaktadır.

Stratejik İKY, işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi mümkün kılacak bir şekilde tasarlanan insanlar ve organizasyonlar arasındaki etkileşime dair politikalar ve uygulamaların bütünüyle ilgilidir (Storey ve diğ, 2009).

İnsanın değer katan bir varlık ve rekabet avantajı kaynağı (Legge, 1989; akt. Bratton ve Gold, 1999) olması temel vurgusu ile stratejik İKY'de kaynaklara dayalı bakış açısı ile insan sermayesi yaklaşımı önemlidir (Gooderham ve diğ, 1999).

Stratejik İKY'nin temel amacı, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak üzere ihtiyaç duyduğu vasıflı, örgüte bağlı ve iyi motive olmuş çalışanlarla örgütsel kapasiteyi ortaya çıkarmaktır. İki temel amaç bulunmaktadır: Birincisi İK stratejilerinin işletme stratejileri ile dikey uyumu ve İK stratejilerinin yatay uyumu ile entegrasyonu sağlamak. İkinci amaç ise örgütün iş ihtiyaçları ve çalışanların bireysel ve kolektif ihtiyaçlarıyla tutarlı ve uygulanabilir İK politikaları ve programları geliştirmektir (Armstrong, 2002: 43).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili en önemli özellik entegrasyondur. Stratejik İKY'nin rolünü etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için, İKY fonksiyonlarının kendi içinde yatay, diğer işletme uygulamaları ile dikey entegrasyon içinde olması

gerekmektedir (Truss ve Gratton, 1994; Delery ve Doty, 1996; Bamberger ve Meshoulam, 2000).

İnsan kaynakları yöneticileri, örgütün işletme stratejisinin formüle edilmesi ve uygulanmasında kilit bir role sahiptir. Örgütün işletme stratejileri; stratejik, yönetsel ve operasyonel olmak üzere üç düzeyde formüle edilmiştir. İKY stratejileri de işletme stratejisinin öngördüğü stratejik, yönetsel ve operasyonel düzeyde uygulanarak örgütün büyüme, karlılık ve varlığını sürdürebilmesiyle ilgili hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Örneğin, İKY'nin örgütün personel seçimi ve yerleştirme faaliyeti uzun dönemi kapsayan stratejik düzeyde, orta dönemi kapsayan yönetsel düzeyde ve kısa dönemi kapsayan operasyonel düzeyde planlamak ve uygulamak suretiyle örgütün işletme stratejisi ile uyumlu hale getirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 37).

İnsan kaynakları yönetiminin işletme stratejilerine uyumu esasen üç yönden sınanabilir. Bu sınamaya; insan kaynakları yönetimi uzmanlarının işletmenin üst düzeyde politika belirleme ve karar verme sürecinde (yönetim kurulu düzeyinde) yer almaları, insan kaynakları yönetimi uzmanlarının işletme stratejisinin geliştirilmesine katılmaları ve işletme hedeflerine yöneltilmiş insan kaynakları yönetimi politikaları ile işletme stratejileri arasında yapısal bir bağın gerçekten kurulup kurulamayacağına ilişkindir (Brewster, 1994; akt. Erdut, 2002: 66).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirilmesi gibi modern yönetim faaliyetleri ile insan kaynakları yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi stratejik olarak kabul edilen insan kaynakları planlaması, insan kaynağı sağlama, seçme ve yerleştirme, eğitim, geliştirme ve kariyer planlaması, performans değerlendirme, ücretleme ve ödüllendirme fonksiyonlarını yerine getirir. Amacı insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak işletmelerin stratejik gereksinimlerine göre harekete geçip işletmenin amaçlarını başarma konusunda gerekli desteği sağlamaktır. Bu konuda çalışanlarının moral, tatmin, motivasyon ve verimlilik konularındaki sorunlarını teşhis ederek bu sorunlarla ilgilenir, organizasyonun yönetim felsefesinin ve iş stratejilerinin oluşturulmasına katkı sağlar.

Stratejik bakış açısı İKY ile stratejik İKY'nin ortak özelliğidir. Ancak İKY'nin stratejik konulara olan ilgisi o kadar artmıştır ki, modern ve gelişmekte olan bir disiplin olarak stratejik İKY ortaya çıkmıştır (Erçek, 2006).

İKY ile stratejik İKY arasındaki ince ayırım bağlamında insan kaynaklarına stratejik yaklaşımın temel göstergeleri ve stratejik İKY'nin genel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Anthony ve diğ., 1996: 12):

- Dış çevrenin dikkate alınması,
- Rekabet ve işgücü piyasası dinamiklerinin dikkate alınması,
- Uzun döneme odaklılık,
- Karar verme ve seçim odaklılığı,
- Tüm çalışanların bir bütün olarak göz önünde bulundurulması,
- İşletme stratejisi ile entegrasyon.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları stratejisi ile genel işletme stratejisinin entegrasyon ve uyumu oldukça önemli bir konudur. Buna göre insan kaynakları stratejileri birbirleri ile yatay, işletme stratejisi ile de dikey bir entegrasyon içerisinde bulunmalıdır.

Stratejik İKY ile ilgili tanımlamalarda ortak nokta, işletmelerin insan kaynakları yönetiminden hareketle rekabet avantajı elde edebilmeleri için stratejik insan kaynakları yönetimi anlamına gelen içsel ve dışsal uyum olarak ifade edilebilecek iki boyutun vurgulanmasıdır. Bir başka deyişle insan kaynaklarının etkinliğinin sadece insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının kendi içerisindeki tutarlılığına (içsel uyum) değil aynı zamanda işletmenin genel hedefleri ve stratejisi ile uyumuna (dışsal uyum) da bağlı olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Beer ve diğ., 1984; Wright ve McMahan, 1992; Tokmak, 2008:17).

2.4.3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İçsel ve Dışsal Uyum

Walker (1992), işin stratejik içeriğiyle insan kaynakları yönetiminin birlikte ele alınması biçiminde stratejik insan kaynaklarını tanımlamıştır. Bu tanım stratejik uyum kavramını temel almıştır. İnsan kaynakları açısından stratejik uyum iş stratejileri ve bu stratejilere ulaşmayı desteklemesiyle bütünleştirilen insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesidir. Böylece insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesinde bütünleştirilmiş yaklaşımdan yararlanılmıştır (İlic ve Keçecioğlu, 2008).

İnsan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasındaki örtüşme ya da “uyum” stratejik insan kaynakları ile ilişkili çalışmalarda vurgulanan en önemli unsurlardan birisidir (Beer ve diğ., 1984; Baird ve Meshoulam, 1988; Wright ve McMahan,1992; Wright ve Snell, 1998). Bu durum, İK işlevini şirket stratejisi içerisinde eritmenin birincil mantığıdır (Wei, 2006). Çok sayıda kavramsal açıklama etkili İK uygulamalarının kullanımının ve şirket stratejisi ile uyumlu bir İK sisteminin tasarlanmasının işletme stratejilerinin başarılı uygulaması için zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır (örn. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988). Ayrıca stratejik İKY ve örgütsel performans ya da rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiye dair farklı bağlamlarda yapılan ampirik çalışmaların sayısı da artmaktadır (Huselid, 1995; Bjorkman ve Fan, 2002; Chan, Shaffer ve Snape, 2004). Özünde stratejik İKY, şirketin dış çevreye tepki verme kapasitesinin insan kaynaklarının daha iyi konuşlanması yoluyla geliştirilmesini vurgulamaktadır. Bir şirketin stratejisinin o şirketin rekabetçi dışsal değişimlere tepkisinin yansıması olması itibariyle kurumsal strateji ile uyumlu geniş bir dizi becerileri olan bir insan sermayesi havuzu, çalışanlar arasında davranışsal yararlılığı teşvik ederek stratejik hedefleri yerine getirmek için bir katalizördür (Wei, 2006).

İnsan kaynakları yönetiminde uyum, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde düzenlenmiş ve planlanmış insan kaynakları uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Wright ve McMahan, 1992: 298).

Uyum konusunun iki boyutu vardır: İçsel ve dışsal uyum (Beer ve diğ., 1984: 21; Baird ve Meshoulam, 1988; Wei, 2006). Baird ve Meshoulam (1988)’a göre içsel uyum diğer bir ifadeyle yatay uyum, farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki uyumun (örtüşmenin) sağlanmasını, dışsal veya dikey uyum ise, söz konusu insan kaynakları uygulamaları arasında sağlanacak örtüşmenin yanı sıra işletmenin stratejik yönetim süreci ile de uyumlaştırılmasını ifade etmektedir (Schuler ve Jakson, 1987). Daha sonraları uyum modeli ile ilgili Wright ve Snell (1998) tarafından yapılan çalışmada uyum konusu benzer şekilde iki ayrı başlıkta incelenmiştir. Bu çalışmadaki uyum perspektifine göre ilk konu işletme stratejisi ile çalışanların yetenekleri arasında olması beklenen uyum, ikincisi ise strateji ile çalışanların davranışları arasındaki beklenen uyumdur.

Uyum konusundaki başka bir çalışmada Delery (1998), tutarlı bir sistem içerisinde insan kaynakları uygulamalarının uyumuna odaklanmıştır. Yatay uyum insan kaynakları uygulamalarının birbirini destekleyen bir sistem içerisinde uyum göstermesine, dikey uyum örgütsel stratejiyle insan kaynakları uygulamalarının birlikte ele alınmasına işaret etmektedir (Delery, 1998: 291).

Baird ve Meshoulam (1988)'in yapmış oldukları çalışmada, hem dışsal uyumu (insan kaynakları yönetimi örgütün gelişimsel düzeyine uyar) hem de içsel uyumu (insan kaynakları yönetiminin bileşenleri birbirlerini tamamlar ve destekler) bünyesinde toplayan insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik bir model sunulmaktadır. Dışsal uyum, birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının örgütün gelişim evreleriyle uyumlu olması; içsel uyum ise birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının birbirlerini desteklemesi ve tamamlaması olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi beş gelişimsel düzeye ve altı stratejik bileşene sahip olarak düşünülmektedir. Bunlar İnsan Kaynakları Stratejik Matrisi'ni oluşturmak için bir araya getirilmektedir.

2.4.3.1.1. Dışsal (Dikey) Uyum

Dışsal uyum, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletmenin stratejik yönetim süreci arasında (Schuler ve Jackson, 1987) veya bir başka ifade ile strateji ile çalışanların yetenekleri ve davranışları arasında uyum sağlanmasını ifade etmektedir (Wright ve Snell, 1998; Wei, 2006).

Yapının, sistemlerin ve yönetim uygulamalarının bir örgütün gelişim aşamasına uyum sağlamasının önemi genel kabul görmektedir (Davis, 1981; Kimberly, Miles ve diğ., 1980; Baird ve Meshoulam, 1988: 116). Bir örgüt büyüdükçe ve geliştikçe değişmelidir. Bir örgütün büyürken nasıl değiştiğinin anlaşılmasıyla, insan kaynakları yönetiminin nasıl değişmesi gerektiği de anlaşılabilir. Örgütlerin büyümesini ve gelişimini açıklamak üzere dört tür model kullanılmıştır: yaşam döngüsü ve hiyerarşik modeller, evrimsel modeller, aşama modelleri ve başkalaşım modelleri. Bunların hepsi örgütsel gereksinimlerin nasıl değiştiğini ve insan kaynakları yönetiminin buna tepki vermek için ne yapması gerektiğini anlamak açısından faydalıdır.

2.4.3.1.2. İçsel (Yatay) Uyum

Woodward (1965), Burns ve Stalker (1961) örgütsel başarının yapı, teknoloji, insan kaynakları vs.'nin birbirleri ile nasıl uyumlu oldukları ve birbirlerini nasıl destekledikleri ile belirleneceğini öne sürmüşlerdir. Leavitt (1965) görev, yapı, teknoloji ve insanları birbirlerine uyumlu hale getirme gereksinimine vurgu yapmıştır. Lawrence ve Lorsch (1967) örgüt içerisindeki bileşenlerin farklılaşması ve bütünleşmesi arasında denge kurulması gereksinimini tartışmışlardır. Sonraki çalışmalar (Lorsch ve Allen, 1973; Lorsch ve Morse, 1974; Baird ve Meshoulam: 1988) yapı, görev, insanlar ve idari süreçler arasındaki uyum ne kadar iyi olursa örgütün performansının da o kadar yüksek olacağına dair önermeyi ampirik olarak desteklemiştir. Galbraith (1977) Lorsch'un çalışmasını geliştirmiş ve beş içsel bileşen arasında bir uyumu öngörmüştür: görev, yapı, bilgi ve karar verme süreçleri, ödül sistemleri ve insanlar. Waterman, Peters ve Phillips (1980) hem kendi aralarında uyumlu olması, hem de birbirlerini desteklemesi gereken yedi örgütsel bileşen tanımlamışlardır. Bu dinamiğin aynısı insan kaynakları yönetimine de uygulanabilir. İnsan kaynakları yönetimi hem örgütün gelişim aşamasına uyumlu olmak durumundadır; hem de insan kaynakları yönetiminin bileşenleri kendi aralarında uyumlu olmalı ve birbirlerini desteklemelidir. Yatay uyum, insan kaynakları uygulamalarının uyumlu ve tutarlı bir sisteme dönüştürülmesi ve tüm uygulamaların birbirleri ile uyum içerisinde faaliyet göstermesi gerekliliğini vurgular (Delery ve Doty, 1996).

İçsel uyuma dair mevcut çalışmalar (Baird ve Meshoulam, 1984; Baird, Meshoulam ve DeGive, 1983; Galbraith, 1977; Galbraith ve Nathanson, 1978; akt. Baird ve Meshoulam: 1988) insan kaynakları yönetiminin altı stratejik bileşeninin belirlenmesine olanak sağlamaktadır:

- **Yönetim Farkındalığı (Management Awareness):** Yönetim farkındalığı işe alma ve işten çıkarma gibi idari gereksinimlere odaklanılmasından insan kaynaklarıyla ilgili etkenlerin yönetimle ilgili tüm karar alma süreçlerine tam olarak entegre edilmesi arasında değişmektedir.
- **İşlevin Yönetimi:** Bu bileşen insan kaynakları işlevinin yapısını ve insan kaynaklarının planlaması ve kontrolünü içerir. Bu yapı çok gevşek olabileceği

ya da hiç mevcut olmayabileği gibi matrislenmiş ve dağıtılmış ya da bu iki uç arasında bir yerlerde de olabilir.

- Program Portföyü: Program portföyleri basit maaş yönetimi ve kayıt tutma programlarından ęok karmaşık ve sofistike esnek ücretlendirme, ęevresel tarama ve uzun vadeli planlama programları arasında değişiklik gösterebilir.
- alışan Becerileri: alışan profesyoneller uygun becerilere sahip olmalıdır. Temel programlar ve basit bilgi sistemleri temel becerileri gerektirir. Karmaşık programların eklenmesi ve ölęeđin büyümesi daha gelişmiş, farklılaştırılmış ve uzmanlaşmış becerileri gerektirir.
- Bilgi Teknolojisi: Bilgi araçları kayıtların elle tutulmasından modelleme becerileri olan sofistike dağıtılmış sistemlere kadar ęeřit ęeřitir. Bilgi teknolojileri formel analitik araçların yokluğu ile gelişmiş tahmin ve simülyasyon temelli istatistiksel araçların bulunması arasında ęeřitlilik göstermektedir.
- Çevresel Farkındalık (Awareness of the environment): Başlangığ aşamasında yeni bir şirket kurmanın yarattığı baskılar nedeniyle yönetim ęevreyi sistematik bir şekilde değerlendirmez ve buna tepki vermez. V. Aşamada yönetim içsel ęevrenin ve dışsal ęevrenin ve bunun etkisinin büyük ölçüde farkındadır. Yönetim esnek kalır ve ortaya ęıkan olanaklara ve risklere tepki verir.

Eğer bu bileşenler birbirleri ile uyumlu değerse para, zaman ve enerji boşa harcanır. Örneğin eğer yönetimin kullanma becerisinin ötesinde bir bilgi geliştirilirse para boşa harcanmış demektir. Eğer stratejik planlama ve örgütsel gelişim uygun bilgi ve beceriler olmaksızın uygulamaya konulursa başarısızlığa mahkumdur. Buna karşın stratejik bir bileşen daha yüksek bir aşamada olabilir ve diğer bileşenlerin gelişimine yol ağabilir. Yeni bir bilgi sistemi becerilerin geliştirilmesini sürükleyebilir. Beceri sahibi insan kaynakları profesyonelleri ileri programlar geliştirebilir ve uygulayabilir (Baird ve Meshoulam: 1988).

Yukarıda da ifade edildiği üzere uyum konusundaki ilk ęalıřmalar Baird ve Meshoulam (1988) ve Wright ve McMahan (1992) tarafından geręekleřtirilmiřtir. Delery (1998: 289-309) makalesinde tutarlı bir sistem içerisinde insan kaynakları uygulamalarının uyumuna odaklanmıştır. Yatay uyum insan kaynakları uygulamalarının birbirini

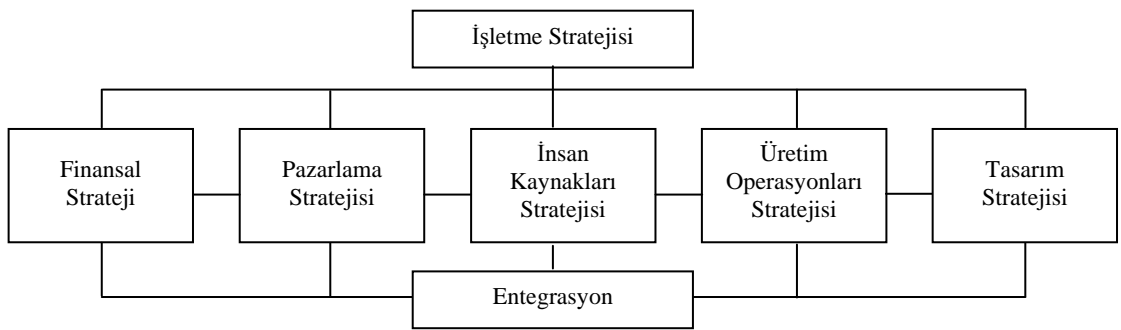
destekleyen bir sistem içerisinde uyum göstermesine, dikey uyum örgütsel stratejiyle insan kaynakları uygulamalarının birlikte ele alınmasına işaret etmektedir (Delery, 1998).

Uyum konusundan sonra, stratejik İKY'nin anahtar özelliklerinden birisi "stratejik entegrasyon"dur. Buradaki entegrasyon özellikle iki yönlü ve çok sıkı bir ilişki kurmayı veya dışsal işletme stratejisi ve içsel İKY stratejisi unsurları arasındaki uyumu gerektirir. Bu durum Beer tarafından şu şekilde ifade edilmektedir (Beer ve diğ., 1984):

"Bir örgütün İKY politika ve uygulamaları, onun rekabet çevresindeki stratejisiyle ve onun karşı karşıya kaldığı o andaki işletme şartlarıyla uyumlu olmalıdır."

Şekil 6'da gösterildiği gibi işletme stratejisi fonksiyonel stratejileri de peşinden sürükler. Diğer bir ifadeyle, bir şirket işletme stratejisini belirledikten sonra bu stratejileri uygulamaya koymak için fonksiyonel stratejileri oluşturur. Aynı zamanda Şekil 7'de nasıl ki bir fonksiyonel strateji oluşturulurken işletme stratejisi dikkate alınması gerekiyorsa, işletme stratejisini oluştururken de fonksiyonel strateji dikkate alınmalıdır. Çünkü fonksiyonel stratejinin işletme stratejisini etkileyebilme yeteneği vardır. Mesela mevcut insan kaynakları stratejisi ve yeteneği işletme stratejisini formüle etmede dikkate alınacak önemli bir faktördür. Aynı şekilde farklı fonksiyonel stratejilerin her biri de diğeriyle entegre edilmelidir (Mabey ve Salaman, 1998).

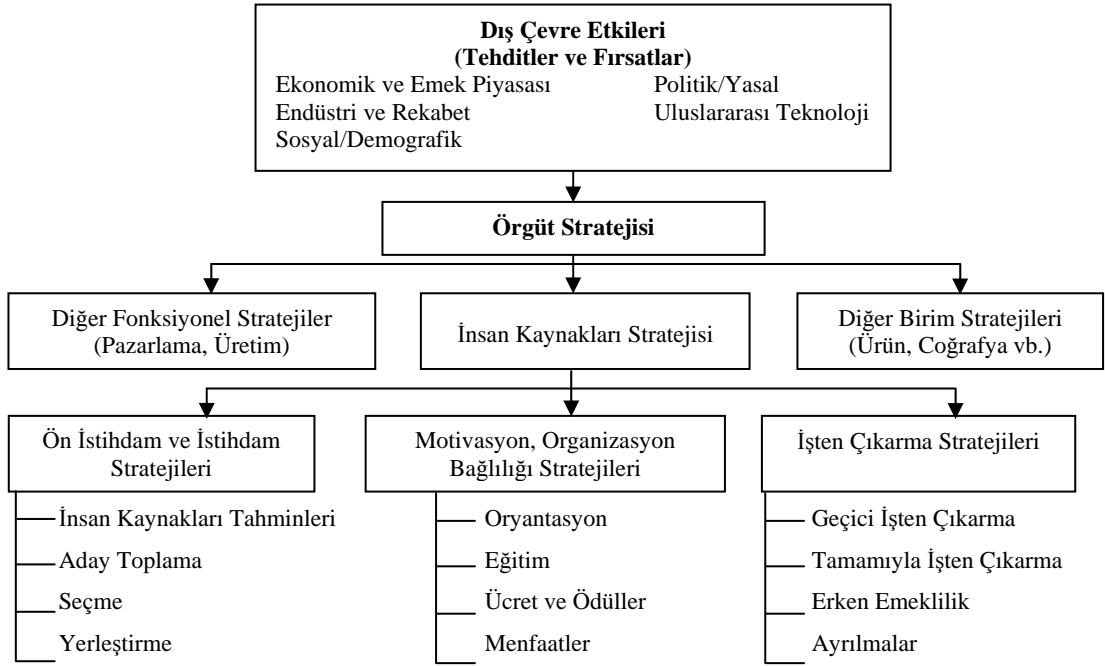
Şekil 6. İşletme stratejisinin fonksiyonel stratejileri etkilemesi



Kaynak: Mabey ve Salaman (1998:21)

Özet bir örgütsel strateji ve onun insan kaynakları stratejisiyle ilişkisini gösterir model Şekil 7'de gösterilmiştir.

Şekil 7. Örgütsel insan kaynakları stratejisi



Kaynak: Mabey ve Salaman (1998:22)

Organizasyonlardaki insan unsuru, bu unsura yönelik formel ve informel düzenlemeler, insan kaynakları yönetiminin organizasyonel sistem içindeki rolü, konumu ve etki alanları kimi zaman görünürde, kimi zaman derinlemesine yeniden yorumlamalara uğramaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi ile ifade edilen alanı sadece getirdiği yeni önermeler ya da “tekniklerle” tanımlamak, bu alandaki gelişmeleri kavramayı güçleştirmektedir. Oysa insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmalar, uygulamaya yansıyan gelişmelerin ötesinde, üretildikleri ortamlara bağımlı kuramsal ve epistemolojik boyutları da içermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi şemsiyesi altında önerilen modellerin yapısal özellikleri kadar dayandıkları düşünsel temelleri ve buradaki problematikleri anlamak önem taşımaktadır (Sayılar, 2005: 55).

2.4.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dayandığı Temel Önermeler

Yukarıda sayılan kabullerden hareketle, stratejik insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmalara temel oluşturan önermeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sayılar, 2005: 60):

Önerme 1: İnsan kaynakları, firmalar arası performans farklılıklarını yani rekabetçi üstünlükleri yaratan kaynaklardan birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla

insan kaynakları yönetimi ile organizasyonel performans arasında bir ilişki mevcuttur.

İlk olarak rekabetçi üstünlük kaynağının aslında ne olduğu konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır. Birincisi, organizasyondaki insan kaynağının “kendisini” ya da “İK havuzunu” asıl rekabetçi üstünlük kaynağı olarak görmektedir. Bu görüşe göre İK havuzu, belli bir zamanda, organizasyondaki bireylerin sahip olduğu beceri ve bilgi stoğundan oluşmaktadır. Bu birikimin nasıl daha fazla geliştirilebileceği ve organizasyonun stratejik amaçları ile arasındaki uyumun nasıl yakalanacağı araştırmaların odağında yer almalıdır (Wright, Dunford ve Snell, 2001). Çünkü değer katma, az bulunurluk, taklit edilememe ve ikame edilememe kriterleri bazında düşünüldüğünde İK uygulamaları değil, İK havuzu rekabetçi üstünlük kaynağı olmaya adaydır. İK havuzunu oluşturan “insan” unsurunun yukarıda belirtilen özellikleri aynı zamanda rekabette üstünlük sağlayan en önemli unsurdur.

İkinci görüş ise birincinin aksine, İK “uygulamalarının” rekabetçi üstünlük kaynağı olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar, İK’ nın organizasyonel yetkinliklere etkisi açısından bakıldığında tekil uygulamaların değil, organizasyona özgü İK sisteminin bütüncül olarak taklit edilemeyeceğini savunmaktadırlar (Lado ve Wilson, 1994). Yani bir sistemi bütün bileşenleri, iç bağımlılıkları ve ilişkileri ile birlikte taklit etmenin imkansızlığına vurgu yapılmaktadır. Ancak bu iki görüş arasındaki ortak nokta, İKY ile organizasyonel strateji arasındaki ilişkinin kabul edilen varlığıdır (Sayılar, 2005: 60).

Bu durumda, rekabetçi üstünlüğe temel oluşturan kaynağın “ne” olduğu kadar, bu kaynağın organizasyonel performansla ilişkisinin “nasıl” olduğu da bir diğer tartışılmalı konuyu oluşturmaktadır. Literatürde, İKY ile organizasyonel performans arasındaki ilişkinin kara kutusunu (Lengnick-Hall ve diğ. 2009) çözmeye yönelik çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Bu çalışmalarda “en iyi uygulamalar” ve “en iyi uyum” olarak adlandırılan iki akımın varlığı belirtilmektedir. Bir başka ayırmda bu akımlar evrenselci (universalistic), durumsalçı (contingency) ve biçimleştirici (configurational) olarak adlandırılmaktadır (Delery ve Doty, 1996).

Önerme 2: Organizasyonel strateji insan kaynakları yönetiminin temel belirleyicisidir.

İnsan kaynaklarının örgütsel davranış ve performans üzerinde varsayılan etkisi firmalar arası İKY farklarının nereden kaynaklandığını çözümlene ihtiyacını beraberinde getirmektedir. İKY alanındaki araştırmalarda uzun bir dönem boyunca, İK uygulamalarının çalışan performansı, iş tatmini ya da işgören devir hızı üzerine etkilerine yoğunlaşmış yani İKY bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Ancak özellikle 1980'lerden bu yana İKY daha çok bağımlı değişken olarak ele alınmakta, İKY nin üzerinde oluşan etkiler yani işlevin temel belirleyicileri ortaya konmaktadır. Araştırmaların strateji, işgücü piyasası, sendikal faaliyetler, sektördeki düzenleme ve uygulamalar gibi faktörlerin İK öncelikleri ve uygulamaları üzerindeki etkisini incelemeye yöneldiği gözlemlenmektedir.

Stratejik İKY alanındaki araştırmaların, İK uygulamalarının belirleyicileri ile birlikte düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir (Wright ve McMahan, 1992: 297). Sözkonusu araştırmalarda, organizasyonel stratejinin üç kavramsal değişkenle göstermesi gerektiği kabul edilmektedir. Bu değişkenler; İK uygulamaları, çalışan davranışları ve çalışanların becerileridir. Yani İKY nin temel belirleyicisi olarak organizasyonel strateji gösterilmektedir. Bir yandan İKY tasarımının iç uyumluluğu, öte yandan da bu tasarımın organizasyonel strateji ile uyumunun nasıl sağlanacağı, bu problemin hangi düzeylerde analiz edilmesi gerektiği, söz konusu uyuma etki edecek faktörlerin neler olduğu, ve kullanılacak ölçümlene metodolojisi, araştırmaların ana eksenini oluşturmaktadır (Wright ve McMahan, 1992; Sayılar, 2005: 63).

Önerme 3: Birey, sistemin içsel bileşenlerinden biridir ve davranışları kontrol edilebilir.

İnsan kaynakları yönetimini bundan sonraki başlıkta ayrıntılanacak olan stratejik perspektiften tanımlayan yaklaşımlarda, işlevselci anlayış hakimdir. İKY, organizasyondaki düzen ve entegrasyonu sağlamakla görevlendirilmektedir. Bu bakış açısında birey, İK uygulamalarının temelini oluşturan analiz birimi konumundadır. Burada İKY'nin sadece düzen sağlama değil, bireyleri içinde buldukları sosyal bağlamla birlikte değerlendiren ve organizasyon içindeki faaliyetlerin ilişkisel, göreceli niteliğini göz önünde bulunduran bir sistem olarak çalışması beklenmektedir (a.g.e: 64).

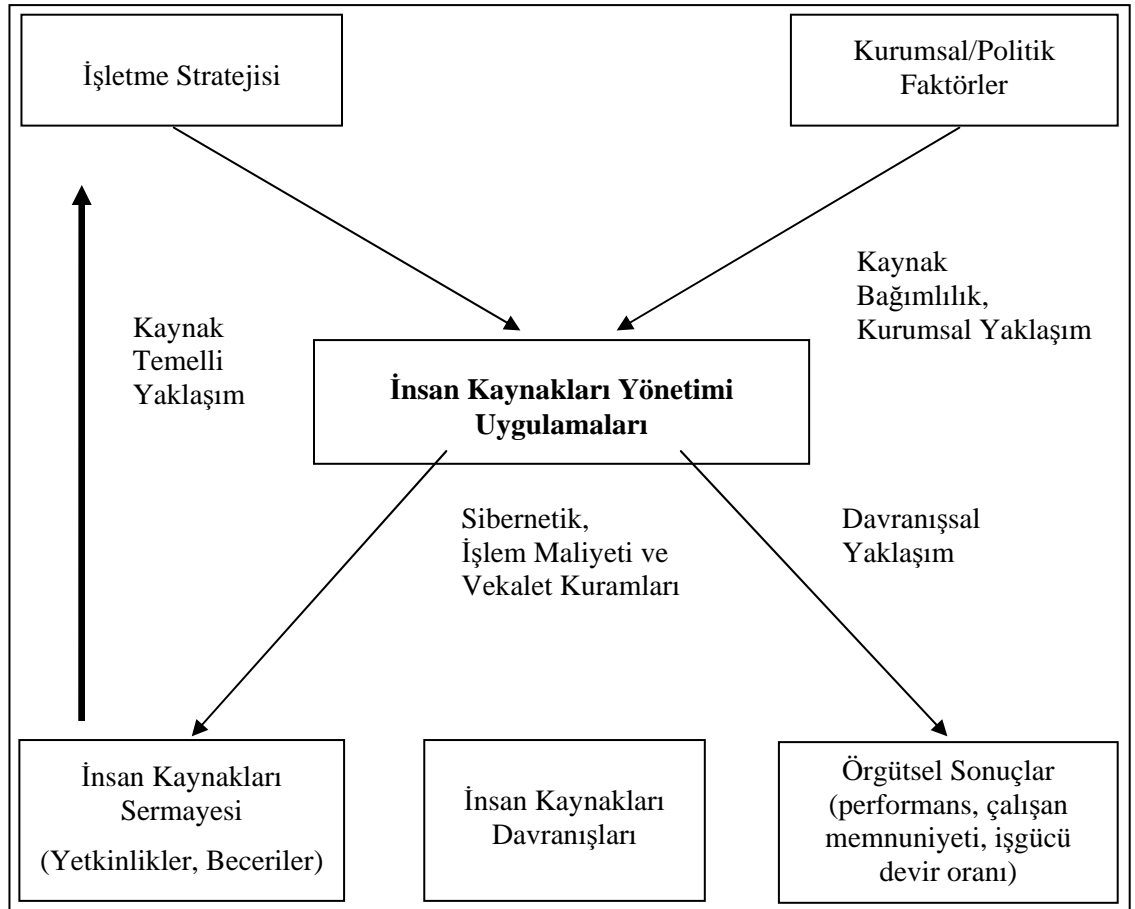
2.4.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yer Alan Yaklaşımlar

İnsan kaynaklarını rekabetçi üstünlüğe temel oluşturan kaynağın “ne” olduğu kadar, bu kaynağın organizasyonel performansla ilişkisinin “nasıl” olduğu tartışmalı bir durumu oluşturmaktadır. Bu durumla ilgili ve özellikle stratejik insan kaynaklarının belirli temalar üzerinde kategorize edildiği çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. İnsan kaynakları literatüründe, İKY ile organizasyonel performans arasındaki ilişkinin kara kutusunu (Ostroff ve Bowen, 2000; Sirmon, Hitt ve Ireland 2007; Lengnick-Hall ve diğ. 2009) çözmeye yönelik çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Bu çalışmalarda “en iyi uygulamalar” ve “en iyi uyum” olarak adlandırılan iki akımın varlığı belirtilmektedir. Örgütlerde İKY uygulamalarının nasıl biçimlendiğini açıklayan çalışmalar, “en iyi uygulamalar”, (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Guest, 1999) ve “en iyi uyum”, (Delery ve Doty, 1996; Delery, 1998; Wright ve Snell, 1998) perspektifinden hangisine yakın olduğuna göre kategorize edilmektedir (Sayılar, 2008: 230).

Truss ve Gratton (1994) stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili modelleri; normatif, deneysel ve teorik olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Normatif modeller, stratejik insan kaynakları yönetiminin nasıl yürütüleceğini ortaya koymaya çalışan, uygulayıcılara en iyiye nasıl ulaşacaklarına ilişkin yön gösteren modellerdir. Normatif modeller daha çok tanımlayıcı nitelikte, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ile nasıl yürütüleceği üzerinde durmuşlardır. Bu modellerde “önce strateji oluşturulur, insan kaynakları da bu stratejiyi izler” yaklaşımı söz konusudur. Bu çerçevede öncelikler, oluşturulan işletme stratejisinin gereklerine göre insan kaynakları değerlendirilir. Daha sonra işletme stratejisinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek çeşitli insan kaynakları stratejileri geliştirilir (Tichy, Fombrun ve Devana, 1981, 1982; akt. Tokmak, 2008: 23). Deneysel modeller, firmalarda yapılan araştırmalarda elde edilen verilere ve bu verilerin analizi ile ulaşılabilecek sonuçlara dayanan modelleri ifade etmektedir. Bu modeller, işletmelerde yapılan ampirik araştırmaların verilerine dayanarak oluşturulan bilgiler ışığında, strateji ve insan kaynakları yönetimi arasında daha genel bir bakış açısıyla önermelerde bulunan normatif modellerden farklı olarak, işletmelerin gerçeklerini daha çok yansıtmaktadır (Truss ve Gratton, 1994). Normatif modeller sınırlı değişkenlere (strateji-insan kaynakları) yönelmelerine karşılık, deneysel modeller; strateji, yapı gibi içsel değişkenlerin yanı sıra, sosyo-ekonomik yapı,

teknoloji, rakipler, sektör gibi daha geniş bir çerçevede değerlendirmelere vurgu yapmışlardır (Tokmak, 2008: 27). Teorik modeller ise, literatür incelemeleri ile ortaya konan modellerdir (Truss ve Gratton, 1994: 667-669). Bu modellerle ilgili en önemli çalışmalardan bir tanesi Wright ve McMahan (1992) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada dört tanesi stratejik perspektife sahip [davranışsal (behavior) teori, vekalet/işlem maliyeti (agency/transaction) teorisi, kaynak temelli yaklaşım (resource-based firm of the view), sibernetik (cybernetic) modeller] iki tanesi [kaynak bağımlı yaklaşım (resource dependence perspective) ve kurumsallaşma yaklaşımı (institutional theory)] stratejik olmayan ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili toplam altı teorik modeli kapsamaktadır (Wright ve McMahan, 1992). Şekil 8'de Wright ve McMahan'ın (1992) çalışmasında yer alan stratejik insan kaynakları yönetimine temel teşkil eden teorik yaklaşımların kavramsal bir modeli yer almaktadır.

Şekil 8. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmalarına temel teşkil eden teorik yaklaşımların kavramsal bir modeli



Kaynak: Wright ve McMahan (1992: 299).

Her ne kadar araştırmacılar bazı incelikler konusunda farklı dūřünseler de stratejik İKY'nin onu İKY araştırmalarının diğer akımlarından farklılaştıran çeşitli ayırt edici özellikleri vardır. Birincisi, stratejik İKY araştırması işletme birimleri, müesseseler ve örgütler gibi makro bir analiz düzeyinde gerçekleştirilmekle ilgilidir. Bu odak daha geleneksel, işlevsel İKY araştırmasına karşıt bir noktada durmaktadır (örn. Delery ve Shaw, 2001). İkincisi stratejik İKY araştırmacıları İKY uygulamaları arasındaki uyumu (içsel uyum; örn. Arthur 1992, 1994; Huselid 1995; Guthrie 2000) ve/veya İKY ve diğer örgütsel etkenler arasındaki uyumu (dışsal uyum kilit araştırma meseleleri olarak vurgulama eğilimindedirler. Pek çok durumsallık araştırması değerlendirilebilecek olsa da en ortak durumsallık teması işletme stratejisidir (örn. Delery ve Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996). Üçüncüsü her ne kadar istisnalar olsa da stratejik İKY çalışmalarının çođu kurumsal finansal performans (örn. Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1996) ve örgütsel performansın yönetimsel algılamaları (Delaney ve Huselid, 1996) da dahil olmak üzere örgütsel performans sonuçlarına öncelikli bir önem vermektedir. Yakın derecede ilişkili araştırmalar kaza oranları (Shaw, Gupta ve Delery, 2002; Zacharatos, Barling ve Iverson, 2005), devir (örn. Shaw, Delery, Jenkins ve Gupta, 1998; Guthrie, 2000) ve verimlilik (örn. Arthur, 1994; Wright, Gardner, Moynihan ve Allen, 2005) gibi ilgili örgütsel çıktıları incelemişlerdir (Lepak ve Shaw, 2008: 1487).

Stratejik İKY konusundaki araştırmaların önemli bir bölümü (Delery ve Doty, 1996; Huselid, 1995; Arthur, 1994) İK uygulama ve politika kümelerinin organizasyonel çıktılarıyla ilişkisine odaklanmaktadır. Konuya ilişkin olarak ele alınan organizasyonel çıktılar; işgücü devir oranı, çalışan tatmini ve bağlılığı ile organizasyonel etkinliğin göstergeleri olarak şirket kârlılığı ve finansal performans olarak sıralanabilir. Diğer bir deyişle stratejik İKY konusundaki araştırmalar, İK uygulamalarının, şirketin finansal performansı ve işgücü devir oranı gibi yukarıda sıralanan çıktılarına etkisini irdelemektedir (Wright ve McMahan, 1992; Aydınlı, 2007: 48). Stratejik İKY'deki diğer bir yaklaşım; organizasyonların rekabet çevrelerini yönetmedeki stratejik tercihleri ve bu tercihlerdeki tarzın İK sistemlerine yansıtılması ile ilgilidir. Konuya ilişkin üçüncü araştırma akımı ise, organizasyonel strateji ile İK uygulama ve politikalarının uyum derecesini incelemektedir (Feris ve diğer. 1999). Sonuç olarak stratejik yaklaşıma göre, İK uygulamalarındaki farklılık ve çeşitliliğin çoğu, organizasyonun benimsediği strateji ile açıklanabilmektedir (Delery ve Doty, 1996).

Stratejik İKY düşüncesinin bu üç yönüne ek olarak alandaki araştırmacılar üç baskın kuramsal perspektiften birini benimsemeye meyillidirler. Bu akımlar evrenselci (universalistic), durumsalçı (contingency) ve biçimleştirici (configurational) olarak adlandırılmaktadır (Delery ve Doty, 1996; Lepak ve Shaw, 2008: 1487).

Yukarıdaki belirtilen üç baskın yaklaşım/model/perspektif/temel sınıflandırmaların ötesinde bazı araştırmacılar stratejik İKY literatüründe dört perspektif tanımlamaktadır (Martin-Alcazar ve diğ., 2005). Martin-Alcazar ve arkadaşları (2005) literatürü kuramsal açıdan dört genel perspektif içerisinde sınıflandırmaktadır. Jackson ve diğ. (1989), Brewster (1995, 1999) ve Delery ve Doty (1996) tarafından sunulan terminolojiyi kullanacak olursak elimizde sırasıyla evrenselci perspektif, durumsalçı bakış açısı, biçimlendirmeci yaklaşım ve bağlamsal görüş açısı vardır. Bu dört “kuram geliştirme” aynı araştırma sorusuna yönelik, her biri stratejik İKY gerçekliğinin özgül bir boyutuna vurgu yapan, dört farklı yaklaşımı temsil etmektedir. Bu ölçüt, literatürün tam ve sistemli bir sınıflandırmasına imkan vermektedir, çünkü dört perspektif birlikte olası tüm yaklaşımları kapsayan bir spektrum göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde literatürü geniş ve bütüncül bir şekilde ele alan evrenselci, durumsalçı, biçimlendirici ve bağlamsal perspektif incelenecektir.

2.4.5.1. Evrenselci (Universalistic) Yaklaşım

Stratejik İKY’de evrensel yaklaşım, “en iyi uygulamalar” (best practices, high performance work practices, high performance work systems) anlayışını içermektedir (Delery ve Doty, 1996; McMahan, Viric ve Wright, 1999). En iyi uygulamalar olarak önerilen örneğin takım çalışması, yetkilendirme gibi İKY uygulamaları, örgütsel stratejiden bağımsız olarak örgütsel performansı etkileyecek geçerli formüller biçiminde ortaya konmaktadırlar. Yani evrenselci bir anlayışla ve temelde ekonomik rasyonalite saikine dayalı olarak, bazı İKY uygulamalarının her koşulda başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı, dolayısıyla her organizasyonun bu uygulamalara sahip olması gerektiği savı öne sürülmektedir.

Evrenselci yaklaşım insan kaynakları yönetim sistemlerinin analizinde kullanılan en basit yaklaşımdır. Bu yaklaşım, tüm açıklamalarına ve reçetelerine değişkenler arasında tüm nüfusa genişletilebilecek doğrusal bir ilişkinin var olduğu öncülünden başlar (Delery ve Doty, 1996). Dolayısıyla araştırmacılar, Becker ve Gerhart’ı (1996) izlersek

(1) örgütsel performansını iyileştirme kapasitesine sahip olduğu kanıtlanmış ve (2) genelleştirilebilme özelliğine sahip olması ile nitelendirilen en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirleyebilirler (Becher ve Gerhart, 1996; Martin-Alcazar ve diğ., 2005).

Evrensel yaklaşım, yıllardan beri etkinliği kanıtlanmış olan en iyi bazı İK uygulamalarının, evrensel olarak tüm organizasyonlar tarafından uygulanabileceğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle bu yaklaşım, insan yönetiminin tüm dünyada uygulanabilecek “doğru bir yol”u olduğu inancını içermektedir (Gooderham ve diğ., 2004).

Stratejik insan kaynakları yönetimine evrensel yaklaşım temelde insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bazı insan kaynakları uygulamaları tüm örgütlerde ve tüm koşullarda örgütsel performans olumlu yönde etkilemektedir (Lengnick-Hall ve diğ., 2009: 5). Delery ve Doty (1996: 803) evrensel bakış açısını benimseyen araştırmacıların stratejik insan kaynakları yönetimi alanında “en iyi uygulamaların” varlığına inandıklarını belirtmektedir.

Evrenselci yaklaşımı savunan araştırmacılar, bazı İK uygulamalarının (örneğin işletme içinden temin yapılması, iyi tanımlanmış iş analizleri, işletmeye özel eğitimler verilmesi, yüksek iş güvencesi vb.) daima diğerlerinden daha iyi olduğunu, tüm organizasyonların bu en iyi olduğu kanıtlanmış uygulamaları benimsemesi gerektiğini savunmakta (Delery ve Doty, 1996) ve İK uygulamaları ile organizasyon çıktıları arasındaki doğrusal ilişkiyi incelenmektedirler (McMahan ve diğ., 1999; Martin-Alcazar ve diğ., 2005).

Bu yaklaşıma göre, en iyi olduğu iddia edilen uygulamaları benimseyen işletmelerin organizasyonel performanslarında ve finansal sonuçlarında iyileşme gerçekleşmektedir. Burada en iyi uygulamalar konusunda vurgulanması gereken bir nokta, bu belirli uygulamaların, organizasyonun stratejik hedeflerinden bağımsız olarak benimsenmesidir. Diğer bir deyişle, İK uygulamalarının, organizasyonun izlediği stratejiye göre farklılaştırılması veya bu uygulamaların strateji ile uyumlu olması göz önüne alınmamaktadır.

Evrensel yaklaşım, araştırma ve uygulamalar doğrultusunda en iyi olduğu belirlenen İKY uygulamalarının, organizasyonel çıktılar üzerinde daima olumlu etkisi olduğunu kabul ettiğinden, çoğu kaynakta “en iyi uygulamalar” adı altında ele alınan uygulamalar, bazı kaynaklarda “yüksek performanslı iş uygulamaları veya sistemleri” adları altında ele alınmaktadır (Dessler, 2005: 84). Bu ifade farklılığının önemli bir nedeninin, “en iyi” ifadesinin belirsizliği ve bu ifadeye getirilen eleştiriler olduğu düşünülmektedir (Aydınlı, 2007: 52).

Evrensel yaklaşım, belirli bir bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin organizasyonların tümünde evrensel olarak var olduğunu iddia eder ve bu yönüyle stratejik İKY literatüründeki en basit teorik yaklaşımdır (Martin-Alcazar ve diğ., 2005). Bu doğrultuda evrensel genellemelere varmak için işletmedeki önemli İK uygulamalarının tanımlanması ve her bir uygulamanın organizasyonel performans ile ilişkisinin tek tek ölçülmesi olmak üzere iki adım izlenmektedir (Delery ve Doty, 1996: 806).

Stratejik insan kaynakları yönetimindeki önemli çalışmalardan biri olan Delery ve Doty (1996) , Osterman (1987), Sonnenfeld ve Peiperl (1988), Kerr ve Slocum (1987) ve Miles ve Snow (1984)’un teorik çalışmalarını temel alarak en iyi 7 İK uygulamasını tanımlamışlardır. Bunlar; çalışanlara iç kariyer fırsatları sunulması, yüksek miktarda biçimsel eğitim sağlanması, performans değerlendirmelerin sonuçlara dayalı olması, yüksek iş güvencesi, formal şikayet sistemlerinin olması ve çalışanların karar vermeye katılmasına yönelik sistemlerin bulunması ve esnek iş tanımlarının olmasıdır (Delery ve Doty, 1996).

Bir diğer önemli çalışma olan Delaney, Lewin ve Ichniowski (1989), 495 şirket üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, en iyi 10 İK uygulamasını belirlemişlerdir. Bu uygulamalar; İK seçimi, performans değerlendirme, özendirici ücret sistemleri, iş dizaynı, biçimsel şikayet prosedürleri, bilgi paylaşımı, tutum değerlendirme ve işgücünün yönetime katılmasıdır. Huselid (1995) bu uygulamalara İK temin ve seçimi, eğitim ve kıdem ve performansa dayalı terfi sistemi olmak üzere üç uygulama eklemiş ve bu en iyi uygulamaların, daha iyi şirket performansı ile sonuçlandığını belirlemiştir. Ayrıca Huselid (1995)’in araştırmasına göre, bu uygulamaların daha düşük işgücü

devri, daha yüksek verimlilik ve şirketin finansal performansında artış ile sonuçlandığı gözlenmiştir (Huselid, 1995).

2.4.5.2. Durumsalçı (Contingency) Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımına göre, insan kaynakları uygulamalarının diğer örgütsel politikalar ve yaklaşımlarla tutarlı ve uyumlu olması işletme performansı açısından kritik öneme sahiptir. Durumsal model değişkenler arasındaki ilişkinin ne anlama geldiğine dair farklı bir başlangıç varsayımı sunmaktadır. Evrenselciler tarafından iddia edilen doğrusallığın aksine durumsalcılar etkileşime dayanan bir model öne sürerek Woodward (1965), Dewar ve Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Van de Ven ve Drazin (1985) ya da Venkatraman (1989) tarafından önerilmiş olan genel durumsal modeli İKY bağlamına taşımaktadırlar (Martin-Alcazar ve diğ., 2005: 635). Bu anlayışa göre bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki durağan kabul edilen ilişki artık durumsal değişkenler olan üçüncü değişkenlere göre değişecektir. Bu etkenler insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki bağlantıyı ılımlılaştırmakta ve dolayısıyla da tüm koşullarda üstün bir performansa yol açacak en iyi uygulamaların varlığını inkar etmektedir (Galbraith ve Nathanson, 1978; Delery ve Doty, 1996).

Bu yaklaşıma göre dikkate alınması gereken en önemli durumsal unsur, organizasyonun stratejisidir. İnsan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin şekli ve yapısı farklı işletme stratejilerine göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmalarda araştırmacılar, belirli insan kaynakları uygulamalarının belirtilen strateji tiplerine göre farklılaşacağını belirterek, işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamalarının nasıl uyumlaştırılabileceğini sorgulamışlardır (Delery ve Doty, 1996; Martin-Alcazar ve diğ., 2005; Lengnick-Hall ve diğ., 2009). Örneğin Miles ve Snow (1984)'un ortaya koyduğu şirket tipolojisi sınıflandırmasında her bir strateji farklı insan kaynakları uygulamalarını gerektirmektedir. Benzer şekilde Schuler ve Jackson (1987) farklı stratejileri (maliyet azaltma, kalite iyileştirme ve yenilikçilik) izleyen şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için oluşturacağı insan kaynakları uygulamalarının da farklılık göstereceğini belirtmişlerdir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkiye yönelik hem evrenselci hem de durumsalçı yaklaşımda uyum perspektifi bulunmaktadır. Evrenselci yaklaşımda tüm işletmeler için geçerli olabilecek insan kaynakları uygulamaları ve

bunların birbirleri ile uyumu üzerinde daha çok yatay uyum veya içsel uyum konusuna ağırlık verilirken, durumsalçı yaklaşımda, işletmelerin farklı özelliklerine ve çevresel koşullarına göre insan kaynakları uygulamalarının da farklılık gösterebileceği ifade edildiğinden, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasındaki dikey uyum ve dışsal uyum üzerinde durulmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu iki yaklaşımın birbirlerini tamamladıkları ifade edilebilir (Youndt ve diğ., 1996). Stratejik insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için hem insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinin birbiriyle uyum içerisinde olmaları ve birbirlerini bütünlemeleri gerekmekte, hem de insan kaynakları yönetim sisteminin organizasyonun diğer birimlerinin politikaları ve işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Guest, 1987).

2.4.5.3. Konfigürasyonel [Configurational (Biçimleştirici/Yapılandırıcı)] Yaklaşım

Konfigürasyonel yaklaşıma göre bir insan kaynakları yönetimi sistemi, sınırsız sayıda olası biçimler elde etmek için farklı şekillerde kombine edilebilecek çok boyutlu öğeler seti olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar bunlar arasından insan kaynaklarını yönetmek için farklı ideal olasılıkları temsil eden yönetim örüntülerini çekip çıkarabilirler (Miller ve Friesen, 1984; Ketchen ve diğ., 1993). Bu nedenle sistem sadece çevresel ve örgütsel koşullarla tutarlı olmakla kalmamalı, aynı zamanda içsel olarak da uyumlu olmalıdır (Venkatraman ve Prescott, 1990; Doty ve diğ., 1996; Delery ve Doty, 1993). Bu biçimlendirici örüntülerin ampirik olarak gözlenebilir olgulardan ziyade sosyolojik teori (Weber, 1949) tarafından öne sürülenlere benzer şekilde, gerçek örgütlerin bir düzeye kadar yatkın oldukları ideal türler olduğunun farkına varmak önemlidir (Meyer ve diğ., 1993; Doty ve Glick, 1994; Martin-Alcazar ve diğ., 2005).

Konfigürasyonel yaklaşım koşulsal ve evrensel yaklaşımlara nazaran daha karmaşık niteliktedir (Delery ve Doty, 1996). Bu yaklaşımın diğer iki yaklaşımdan ayrıldığı en önemli nokta, insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini sistem yaklaşımı çerçevesinde bütüncül bir yaklaşımla ele almasıdır (Delery ve Doty, 1996). Bu bakış açısına göre insan kaynakları fonksiyonu çok boyutlu bir sistem olarak ele alınmakta ve bünyesindeki elemanlar farklı şekillerde birleştirilerek sonsuz sayıda farklı konfigürasyonlar elde edilebilmektedir. Bu bağlamda fonksiyonun içsel özellikleri ve elemanları arasındaki sinerjik ilişkilere odaklanılmaktadır. Sistemin

sadece çevresel ve örgütsel koşullar ile uyumu yeterli olmamakta, içsel tutarlılık önem kazanmaktadır (Martin-Alcazar ve diğ., 2005).

Bu bakış açısına göre insan kaynakları fonksiyonu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak ele alınmaktadır. Yapılandırıcı modeller koşulsallık yaklaşımlarının önemini vurgulamakla beraber eşsonluluk (equifinality) ilkesi bağlamında tanımlanmaktadır. Eşsonluluk, bir sistemin farklı başlangıç koşulları ve farklı yollardan aynı son duruma (örneğin aynı düzeyde organizasyonel etkinliğe) ulaşabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aydınlı, 2007: 60). Bu ilkeye göre çeşitli, özgün konfigürasyonlar maksimum performansa ulaşmayı sağlayabilecektir (Delery ve Doty, 1996). Diğer bir deyişle eşsonluluk bir sistemin aynı son duruma farklı ve özgün başlangıç noktalarından ulaşabileceği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda evrensel bakış açısının “en iyi uygulama” varsayımı reddedilmektedir (Martin-Alcazar ve diğ., 2005: 637).

Stratejik İKY’de konfigürasyonel yaklaşım da durumsalci yaklaşım gibi İK uygulamalarının organizasyonel hedeflerle uyumuna dayanmaktadır. Ancak konfigürasyonel yaklaşım, durumsal yaklaşımdan farklı olarak İK uygulamalarının organizasyon yapısına ve stratejik hedeflere yatay ve dikey uyumunu sağlayan belirli İKY sistemleri olduğunu ileri sürmektedir. Durumsalci yaklaşım, İK uygulamalarının tek tek organizasyon stratejisi ile uyumunu incelemekte, konfigürasyonel yaklaşım ise İK uygulamalarını gruplar halinde stratejiyle ilişkilendirmektedir. Diğer bir ifadeyle, konfigürasyonel yaklaşım, bireysel bağımsız değişkenlerin (İK uygulamalarının) bağımlı değişken ile nasıl ilişkili olduğundan çok, çoklu bağımsız değişkenlerin modelinin (İK uygulama gruplarının) bağımlı değişkenle nasıl ilişkili olduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Aydınlı, 2007: 61).

Durumsalci ve biçimleştirme yaklaşımına sahip kabul edilen araştırmalar “uyum” kavramı üzerine kurgulanmaktadır. Performans hedeflerine ulaşılması için, bir organizasyonun insan kaynakları stratejisinin, organizasyonun diğer boyutları ile tutarlı olması gerektiği savı, temel kabul edilmektedir. Bu çerçevede yapılan analizlerde örneğin, hangi insan kaynakları uygulamalarının farklı stratejik pozisyonlara sahip firmalar için uygun olduğu ve bunların örgütsel performansı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Buradaki argüman, işletme stratejisinin İKY’yi, dolayısıyla da örgütsel performansı etkileyen temel durumsal faktör olarak kabul edilmesidir. Yani İKY,

örgütsel stratejik seçimin bir tezahürü niteliğindedir ve gerçekleştirilecek İK uygulamalarına, stratejik ihtiyaçları doğrultusunda örgüt karar verebilmektedir (Sayılar, 2008: 230).

Literatürde stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansı ile ilişkisini açıklamaya çalışan bu üç yaklaşım birbirleri ile rekabet içinde görünmesine rağmen, aslında birbirlerini tamamladıkları ifade edilebilir (Youndt ve diğ.,1996).

2.4.5.4. Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım

Bağlamsal perspektif stratejik İKY analizine bakış açısında önemli bir değişim önermektedir. Önceki yaklaşımların aksine bu perspektif tüm coğrafi ve endüstriyel bağlamları kapsayan farklı çevrelere uygulanabilen daha geniş bir model üzerinden tanımlayıcı ve küresel bir açıklama sunmaktadır. Bu gruptaki yazarlar (ki bunların çoğu Price Waterhouse Cranfield Projesi'nde bir araya gelmişlerdir) stratejik İKY kavramının, sadece içsel işleyişine ve bunun işletme hedeflerinin elde edilmesini nasıl destekleyeceğine dair değil, aynı zamanda yönetimsel kararların verildiği dışsal ve örgütsel bağlam üzerindeki etkisine dair de bileşik bir açıklama sunacak şekilde genişletilmesi gerektiğini iddia etmektedirler. Bu anlamda bağlamsal yaklaşımın başlıca katkısı stratejik İKY sistemi ile bunun bağlamı arasındaki ilişkinin yeniden gözden geçirilmesinde yatmaktadır. Geri kalan perspektifler bağlamı en iyi ihtimalle bir durumsallık değişkeni olarak değerlendirirken bu yaklaşım örgütsel düzeyi aşan ve işlevi, içerisinde etkileşim kurduğu makro sosyal çerçeveye bütünleştiren bir yaklaşım önermektedir. Bu konuda çalışan araştırmacılara göre (Brewster ve Bournois, 1991; Brewster ve diğ.,1991; Brewster, 1993, 1995, 1999; akt. Martin-Alcazar ve diğ., 2005) bağlam hem koşulsal bir değişkendir hem de insan kaynakları stratejisine göre değişen bir değişkendir. Bu noktada bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Stratejiler sadece örgütsel performansa olan katkılarıyla değil aynı zamanda da örgütün diğer içsel unsurları üzerindeki ve dış çevre üzerindeki etkilerine göre açıklanmaktadır (Martin-Alcazar ve diğ., 2005: 638).

Bu yaklaşım, daha önceki çalışmalarda göz ardı edilen çevresel unsurlara (örn: yerel yönetimlerin etkisi, ticaret odaları, birlikleri gibi) odaklanmaktadır (Martin-Alcazar ve diğ., 2005: 638; Ayyıldız Ünnü ve Keçecioglu, 2009).

Tablo 4’te stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkilere yönelik yaklaşımların kısa özeti ve temel önermeleri yer almaktadır.

Tablo 4. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiye yönelik yaklaşımlar

Yaklaşım	Temel Önermeler	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Tipik Deneysel Çalışmalar
En İyi Uygulamalar/ Evrenselci	<ul style="list-style-type: none"> • Bazı “en iyi insan kaynakları uygulamaları” evrensel olarak uygulanabilir ve uygulandığı işletmede performansı artırmaya yardımcı olur. • stratejik İKY’de içsel/yatay uyuma ağırlık verilmiştir (Purcell, 1999) • Daha kuralcıdır (Brewster, 1999). 	<ul style="list-style-type: none"> • Öncü İK yönetim sistemleri (Kravetz; 1988). • 16 “en iyi” uygulama (Pfeffer, 1995). • Yüksek performanslı iş uygulamaları (Huselid, 1995) • Huselid ve Becker, 1995. • Delery ve Doty, 1996. • Bjorkman ve Fan, 2002.
En İyi Uyum/Durumsa	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme stratejisi oynadığı aracı rol ile İK sistemi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi direk etkilemektedir. İşletme performansı İK sistemi ile işletme stratejisi arasında uyum sağlandığında artmaktadır. • stratejik İKY’de dışsal/dikey uyuma ağırlık verilmiştir (Purcell, 1999). • Tümevarımcıdır (Brewster, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Miles ve Snow, 1984. • Bird ve Beecher, 1995. • Huselid, 1995. • Delery ve Doty, 1996. • Youndth, Snell, Dean ve Lepak, 1996. • Lepak ve Snell, 1999. • Fey ve Bjorkman, 2001. • Bjorkman ve Fan, 2002.
Konfigürasyone Biçimleştirici	<ul style="list-style-type: none"> • Farklı bakış açılarından İKY uygulamaları birbirleri ile ilişkilendirilmiştir. Oluşturulan kombinasyonların bazılarının işletme performansına daha fazla katkıda buldukları belirlenmiştir. • stratejik İKY’de hem içsel hem de dışsal uyuma önem verilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arthur, 1992. • MacDuffie, 1995 • Delery ve Doty, 1996. • Delaney ve Huselid, 1996. • Huselid, Jackson ve Schuller, 1997 • Ichiowski, Shaw ve Prensush, 1997. • Huang, 2000. • Takeuch, Wakabayashi ve Chen, 2003
Bağlamsal	<ul style="list-style-type: none"> • İK uygulamalarının dışsal ve örgütsel bağlam üzerindeki etkileri irdelenmelidir. • İKY fonksiyonları makro-sosyal (coğrafi ve endüstriyel bağlam) çerçevesinde irdelenmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brewster, 1993,1995, 1999.

Kaynak: Tokmak (2008: 47)’den uyarlanmıştır.

BÖLÜM 3: STRATEJİK DÜŞÜNCE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Bu bölüm, ilk iki bölümde ele alınan ve ulaşılan sonuçları esas alarak, stratejik düşünce düzeyi farklılıkları ile insan kaynakları anlayış ve uygulama farklılıklarının nasıl ilişkilendirildiğinin tartışılarak çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, stratejik düşünce ve İKY ilişkisinin ortaya konulması amacıyla, stratejik düşünce düzeyleri arasındaki farklar, personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY arasındaki farklar ile stratejik düşünme ve İK yaklaşımları arasındaki ilişki ve etkileşimine yönelik teorik tartışma yer almaktadır.

3.1. Stratejik Düşünce Düzeyleri Arasındaki Farklar

Stratejik düşünce, olaylara, sorunlara, çevresel değişikliklere farklı bir düzeyde bakmayı ve yanıt vermeyi gerektirir. Karar vericilerin karmaşık durumlardaki alternatif düşünme düzeyleri ile onlara yanıt verme tarzları arasında bir bağlantının olduğu varsayımı (Vecchio, 1995; akt. Barca, 2002: 9) veri alındığında, stratejik düşünmenin belli bir düzeyde ve tarzda olayları, sorunları ve değişiklikleri ele almayı gerektirdiği iddia edilebilir (Barca, 2002). Stratejik düzey ve tarzda düşünebilme ise, farklı sonuçlara ve çözümlere yol açacaktır.

Genel olarak üç düşünme düzeyinden söz edilebilir (Senge, 1990; Barca, 2002:10):

- a) Olaylar,
- b) Davranış kalıpları/düzenleri veya trendler,
- c) Yapılar/sistemler.

Düşünme düzeyi olaylardan davranış düzenlerine, davranış düzenlerinden sistemlere doğru kaydıkça yükselir. Düşünme düzeyi yükseldikçe de kavrayış, açıklama ve öğrenme daha da derinleşir. Olaylar düzeyinde düşünenler (i) tepkici (reaktive) trendler düzeyinde düşünenler (ii) önlem alıcı (cevap veren, responsible veya proaktive) ve yapı/sistem düzeyinde düşünenler ise (iii) yön verici (üretken veya generative) bir tarzda yaklaşım sergilerler. Farklı düşünme düzeyleri ve bağlantılı yanıt verme tarzları arasındaki ilişki Şekil 9'daki gibi gösterilebilir.

Şekil 9. Düşünme düzeyleri



Kaynak: Barca (2002: 10).

Olaylar düzeyinde düşünüldüğünde, olaylar tek tek, birbirinden bağımsız olarak görülecektir. Bu düzeyde düşünenler, genellikle, olayları nedensellik bütünlüğü içerisinde anlamaya/yorumlamaya çalışmak yerine, olayları duygusal bir şaşkınlık içerisinde ele alırlar. Bu düzeyde düşünen bireyler/toplumlar daha çok olayların oluş biçimleri üzerinde durur ve bu yönünü birbirlerine aktarırlar. Rivayet (kime, nerede ve ne oldu) davranışı veya geleneği üzere olanlar her olayı bağımsız olarak ele alır ve o olaya tepki gösterir. Olayların sistematik olup olmadıklarına, bu olayları doğuran sistemlerin neler olduğuna bakmazlar. Dolayısıyla olaylardan sonuç çıkararak önlem alıcı davranma, kontrol altına alma ve fırsata dönüştürme çabası söz konusu olmayacaktır. Olaylar bir süre sonra unutulacak, yerini başka olaylar alacaktır (Barca, 2002: 11).

Davranış kalıpları düzeyinde düşünmede, olaylar birbirinden bağımsız olarak görülmez, tersine, olayların sistematik olup olmadıklarına bakılır. Eğer olaylar sistematik ise, o zaman tepkici (reaksiyoner) davranmak yerine önlem alıcı (proaktif) davranılır.

Üçüncü düşünme düzeyi olan yapı/sistemler düzeyinde düşünmede ise, olayların sistematik olup olmadıklarının da ötesine gidilerek olayları doğuran/üreten yapılar/sistemler düzeyinde inceleme yapılmaktadır. Davranışlar düzeyinde trendler ortaya çıkarılmaya çalışılırken yapı/sistemler düzeyinde bu trendlerin oluşmasını ve varlıklarını sürdürmelerini sağlayan temellere inilmeye çalışılarak, bu düzeyde olaylar ele alındığında, önlem alıcı davranmanın da ötesinde olayları doğan/üreten yapı/sistemler etkilenmeye, kontrol edilmeye değiştirilmeye ve arzu edilen bir formda yeniden yaratılmaya çalışılacaktır (a.g.e, 12).

Bir anlamda söz konusu üç düşünme düzeyinin hepsi eşit ölçüde “doğru” dur. Ama kullanılışlıkları çok farklıdır. Olaylar düzeyinde düşünme –“kim kime ne yaptı” – bu düzeyde düşünenleri stratejik değil reaktif (tepkici) bir tavra ve çözüme mahkûm eder. Bunun bir sonucu olarak, tepkici işletmelerin tercihinde tutarsız olmaları kaçınılmazdır, çünkü bir stratejiye referansta bulunarak tercih yapmak yerine her olaya ayrı ayrı yanıt verme yoluna gitmekten başka çıkar yolları yoktur. Buna karşılık, trendler ve sistemler düzeyinde düşünen işletmeler tercihlerinde tutarlı olma olanağına sahiptirler. Trendler düzeyinde düşünmek olayların akışlarını veya yönelişlerini görme ve bunların ima ettiği şeyleri değerlendirme üzerinde yoğunlaşmayı olanaklı yapacaktır. Bu düzeyde düşünme kısa dönemli tepkiciliğin çemberini kırmaya yardımcı olacaktır. En azından değişen trendlere uzun bir dönem içinde nasıl cevap verebileceği hususunda yardımcı olacaktır. Yapısal düzeyde düşünme ise, en az yaygın olanı ve en güçlüsüdür. Yapısal düşünmenin önemi, sadece onun davranışlarının temelinde yatan nedenleri davranış düzeylerini değiştirebileceği bir düzeyde ele almaya olanak tanınmasından kaynaklanmaktadır. Yapı, davranış üretir ve temelde ki yapıları değiştirerek farklı davranış düzenleri üretilebilir. Bu anlamda yapısal düzeyde düşünme özünde üreticilik taşır. Dahası, insanı özgür sistemlerde sistemdeki karar vericilerin “çalışma politikaları” nı kapsadığı için kendi karar alma mekanizmasını yeniden şekillendirmek sistem yapısını da yeniden şekillendirecektir (Barca, 2002).

Karar vericiler işletme içerisinde ve çevresindeki olayların davranışsal ve yapısal çözümlenmelerini yaptıkları zaman stratejik düşünmüş olacaklardır. Örgüt içerisindeki ve çevresindeki trendleri ve yapıları göremeyen kurumlar tepkici olmaya mahkum olacaklardır ve buna bağlı olarak da uzun vadeli rekabet avantajı yaratmaya yönelmek yerine günü kurtarmaya çabalayacaklardır. Ancak uzun trendleri keşfeden ve yapısal çözümlenmelerde bulunan kurumlar geleceklerini inşa etmede başarılı olacaklardır. Karar verme konumunda olanların düşünme düzeyi olaylar düzeyinde kalıyorsa, stratejik düşünme ve davranmadan söz edilemez (Barca, 2002).

Stratejik düşünme yeteneği son derece kıt bir yetenek olup, kolay geliştirilemez ve taklit edilemez (Liedtka, 1998a; Barca, 2002; Bonn, 2001). Bundan dolayı bu yeteneği geliştirmiş olan bireyler ve işletmeler geliştirememiş olanlara karşı sadece üstün başarı elde etmiş olmayacak, aynı zamanda, başarılarını uzun vadede sürdürme olanağını da yaratmış olacaklardır.

3.2. İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki Farklar

Çalışmanın ikinci bölümünde ifade edildiği üzere özellikle personel yönetimi ve İKY'nin farklı şekilde isimlendirilmekten öte içerik olarak birbirinin aynısı ya da farklı olup olmadığı tartışılmaya devam edilen bir konudur. Bu çalışmada her iki anlayışın ortak özelliklerinden ziyade temel düşünce, kapsam, genel yapı, nitelik, hiyerarşik temsil ve değerlendirme bakımından farklı birer anlayış olduğu kabul edilmekte ve personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY'nin literatürde vurgulanan farklı yönleri esas alınmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY arasındaki temel farklılıklar detaylı bir şekilde incelenmektedir.

3.3. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklara ilişkin olarak öncelikle personel yönetimi ve İKY; daha sonra İKY ve stratejik İKY ve son olarak bu üç yaklaşım arasındaki temel farklılıkların ortaya konulması konunun stratejik düşünce düzeyi farklılıklarıyla ilişkilendirilmesi bakımından önem arz etmektedir.

3.3.1. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bir bakıma kabuk değiştirmiştir. Aslında İKY, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut, bugün personel yönetimini aşmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetimin daha çok işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık, İKY'nin işgücü verimliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 7).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkı Legge (1989:33; akt. Tokmak, 2008: 19) şu şekilde ifade etmiştir:

- Personel yönetimi çalışanların yönetimi ve kontrolü üzerine odaklanmışken, İKY takımların yönetilmesi ile ilgilenmektedir.

- Hat yöneticileri İKY’de önemli bir rol üstlenirken, personel yönetiminde herhangi bir rol üstlenmemektedir.
- İKY’de organizasyon kültürü önemli iken, personel yönetiminde bir önemi yoktur.

Bu tespitler ışığında Legge insan kaynakları yönetimini personel yönetimine nazaran daha stratejik olarak nitelendirmiştir. İlave olarak Guest (1987), insan kaynakları yönetiminde bireysel gelişime, bağlılığa ve esnekliğe önem verilirken, personel yönetiminin uygulamalarında daha kolektivist bir yaklaşımın hakim olduğunu ifade etmiştir.

Storey (1992) işletmenin başarısı konusunda çalışanların önemine, personel yönetimine nazaran insan kaynakları yönetiminin daha fazla vurgu yaptığını ifade etmiştir. Storey ayrıca insan kaynakları yönetiminin “esnek” ve “katı” olmak üzere iki farklı uygulamasının olduğunu ifade etmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin katı biçimi, kaynak kavramına vurgu yaparak, İKY’nin rasyonel ve hesaplayıcı boyutunu öne çıkarır. Katı yaklaşım, insanların örgütsel kaynaklar olup, tıpkı diğer kaynaklar gibi kullanılması gerektiğini, yani mümkün olan en ucuz maliyetle temin edilip, tam ve karlı bir şekilde kullanılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Yumuşak biçim ise, insan kavramını öne çıkararak beşeri ilişkiler hareketinin özelliklerini ve çalışanların gelişimi, grup ilişkileri ve yapıcı denetim gibi unsurları içerir. Esnek İKY, insanların diğer kaynaklardan farklı olarak, değer meydana getirebilen tek kaynak olduğu görüşünü savunur. Bu çok değerli kaynak dikkatli seçim, geliştirme ve uygun ödüllere gerek duyar. Katı İKY, nicelliği ve iktisadi rasyonelliği belirtirken, esnek İKY niteliği ve liderlik, katılım, motivasyon ve iletişim gibi faktörleri vurgular (Truss ve diğ., 1997; Armstrong, 2002; Yıldırım, 1997).

İnsan kaynakları yönetiminin katı modeli, her zaman insan kaynaklarının yönetimi üzerinde odaklanmaktadır. İnsan kaynağının nicel ve stratejik yönlerini, ekonomik faktörlerden herhangi biri gibi, rasyonel bir tarzda ele almaktadır. Piyasada kalmayı sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için, işgücü, asgariye indirilmesi gereken bir maliyet ve değişken bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Katı İKY

modeline dayalı stratejik kararlar, ekonomiklik konuları üzerinde odaklanma eğilimindedir (Gök, 2006)

İnsan kaynakları yönetiminin esnek modeli ise, insan kaynaklarının farklı bir kavramı üzerine dayanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimleri, becerikli insan kaynağı üzerine odaklanmaktadır. Çalışanlar proaktif, gelişme kapasitesine sahip, güvene ve işbirliğine layık olarak görülmektedirler. Bu yaklaşımda iletişim, motivasyon ve liderlik vurgulanmaktadır. Yönetim ve hedeflere katılımı sağlayan bir organizasyon kültürünün, uzun dönemde rekabet avantajı getireceği görüşü hakimdir.

Esnek (gelişimsel ve yapısal) ve katı (işe odaklı) insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının arasında belirgin ayrımlar bulunmasına rağmen, uygulamada, ayrı kategorilerde ele alınmamaları, birbirlerini tamamlamaları, aralarında denge kurulması ve kültürel değerlerin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir (Brewster ve diğ., 2004:7)

İKY ve personel yönetimi arasındaki farklılıklar konusunda çeşitli ayrımlar mevcuttur. Personel yönetimi ve endüstri ilişkileri yönetiminin temel amacı örgütsel istikrarın muhafazasıdır. Bu düzen büyük ölçekli üretim birimlerinin hakim olduğu geçmiş dönemlere uygunken, bu alanlardaki istihdamın azalması ve piyasalardaki hızlı değişime uyum sağlanabilmesi ihtiyacının İKY'yi doğurduğu öne sürülmüştür. Personel yönetimi işletme içinde önemli bir konumda bulunmayan, tepki göstermekle faaliyetleri sınırlı kalan ve alt kademe çalışanlarla meşgul olan bir yapı taşımaktaydı. Diğer bir deyişle, personel yönetimi genel işletme yönetimi içerisinde marjinal bir konumdayken, İKY merkezi bir konumda yer almaktadır (Yıldırım, 1997: 151).

Personel yönetimi ve İKY kıyaslamasına yönelik olarak literatürde yaygın olarak yer alan çalışmalardan biri Guest (1987)'e aittir. Tablo 5'te Guest'in çeşitli boyutlar açısından personel yönetimi ve İKY'ye yönelik ikili kıyaslaması yer almaktadır.

Tablo 5. Guest'in personel yönetimi ve İKY karşılaştırması

BOYUTLAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Zaman ve Planlama Perspektifi	<ul style="list-style-type: none">• Kısa vadeli• Reaktif• Ad hoc (plansız)• Marjinal	<ul style="list-style-type: none">• Uzun vadeli• Proaktif• Stratejik• Entegre
Psikolojik sözleşme	İtaatkar	Bağlılık
Kontrol sistemleri	Dışsal kontroller	Kendi kendini kontrol
Çalışanla ilişkiler perspektifi	<ul style="list-style-type: none">• Pluralist (çoğulcu)• Kollektif• Düşük güven	<ul style="list-style-type: none">• Unitarist (tekilci)• Bireysel• Yüksek güven
Tercih edilen yapılar / sistemler	<ul style="list-style-type: none">• Bürokratik/ mekanistik• Merkezi• Formal tanımlanmış roller	<ul style="list-style-type: none">• Organik• Devredilmiş• Esnek roller
Roller	Uzman/ Profesyonel	Büyük ölçüde hat yönetimine entegre olmuş
Değerlendirme kriteri	Maliyetlerin minimize edilmesi	Maksimum yararlanma (insan varlığı muhasebesi)

Kaynak: Guest (1987: 507; Legge 2005a:111).

David Guest'in (1989) insan kaynakları yönetimi modeli, İKY uygulamalarının başarısını örgütsel ve bireysel başarının entegrasyonu olarak düşünen bir görüşü yansıtmaktadır. Guest, personel yönetimi ve İKY ile ilgili stereotipleri (kalıp yargılar, yönelimler) karşılaştırarak sınıflamıştır.

Guest'in insan kaynakları modelinin temelinde yer alan hipotez şudur: Entegre (örgütsel ve bireysel amaçları bütünleştirmiş) bir insan kaynakları uygulaması yüksek kalite, esnek çalışma düzeni, yüksek düzeyde bağlanma (taahhüt) ve üst düzeyde bireysel performans gibi, örgütün normatif (planlanan) hedeflerine ulaşmasını mümkün kılacak sonuçlara yol açacaktır. Bütün bunlar ise şüpheye yer bırakmayacak biçimde yüksek bir örgütsel performans içerisinde gerçekleşecektir (Bratton ve Gold, 1999: 20-21).

Tablo 6. Guest'in İKY modeli

İKY Stratejisi	İKY Uygulamaları	İKY Çıktıları	Davranışsal Sonuçlar	Performans Sonuçları	Finansal Çıktılar
Farklılaşma (İnovasyon)	Seçim Eğitim	Bağlılık	Çaba/ Motivasyon	Yüksek: Verimlilik Kalite, İnovasyon	Karlılık
Odaklanma (Kalite)	Değerlendirme Ödüller	Kalite	İşbirliği	Düşük: Devamsızlık İşgücü Devir Oranı	Yatırımın Geri Dönüşü (ROI)
Maliyet Liderliği (Maliyetleri azaltma)	İş Tasarımı Katılım Statü ve Güvence	Esneklik	Katılım Örgütsel vatandaşlık	Çatışma Müşteri şikayetleri	

Kaynak: Guest (1997)

Guest'in İKY modelinde 6 temel unsur yer almaktadır: İKY stratejisi, İKY politikaları, İKY çıktıları, davranışsal sonuçlar, performans sonuçları ve finansal sonuçlar. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan model, stratejik entegrasyon, yüksek çalışan bağlılığı, yüksek işgücü esnekliği ve uyumu ile yüksek kaliteli işgücü gibi bu 4 temel amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak politikaların geliştirilmesini içermektedir (Bratton ve Gold, 1999: 21). Modeldeki temel düşünce; İKY uygulamalarının bir sonucu (çıktısı) olan ve çalışanların yüksek düzeyde sahip olacakları taahhüt (bağlanma), esneklik ve kalite gibi sonuçlar tarafından düzenleneceğidir. Guest' e göre çalışanların yüksek düzeyde bağlılıkları İKY'nin zorunlu bir çıktısıdır (Bratton ve Gold, 1999:22). Buna göre, yüksek bağlılık, yüksek kalite ve görev esnekliği gibi unsurları gerçekleştirmek amacıyla bütünleşmiş bir İKY uygulamaları, uygun bir şekilde sürdürülürse üstün bireysel performans ortaya çıkar. Bu model aynı zamanda İK stratejisiyle, genel işletme stratejisi arasında yakın bağlar bulunduğunu da ortaya koymaktadır.

Personel yönetimi ile İKY arasındaki önemli bir farklılık da personel yönetimi yönetici konumunda olmayan çalışanlara yönelik iken, İKY'nin yöneticiler de dahil olmak üzere bütün çalışanları kapsamasıdır. Bir diğer önemli fark ise, tepe yönetiminin aktif olarak katıldığı stratejik bir yaklaşımın benimsenmesi İKY'nin en önemli özelliklerinden biridir (Guest, 1987: 507).

İnsan kaynakları ile klasik personel yönetimi arasında niteliksel farklılıklar da vardır:

Birincisi, İKY olarak nitelendirilen yönetim süreci, en azından teoride, stratejik plânlama ile iç içedir. Hendry ve Pettigrew'e göre (1990) "İKY'nin stratejik karakteri çok belirgindir".

İkincisi, İKY, kurumdaki "dönüşüm liderliğinin" önemini vurgular (Tichy ve Devana 1986) Liderliğin amacı; vizyon yaratmak ve organizasyonun her seviyesinde işçi katılımını, buluşları, değişimi ve kendini yenileyen bir ortamı sağlamaktır. İKY modellerinin birçoğunda "kültürel liderlik" sorumluluğu, yüksek seviyeli veya kurumsal yönetime verilir.

Üçüncü olarak İKY' de "hat yönetimine" ayrı bir önem verilir; tüm kaynakların eşgüdümü, yönlendirilmesi ve katılımının sağlanıp hat seviyelerin yeni buluşlara ilgi uyandırılması ve yönlendirilmesinde hat yöneticilerine çok daha büyük önem verilir.

Dördüncü olarak yeni İKY örneği, açık ve dolaylı olarak işyerindeki kişisel ve kurumsal öğrenmenin önemini ve böylece buluşların ve adaptasyonun sistematikliğini vurgular (Beer ve Eisentat, 1996; akt. Bayraktaroğlu, 2002: 30)

Beşincisi, İKY; sendikasız veya üniter bir referans öne sürer; böylece bir şirketin insan kaynakları stratejisinde, organizasyonun devamlılığını, ana hedeflerine saldırarak tehdit etmeye yer olamaz.

Tablo 7. PY ve İKY arasındaki farklar

BOYUT	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İnsana bakış	İnsana üretim açısından bakar	Üretime insan açısından bakar
İş ve üretim	İş ve üretim araçlarından biri	Üretimin olmazsa olmaz ögesi
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamı parçalıdır (iş ve özel)	Bireyin yaşamı bir bütündür. İş bu yaşamın bir dilimidir.
Denetleme ve değerlendirme	Dış kontrol, iş standartları, performans ölçütleri, hatayı bulmak, ayıklamak	İç kontrol, grup rehberliği, hatayı önleme ve yönlendirme
Hizmet anlayışı ve hedefi	İnsan örgüt içindir	Örgüt insan içindir
İnsanın konumu	Varolan konumda bir durumdur	İşleyen bir süreçtir
Güdüleme araçları	Maddi ödül yoğunluklu	Manevi ödüller yoğunluklu
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önlemeye yönelik
Gelişme-yetiştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	Kesintisiz iş başında ve iş dışında geliştirme
Yönetim Tarzı	Tek yönlü ve yaptırımcı	Katılımcı ve işbirliğine dayalı
Vizyon misyon	Örgüt ve birey farklı hedefe odaklanır	Örgüt ve birey hedefe birlikte odaklanır

Tablo 7'nin devamı

BOYUT	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Yetki ve sorumluluk	Dar ve kendi alanı ile ilgili	Örgütün tüm eylemleri ile ilgili
Yapısal model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiş
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformel ağırlıklı, hızlı, akıcı ve çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	İşi geçiminin bir parçası olarak görür	İşin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır
Verimlilik ölçütü	Performans	Performans ve geribildirim
İnsan davranışı	Örgüt içi etkileşimlerin sonucu	Zaman ve mekan olarak yaşamın tüm alanlarıyla ve tüm çevre ile etkileşimin sonucu
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiği, ne yapabildiği önemlidir	Kapasitesi, ne yapabileceği önemlidir
Seçme yerleştirme	İşe göre adam	Adama göre iş
Geliştirme	Bireyin işe uygun yeteneklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
Yönetim yaklaşımı	Klasik yönetim	Çağdaş yönetim
Örgüt yapısındaki yeri	Orta düzey	Üst düzey yönetime en yakın yer
İşlev ve işlemler	Rutin ve belge toplamaya yönelik	İnsanla ilgili her boyutta
Faydanın hedefi ve kapsamı	Dar, işçi ve işveren çıkarları ile sınırlı	Toplumsal fayda ve ahlaki sorumluluklara yönelik
İlgi alanı	Örgüt içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü kapsayan etkinlikler
Değişim niteliği	Uzun vadede durağan gecikmeli	Çevre sistemleri izleyerek hızlı değişim
İş planlama tarzı	İşbölümü ve görev tanımı	Grup ve takım çalışması, iç etkileşim
Örgüt iklimi	Genellikle ılık, hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik, katılımcı
Sonuncul hedef	Verimlilik, kar	Bireyin mutluluğu ve toplumsal gönenc
Görev, rol beklentileri	Dar, yönetsel metinlerle belirlenmiş	İnsanların gereksinmelerine uygun, sorunlara çözüm bulabilme
Karar süreci	Üst yönetimin kararları uygulanır	Karar sürecine katılır
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz	Uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, grup ve takım çalışmasına gönüllü
Planlama	Üst yönetimce oluşturulur	Stratejik planlamada etkili rol alma
Kapsam	Bireyin işe girişinden çıkışına kadar	Çevre sistemlerden örgüte girmeden önce ve çıktıktan sonra da sürecek şekilde

Geleneksel personel yönetimi ile karşılaştırıldığında İKY'nin daha stratejik bir davranış sonucu doğduğu kabul edilmektedir. Organizasyonlarda personel yönetimi işgücü ile ilgili bir dizi teknik konulara eğilmişken, İKY'nin gelişme seyri işletmenin global politika başarılarına paralel geliştirilen teknik ayrıntıların yanı sıra işgücü yönetimini daha geniş bir perspektife oturtan kurum kültürünün önemli bir parçası olarak

yükselmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi kavramı çalışanların günlük meselelerine eğilerek departmansal bir fonksiyonu icra etmeyi hedeflerken, diğer taraftan İKY işletme başarısı felsefesiyle hareket ederek çalışanların mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır (Storey, 1989).

Organizasyonlarda geleneksel personel yönetimi fonksiyonları düşünüldüğünde, personel yönetiminin genelde organizasyon ve birey arasındaki teknik ilişkileri düzenlediği ve organizasyon ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları arasında bir nevi uzlaşma sağladığı ifade edilmektedir. Böylece işletmelerde personel yöneticileri personel ilişkileri çerçevesine giren birden fazla parçalanmış işleri özellikle temel çalışma koşulları (fiziksel ve yapısal) yerleştirmeye çalışmışlardır. Bu anlayışa paralel olarak da idari görevler üstlenmişlerdir. İşgücü tedariki, ödüllendirme sistemi, disiplin problemleri, bireysel iş uyumsuzluklarının yargı organlarına yansımaları, sosyal sigorta ve ücret gibi konuları da kapsamalarıdır. Bu tür görevleri icra ederken göz önüne aldıkları nokta organizasyonun işgücünden kaynaklanan teknik zorluklarını ve bireysel ilişkilerini kural ve prosedür zinciri içinde değerlendirmek ve işgücü maliyetlerini minimize etmektir (Büyüksü, 1998: 82).

İKY ise personel yönetiminin bu anlayışına karşılık işgücünü sadece bir maliyet unsuru olarak görmemekte ve işgücünün değerlendirilmesi gereken değerli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak kabul etmektedir.

İKY üzerinde tartışılan dört önemli bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar, İKY'nin stratejik, gelişmeye açık, yeniden yapılanan ve bütünleştirici olduğudur (Guest, 1989).

Guest (1989)'in İKY çerçevesi önerirken üzerinde durduğu nokta İKY'nin hedefleri, politikaları ve doğurduğu sonuçlar arasında doğrusal bir bağlantı olduğu ve bunun ise bazı önemli organizasyon ilkelerinden kaynaklandığıdır. Bu dört önemli unsurun birleşmesinin etkili bir organizasyon yapısını oluşturduğu ve bununda detaylı olarak İKY modellerini doğurduğu vurgulanmaktadır.

Storey (1989) İKY'yi açıklarken yapmış olduğu değerlendirme dört temel unsura dayanmaktadır (Büyüksü, 1998: 89-90):

- Başarılı organizasyonları diğerlerinden ayıran nokta insan kapasitesi ve firmaya olan bağlılıktır.

- İKY stratejik bir yaklaşım olduğu için üst kademe yöneticileri tarafından firma yerel politikalarının bir parçası olarak değerlendirilmektedir.
- İKY işletme politikaları içinde uzun dönemde etkisini gösterecek ve işletme performansına entegre edilecek bir yaklaşımdır.
- İKY değişik elementler (seleksiyon, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme vb.) ile desteklenmesi gereken bir oluşumdur.

Personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildir. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemektedir. Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetiminin günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kaldığı ifade edilebilir.

Yukarıda belirtilen personel yönetimi ve İKY'ye yönelik Guest'in kıyaslamasının yanı sıra literatürde yaygın olarak kullanılan bir diğer kıyaslama Storey (1992) 'e aittir. Storey'in kıyaslamasında personel yönetimi ile birlikte Endüstri ilişkileri de birlikte ele alınmaktadır ve boyutlar itibariyle daha kapsamlı bir kıyaslamayı esas almaktadır.

Tablo 8. Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar

Boyutlar	Personel ve Endüstri İlişkileri	İnsan Kaynakları Yönetimi
İnanç ve Varsayımlar		
1.Sözleşme	Yazılı sözleşmenin dikkate alınması	Sözleşmenin ötesine geçme amacı
2.Kurallar	Açık kuralların oluşturulması	“Yapabilir” düşüncesi ve kurallarla ilgili sabırsızlık
3.Yönetim faaliyetine rehberlik	Prosedürler/tutarlılık/kontrol	İşletme ihtiyacı/esneklik/bağlılık
4. Davranışın kaynağı	Normlar/gelenek ve uygulama	Değerler/misyon
5.İşgücü aracılığıyla yönetsel görev	İzleme	Destek
6.İlişkilerin niteliği	Çoğulcu	Ünitarist
7.Çatışma	Kurumsal	Vurgulanmamış
8. Standardizasyon	Yüksek	düşük
Stratejik Bakış Açısı		
9.Kilit ilişkiler	İşgücü-yönetim	İşletme-müşteri
10.Öncelikler	Parçalı	Entegre

Tablo 8'in devamı

Boyutlar	Personel ve Endüstri İlişkileri	İnsan Kaynakları Yönetimi
İnanç ve Varsayımlar		
11.İşletme planı	Marjinal	Merkezi
12.Karar verme hızı	Yavaş	Hızlı
Hat Yönetimi		
13.Yönetim rolü	Operasyonel	Dönüşümcü liderlik
14.Kilit yöneticiler	Personel/Endüstri İlişkileri uzmanları	Genel yöneticiler/işletme Hat yöneticileri
15.Ödüllendirilen yönetsel beceriler	Müzakere	Kolaylaştırıcılık
Kilit Faktörler		
16.Müdahale odağı	Personel prosedürleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri
17.Seçim	Ayrı ve önemsiz/küçük bir görev	Entegre ve kilit bir görev
18.Ücret	İş değerlendirme, çok sayıda belirlenmiş	Performansla ilişkili, birkaç derecede
19.Koşullar	Ayrı bir şekilde müzakere edilen	Uyumlaştırma
20.İşgücü-yönetim	Toplu pazarlık sözleşmeleri	Bireysel sözleşmelere doğru
21.Organizatörlerle girişilen ilişkiler	Araçlar ve eğitim ile ilgili düzenleme	Bazı pazarlık tahminleri ile küçültme
22.İletişim	Sınırlı akış/dolaylı	Artan akış/doğrudan
23.İş tasarımı	İş bölümü	Takım çalışması
24.Çatışma yönetimi	Geçici çözümlere ulaşılması	İklim ve kültür yönetimi
25.Eğitim ve geliştirme	Eğitime kontrollü katılım	Öğrenen örgütler

Kaynak: Storey (1992; Bratton ve Gold, 2007:28; Legge, 2005:112)

3.3.2. İKY ve Stratejik İKY Arasındaki Farklar

Bazı araştırmacılar yeterli teorik desteğin bulunmadığını gerekçe göstererek geleneksel İKY ile stratejik İKY'yi birbirinden ayırmanın zor olacağını ifade etmişlerdir (Dyer, 1985; Truss ve Gratton, 1994; Wright ve McMahan, 1992). Buna karşılık bazı araştırmacılar ise insan kaynakları fonksiyonunda ve onun işletme içerisindeki rolünde meydana gelen dönüşümü analiz ederek bu iki yaklaşım arasındaki farklılıkları incelemişlerdir.

Stratejik İKY ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılık incelendiğinde, stratejik İKY'nin işletmenin stratejisi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki bağı oluşturduğu görülebilir (Armstrong, 2002; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988; Truss ve Gratton, 1994). İnsan kaynakları yönetiminde örgütsel hedeflerin geliştirilmesine yönelik yönetsel roller yerine, personel seçimi, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili idari faaliyetleri yerine getirilirken, bu faaliyetlerin kendi aralarında ve işletmenin diğer süreçleri ile arasındaki

ilişki yeterince göz önünde bulundurmamaktadır. Ancak yürütülen bütün bu faaliyetlerin bir sistemin parçası olduğu ve işletme stratejisinin başarısında önemli roller oynayabilecekleri anlaşılınca bu fonksiyonlar artık stratejik önem kazanmış ve “stratejik işe alma”, “stratejik performans değerlemesi”, “stratejik eğitim”, “stratejik ücretleme” şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır (Tokmak, 2008:20).

Wright ve Boswell (2002), çalışmalarında geleneksel ve stratejik insan kaynakları yönetiminin birbirinden farklı roller üstlendiğini ifade etmişlerdir. Buna göre insan kaynakları yönetimi daha çok “mikro” açıdan değerlendirme yaparak bireylere odaklanırken, stratejik insan kaynakları yönetimi “makro” perspektifle organizasyon düzeyine yoğunlaşmaktadır. Ayrıca geleneksel insan kaynakları yönetiminde birbirinden bağımsız yürütülen alt fonksiyonlar stratejik insan kaynakları yönetiminde sistem bakış açısıyla ele alınmaktadır. Butler ve arkadaşları (1991)’ na göre stratejik İKY, insan kaynakları yönetiminin rolünü ve işlevini daha geniş örgüt içerisinde gören makro örgütsel bir yaklaşım olarak geleneksel İKY’den farklılaşmaktadır (Butler ve diğ., 1991; akt. Wright ve McMahan, 1992: 297).

Tablo 9. Geleneksel PY ve stratejik İK yaklaşımlarının farklı yönleri

Boyutlar	Geleneksel PY Yaklaşımı	Stratejik İK Yaklaşımı
Planlama ve Strateji Formülasyonu	Sadece operasyonel planlamaya katılır	Tüm organizasyonel stratejik planların formüle edilmesine ve İK fonksiyonlarının işletme stratejisi ile aynı düzeye taşınmasına katkı sağlamaktadır.
Otorite	Orta düzeyde bir statüye ve otoriteye sahiptir.	Yüksek statü ve otoriteye sahiptir.
Kapsam	Esas olarak saat başı, operasyonel ve kayıt tutan çalışanlarla ilgilenmektedir.	Tüm yöneticilerle ve çalışanlarla ilgilenmektedir.
Karar verme	Sadece operasyonel kararlar almaktadır.	Stratejik kararların alınmasına katılmaktadır.
Entegrasyon	Diğer işletme fonksiyonları ile düşük düzeyde entegrasyon sağlamaktadır.	Pazarlama, finans ve üretim gibi diğer işletme fonksiyonları ile tam bir entegrasyon sağlanmaktadır.
Koordinasyon	Tüm personel fonksiyonlarını koordine etmemektedir.	Eğitim, temin, işe yerleştirme gibi tüm İK faaliyetlerini koordine etmektedir.

Kaynak: Anthony ve diğ. (1996:15; akt. Özdemir, 2010: 75).

Stratejik bakış açısı İKY ve stratejik İKY'nin en temel ortak özelliği (Guest, 1987; Legge, 2005) olarak değerlendirilmekteyken, personel yönetimi ile stratejik İKY'nin farklılıklarına yönelik Guest ya da Storey'in kıyaslamaları tarzında bir karşılaştırma literatürde yaygın olarak yer almamaktadır. İKY ve stratejik İKY arasındaki farklar, insan kaynaklarının stratejik niteliği ve önemi anlaşıldıkça daha belirgin hale gelecektir (Özdemir, 2010: 76).

3.3.3. Personel Yönetimi, İKY ve Stratejik İKY Arasındaki Farklar

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların istihdamı ve yönetim arasında işletmedeki tüm faaliyetleri ve işletmenin iç ve dış çevresini dikkate alarak bütüncül bir bağ kurarken, insan kaynakları yönetimi bu süreç içerisindeki faaliyetlerden biri olarak ele alınmaktadır (Truss ve Gratton, 1994).

Geleneksel İKY ile personel yönetimi arasındaki farkı Legge (1989: 33; Tokmak, 2008:19) kısaca şu şekilde ifade etmiştir:

- Personel yönetimi çalışanların yönetimi ve kontrolü üzerine odaklanmışken, insan kaynakları yönetimi takımların yönetilmesi ile ilgilenmektedir.
- Hat yöneticileri insan kaynakları yönetiminde önemli rol üstlenirken, personel yönetiminde herhangi bir rol üstlenmemektedir.
- İnsan kaynakları yönetiminde organizasyon kültürü önemli iken, personel yönetiminde bir önemi yoktur. Bu tespitler ışığında Legge insan kaynakları yönetimini personel yönetimine nazaran daha stratejik olarak nitelmiştir. İlave olarak Guest (1987), insan kaynakları yönetiminin bireysel gelişime, bağlılığa ve esnekliğe önem verirken, personel yönetiminin uygulamalarında daha kolektivist bir yaklaşımın hakim olduğunu ifade etmiştir.

Literatürde Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin temel özellik ve farklılıklarına yönelik kapsamlı ve net bir tasnif olmamakla birlikte Tablo 11'de çeşitli boyutlar itibarıyla üç yaklaşıma yönelik kıyaslama yer almaktadır.

Tablo 10. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin karşılaştırılması

Kriterler	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Temel Düşünce	Çalışanların işletmenin Diğer varlıklarından Farkı yoktur.	Çalışanlar işletmenin kaynaklarıdır	Çalışanlar işletmenin stratejik kaynaklarıdır
Hedef	Önceden tanımlanmış faaliyetlerdeki performans	Sadece insan kaynaklarındaki performans	Bir bütün olarak örgütsel başarı
Nitelik	Genel, reaktif	Bireysel, aktif	Stratejik, proaktif
Yapı	Sistematiik bir yapı bulunmamakta	Birbirleri ve çevre ile yeterince ilişki içerisinde kapalı İK programı ve uygulamaları	Geniş açılı, risklere duyarlı ve bütünlüycü bir yapı, İK sistemi çevreye uyum sağlayacak şekilde oluşturulmuş
Seviye	Genellikle alt düzey	Orta düzey	Üst düzey
Kapsam	Organizasyon içerisinde belirli özel bir alan	Organizasyon kapsamında	Organizasyonun diğer birimleri ve dış çevreyle ilişkili
Psikolojik Sözleşme/ Beklenti	İtaat	Bağlılık	Uzun dönemli bağlılık Ve gelişim
Değerlendirme	Maliyetleri azaltmak	İK hizmetlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesi	İşletmenin bir bütün olarak başarısı
Statü	Marjinal	Temel yönetim fonksiyonu	Stratejik ortak
Aktörler	Personel veya idari İşler uzmanları	İK uzmanları/ yöneticileri	İK'nın desteğinde, bölüm ve İK yöneticileri
Oryantasyon	Kısa vadeli	Orta vadeli	Uzun vadeli

Kaynak: Wei (2004: 16)

Stratejik İKY'nin anlamına dair tartışma, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklılıklara ilişkin 1980'lerin başlarında başlayan kapsamlı literatüre kadar uzanmaktadır. Legge (1989) bu iki kavram arasında herhangi bir fark olduğuna dair bir miktar kuşku duymasına rağmen normatif literatürü gözden

geçirmesinden sonra İKY'nin birkaç şekilde farklı olduğunu kabul eder. İlk olarak personel, astların yönetimine ve kontrolüne odaklanırken İKY yönetim ekibi üzerine kuruludur. İkincisi İKY'de bölüm yöneticileri kâr elde etmek amacıyla kaynakların koordine edilmesinde kilit bir rol oynarken bu durum personel yönetiminde böyle değildir ve son olarak örgüt kültürünün yönetimi İKY'nin önemli bir unsuru iken personel yönetiminde hiçbir rol oynamamaktadır. Dolayısıyla Legge İKY'nin personel yönetiminden daha merkezi stratejik bir görev olduğunu iddia etmektedir (Tichy ve diğ., 1982; akt. Truss ve Gratton, 1994).

Bu farklılıklara ek olarak diğerleri İKY'nin bireysel gelişim ve bağlılığa yaptığı vurgu ile, geleneksel endüstri ilişkilerinin kollektivist yaklaşımına zıt bir şekilde, daha tekçi bir yaklaşım olduğunu savunmaktadırlar (Guest, 1989; Storey, 1989; Sisson, 1989). Storey (1992) ayrıca İKY'nin farklılaştırıcı bir özelliğinin, vurgunun insanların bir "kaynak" olarak kabul edilmesi üzerinde olması ve dolayısıyla bireylerin konuşlandırmalarına dair kararların daha kapsamlı işletme zorunlulukları bağlamında stratejik önem taşıması olduğunu öne sürmektedir.

Bir dizi yorumcu stratejik İKY kavramının işletme stratejisi ile insan kaynaklarının yönetimi arasında bir "köprü" olarak geliştiğini savunmaktadırlar (Butler ve diğ., 1991; Lorange ve Murphy, 1984; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1990; Boxall, 1991: 61). Schuler ve Walker (1990: 7) şu tanımları sunmaktadırlar: İnsan kaynakları stratejisi insanlarla ilişkili işletme sorunlarını çözmek üzere insan kaynakları ve bölüm yöneticileri tarafından ortaklaşa paylaşılan süreçler ve faaliyetler dizisidir.

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin *stratejik* insan kaynakları yönetiminden nasıl ayrıldığını görmek zordur. Bazı yorumcuların daha önceden personel yönetimine atfedilen anlamı insan kaynakları yönetimine atfettikleri ve İKY teriminin orijinal anlamını alarak bunu stratejik İKY'ye uyguladıkları görülmektedir. Örneğin Wright ve McMahan (1992: 298)'in stratejik İKY'ye ilişkin tanımı şudur: Stratejik İKY, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaya planlı insan kaynakları uygulamaları ve faaliyetleri örüntüsüdür.

Yazarlar stratejik İKY'nin hem yatay hem de dikey boyutlarının olduğunu kabul etmektedirler, dolayısıyla da İK uygulamalarının stratejik İKY altında sadece örgüt stratejisi ile bağlantılı olmakla kalmayıp, bu uygulamaların kendilerinin de aynı

amaçları teşvik etmelerini temin edecek şekilde stratejik olarak bağlantılı olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla ayırt edici özellik stratejik İKY'nin daha "makro" bir bakış açısı benimsemesi ve şirket düzeyinde İKY'ye odaklanmasıdır. Öte yandan yazarlar insan kaynakları yönetimini İK işlevlerinin her birinin içerisinde tutulan bilgi olarak tanımlamaktadırlar (Wright ve McMahan, 1992: 297-8; Butler ve diğ., 1991; Butler, 1988). Buna karşın önceki yorumcular benzer savları İKY'yi personel yönetiminden ayırmak için öne sürmüşlerdir (Beer ve diğ., 1984; Devanna ve diğ., 1982; Tichy ve diğ., 1982). Bununla birlikte stratejik İKY teriminin ortaya çıkmış olması bile İKY ile stratejik İKY arasında niteliksel bir farklılığın olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin işletmenin örgütsel stratejisiyle ilişkilendirilmesi, esasen güncel insan kaynakları yönetimi kavramının temel unsurudur. Bu unsur aynı zamanda, stratejik insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki en belirgin farkı oluşturmaktadır (Brewster,1994:70).

Çalışanlar personel yönetimi yaklaşımında işletmenin diğer maddi varlıkları gibi ve daha çok tasarruf edilmesi gereken maliyet unsuru olarak değerlendirilirken, insan kaynakları yönetimi yaklaşımında işletmeye değer katan bir "kaynak" olarak görülmektedir.

Personel yönetimde maliyetlerin minimize edilmesi temel hedef alınırken, İKY'de insan kaynaklarının performansı hedef alınmış, stratejik İKY'de ise bir bütün olarak örgütsel fayda ve başarı esas alınmıştır (Tokmak, 2008: 21).

Personel yönetimi bireylere önem vermeyen ve olaylara reaktif yaklaşan bir bakış açısında iken, İKY daha bireysel ve aktif bir anlayışı, stratejik İKY ise stratejik ve proaktif bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Stratejik İKY, işletmenin tepe yönetimince ele alınırken, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi daha çok orta ve alt düzeyde yürütülmektedir.

Stratejik İKY işletmenin stratejik yönetiminde merkezi bir rol oynarken, personel yönetiminde ihmal edilebilecek kadar düşük bir katkı vermekte, insan kaynakları yönetiminde ise sadece organizasyonun fonksiyonlarından birisi olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik insan kaynakları yaklaşımında insan kaynakları faaliyetlerinde hat yöneticilerinin de rolü ve katkısı bulunurken, insan kaynakları yönetimi yaklaşımında bu faaliyetler dar kapsamda sadece insan kaynakları departmanı tarafından sahiplenip uygulanmaktadır (Tokmak, 2008: 21).

Bu açıklamalar ışığında, stratejik insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırıldığında; işletme düzeyinde ele alınan, uzun vadeli, bütüncül bir bakış açısına sahip, işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi için işletme felsefesi ve değerlerini yansıtan bir anlayışı ifade etmektedir.

İKY ve personel yönetimi arasında üstlenilen roller ve örgütsel konum açısından farklar vardır. Bu farklar şunlardır (Uyargil ve diğ, 2008; Özgen ve Yalçın, 2010: 6-7)

- İKY üst yönetim kademesinde yer alırken, personel yönetimi genellikle üst yönetimin altında ya da muhasebe ve benzer bir alt birime bağlı olarak görev yapılmasını öngörür.
- İKY, stratejik ortak olması sebebiyle stratejik kararların alınmasında diğer temel işletme fonksiyonları gibi eşit paya sahip olup, emir-komuta yetkisiyle donatılmıştır. Personel yönetimi ise, daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilmekte ve kurmay yetkisine sahip bulunmaktadır.
- İKY'nin misyonu sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne doğrudan katkıda bulunmaktadır. Personel yönetimi ise, personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak örgütün bu alandaki ihtiyacını karşılamaktadır.
- İKY, tüm yönetim kademeleri ve çalışanları kapsayan bir faaliyet derinliğine sahip iken, personel yönetimi daha çok çalışanlara yönelik bir yöntem derinliğine sahiptir.

Torrington ve diğerleri (2005; akt. Özgen ve Yalçın, 2010: 7) ve Evans (2003), personel yönetimi ve İKY arasındaki farkları daha ayrıntılı olarak karşılaştırmalı bir şekilde tespit etmişlerdir. Bu farklardan bazıları şunlardır:

- PY kısa süreli ve tepkiseldir; İKY ise uzun süreli, proaktif, stratejik ve entegredir.

- PY' de itaat ve kurallara uyma, İKY' de ise bireyin kendini adaması esastır.
- PY' de dışarıdan kontrol, İKY' de ise kendi kendini kontrol söz konusudur.
- PY' de çalışan ilişkilerinde çoğulculuk, kolektif sorumluluk ve düşük güven varken, İKY' de bireycilik, bireysel sorumluluk ve yüksek güven vardır.
- PY' de operasyonel sorunlar, İKY' de ise stratejik sorunlar üzerinde yoğunlaşma vardır.
- PY fonksiyonel, İKY ise çoklu fonksiyonel entegrasyonu öngörür.
- PY, bürokratik/mekanistik merkezi ve formel roller üstlenmeyi öngörür, İKY ise; organik, yetki devri ve esnek roller üstlenmeyi öngörür.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin uğraş alanları büyük ölçüde aynıdır, ancak insanları yönetmedeki bakış açıları farklıdır. Bu farklılığın en belirgin özelliği, İKY'nin insan unsurunu bir "kaynak" olarak görmesi (Truss ve Gratton, 1994: 665), dolayısıyla insanlara yapılan harcamaların bir gider değil, bir yatırım olarak görülmesidir. Bunun sonucu, insan kaynaklarının kullanımıyla ilgili kararların işletme öncelikleri kapsamında stratejik öneme sahip olmasıdır (Truss ve Gratton, 1994: 665). Dolayısıyla, insan kaynakları personel yönetimine göre strateji yönelimli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

İKY, stratejik yönetim sürecine stratejik insan kaynakları yönetimi ile entegre olmayı amaçlamaktadır (Wright ve McMahan, 1992). Ve stratejik İKY'nin temel amacı İKY'nin stratejik yönetime entegre olmasını sağlamaktır. Bu entegrasyon ihtiyacının temelinde yatan düşünce, eğer insan kaynakları stratejik bir kaynak ise, bu kaynakların da stratejik olarak yönetilmesi gerektiğidir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988).

İnsan kaynaklarının stratejik açıdan daha iyi yönetilmesi ile rekabet üstünlüğü elde edilebilir. Buna göre stratejik İKY, rekabet üstünlüğü yaratmaya ve sürdürmeye yönelmiş ve işletmedeki bütün düzeylerdeki çalışanların yönetimiyle ilgili faaliyetleri ve kararları içerir. İKY, personel yönetimine göre daha strateji yönelimli iken; stratejik İKY de, adının da işaret ettiği gibi, İKY'den daha strateji yönelimlidir. Ancak, stratejik İKY ile İKY arasındaki ayrım çok net olmamakla birlikte, en belirgin farklılığın, İKY'nin daha çok bireysel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması, stratejik

İKY'nin de, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğüne yol açabileceği düşüncesiyle, daha çok örgütsel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması olduğu söylenebilir (Truss ve Gratton, 1994).

3.4. Stratejik Düşünce ve İnsan Kaynakları İlişkisine Yönelik Teorik İmlar

Strateji ile İKY ilişkisi meselesi İKY ile stratejik İKY arasındaki farklılıklara dair tartışmaların merkezinde yer almaktadır. Araştırmacıların bir kısmı İK uygulamalarını işletmenin stratejik amaçlarına bağlamasını İKY'yi personel yönetiminden farklılaştıran temel özellik olarak kabul etmektedirler (Storey, 1989; Miles ve Snow, 1984: 37; Truss ve Gratton, 1994).

Stratejik İKY kavramının işletme stratejisi ile insan kaynaklarının yönetimi arasında bir "köprü" olarak geliştiğini öne süren araştırmacılar da vardır (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1990; Boxall, 1991: 61). Bu araştırmalarda işletme stratejisi ile İK stratejisinin entegrasyonu vurgusu dikkat çekmektedir.

Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda temel İK fonksiyonları birbirlerinden ve işletme stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Örneğin ücret ya da performans değerlendirme sisteminin nasıl daha etkili bir biçimde uygulanabileceği tartışılırken bu sistemin personel seçme sistemi ile nasıl bütünleştirilebileceği ya da ilişkisi göz ardı edilmektedir (Lengnick-Hall ve diğ, 2009). Stratejik yönetim ile ilgili çalışmaların artması, bir çok işletme fonksiyonunun da bu bağlamda değerlendirilmesi ve stratejik yönetim süreci içinde daha fazla yer almasını gündeme getirmiştir. Bu gelişmeler paralelinde İKY'de stratejik yönetim süreci ile entegre olmuş, böylece stratejik İKY ikinci bölümde anlatıldığı üzere yeni bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır (Wright ve McMahan, 1992). Stratejik yönetimin önem kazanmasıyla birlikte İKY'ye ilişkin her bir fonksiyonel alanın genel işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerekliliği belirmiş, bu noktada stratejik seçme ve yerleştirme, stratejik değerlendirme, stratejik ücretleme, stratejik gelişim gibi kavramlar gündeme gelmiştir (Fombrun ve diğ, 1984).

Strateji ve stratejik yönetim kavramlarının tanımlarında vurgulanan işletme genelindeki uzun vadeli ve bütüncül bakış açısı İKY'nin genel işletme stratejileriyle entegre bir şekilde ele alınması ve insan kaynaklarına stratejik önem atfedilmiş olması stratejik İKY'nin temelini oluşturmaktadır.

Geleneksel personel yönetiminden farklı olarak stratejik İKY işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak için uygulanan planlanmış İKY faaliyetlerinden oluşur (Wright ve McMahan, 1992; Armstrong, 2006: 30). Planlanmış bu faaliyetlerin işletmenin stratejik planlama süreci ile ilişkili olması gerekir. Ancak bu ilişki uygulamada farklılık gösterebilir. Örneğin, İK birimi stratejilerin sadece uygulanmasında rol alabileceği gibi, işletme stratejilerinin oluşturulması ve geliştirilmesinde de önemli role sahip olabilir. Ancak bir örgütte stratejik düşünme düzeyi arttıkça, İK biriminin strateji geliştirme sürecine de aktif katılımı yani işletme stratejisinin geliştirilmesine oluşum ve uygulama aşamasında katılımı beklenmektedir.

İK yöneticileri, örgütün işletme stratejisinin formüle edilmesi ve uygulanmasında kilit bir role sahiptir. Örgütün işletme stratejileri; stratejik, yönetsel ve operasyonel olmak üzere üç düzeyde formüle edilmektedir. İKY stratejileri de işletme stratejisinin öngördüğü stratejik, yönetsel ve operasyonel düzeyde uygulanarak örgütün büyüme, karlılık ve varlığını sürdürebilmesiyle ilgili hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunur. Örneğin İKY'nin örgütün personel seçimi ve yerleştirme faaliyeti uzun dönemi kapsayan yönetsel düzeyde, orta dönemi kapsayan yönetsel düzeyde ve kısa dönemi kapsayan operasyonel düzeyde planlanmak ve uygulanmak suretiyle örgütün işletme stratejisi ile uyumlu hale getirilmektedir. Stratejik düşüncenin doğası gereği uzun dönemli, sistem yönetimli ve bütüncül bakış açılı özellikleri (Liedtka, 1998; Heracleous, 1998) göz önüne alındığında örgütlerde stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe İK faaliyetlerinin daha kapsamlı bir şekilde uygulama alanı bulacağı ifade edilebilir.

İK uygulamaları çalışanların işletme hedeflerine uyumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerine destek olduğu ölçüde, İKY o işletmede tepe yönetimin gücünü kullanma ve kontrol etmesine yarayan bir mekanizma olarak görülebilir. Bunun gerçekleşmesinde İK'dan sorumlu üst düzey yöneticinin tepe yönetimine yakınlık derecesi etkilidir. Bu yakınlık informel düzeyde olabileceği gibi, kurumsal yapılarda İK yöneticilerinin formel olarak tepe yönetimle birlikte üst kurullarda işletmenin temel stratejilerinin belirlenmesindeki katkısı ile de ifade edilebilir. Bu bağlamda düşünme düzeyi arttıkça İK biriminin üst kurullarda temsil düzeyinin artması, temsil düzeyi yükseldikçe de örgütlerdeki İK uygulamalarının daha stratejik bir hal alması beklenir.

Stratejik düşünce ve İKY bağlamında yukarıdaki teorik imalardan yola çıkarak iki konu arasındaki ilişkilere yönelik şu çıkarsamalar yapılabilir:

İK biriminin işletmenin üst kurullarında temsili: İnsan kaynakları birimlerinin tam bir fonksiyonel etkinlik kazanmaları ve etkin rol oynamaları ideal olan durumdur. Bu nedendir ki; insan kaynakları dünyada ve ülkemizde yönetim kurullarında temsil edilmeye başlanmıştır. Bu nedenle düşünce düzeyi arttıkça biriminin üst kurullarda temsilinin de artması beklenir.

İK biriminin stratejik rol ve niteliği açısından önemli bir gösterge de İK yöneticisinin işletmenin yönetim kurulu gibi üst kurullarının üyesi olmasıdır (Bowen ve diğ., 2002:104). Kuşkusuz İK biriminin işletmenin üst kurullarında temsil edilmesi, işletme içinde İK fonksiyonuna verilen önemi yansıtan önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

İK biriminin organizasyon şemasındaki veri (Tepe yönetime yakınlığı): Tepe yönetim örgütü ile ilgili tüm stratejik kararları veren organdır. Bir örgütte İK'nın nasıl bir rol oynayacağı, hangi konumda olacağı üst yönetimin İKY'ye verdiği öneme, bu konudaki bilincine bağlıdır. Dolayısıyla üst yönetimin stratejik düşünce düzeyi, İKY'ye bakış açısı ve tutumu İKY'nin temel işlev ve çalışmalarını doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla, İK ile ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü birimin doğrudan en üst düzey yöneticiye bağlandığı bir işletme ile daha alt düzey yöneticiye bağlandığı bir işletmede birimin önemsenme düzeyi aynı olmayacaktır. İK birimi ne kadar üst yönetime yakınsa o kadar uygulama ve faaliyetlere yönelik etkinliği de o kadar artacaktır. Bu nedenle düşünce düzeyi arttıkça İK birimi tepe yönetime yakınlığının da artması önemli bir husustur. Bu durum aynı zamanda İK ile ilgili faaliyetlerin işletme içinde ne kadar önemsendiğinin ortaya konulması açısından dikkat çekicidir.

İK birimine bağlı alt birimlerin varlığı: İK birimine ait ne kadar alt birim varsa, İK faaliyetlerinin profesyonel ve tam uzmanlık anlayışıyla yerine getirildiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla düşünce düzeyi arttıkça İK departmanına ait alt birimlerin de artması beklenir. İK faaliyetlerinin ne kadar kapsamlı yürütüldüğünü anlamak için İK birimine bağlı alt birimlerin varlığı önem arz etmektedir.

İşletme stratejisinin geliştirilmesine İK biriminin katkısı: İK birimin stratejik planlama grubuyla bağlantı düzeyi arttıkça, stratejik rolü de artmaktadır. İK departmanının operasyonel rol üstlendiği işletmelerde stratejinin geliştirilme sürecinde İK birimine danışılmadığı söylenebilir. Kuşkusuz İK biriminin işletme stratejisinin geliştirilmesine başından itibaren hem oluşturulma hem de uygulanma aşamasında katkısı bu birimin stratejik rolünü yansıtmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde İK biriminin tam bir stratejik ortak olarak görülmesi için strateji geliştirme sürecine oluşum ve uygulama anlamında yüksek düzeyde katılması beklenir. Bu düşünceden yola çıkarak, düşünce düzeyi arttıkça, İK biriminin strateji geliştirme sürecine katkısı artacağı söylenebilir.

Temel İK fonksiyonlarının uygulanma derecesi: İK faaliyetlerinin tam olarak yerine getirilmesinde temel İK fonksiyonlarının büyük çoğunluğunun yerine getiriliyor olması önemlidir. Bu durum aynı zamanda İK biriminin uzmanlığı ile de yakından ilgilidir. İşletme büyüdükçe ve kurumsallaştıkça temel İK fonksiyonlarının kapsamı ve uygulama düzeyi de artar. Bu nedenle düşünce düzeyine bağlı olarak, temel İK fonksiyonlarının uygulanma derecesinin de artış göstereceği beklenir. Örgütlerde stratejik düşünce düzeyi arttıkça temel İK fonksiyonlarına yönelik uygulamalarının yaygınlığı artarak, işletme stratejileriyle ilişkilendirilmesi artacağını söylemek mümkündür.

Çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımlar: Bağlılık, çalışanları örgüte bağlamakla ve çabalarını yüksek performansa adanmalarını sağlamakla ilgilidir. Guest' e göre çalışanların yüksek düzeyde bağlılıkları İKY'nin zorunlu bir çıktısıdır (Bratton ve Gold, 1999:22). Buna göre, yüksek bağlılık, yüksek kalite ve görev esnekliği gibi unsurları gerçekleştirmek amacıyla bütünleşmiş bir İKY uygulamaları, uygun bir şekilde sürdürülürse üstün bireysel performans ortaya çıkar. Bu durum aynı zamanda İK stratejisiyle, genel işletme stratejisi arasında yakın bağlar bulunduğunu da ortaya koyması açısından önemlidir. Bu noktadan hareketle örgütler stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe, “insan” unsuruna verilen önemin göstergesi olarak nitelendirilebilecek çalışan bağlılığına yönelik faaliyetlerin de artması beklenmektedir.

BÖLÜM 4: STRATEJİK DÜŞÜNCE DÜZEYİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın yöntemi ve son olarak verilerin analizi ile araştırma bulguları ele alınmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, işletme içerisindeki stratejik düşünce düzeyi ile insan kaynakları yaklaşımları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu bağlamda çalışmada, “işletme içerisindeki genel stratejik düşünce düzeyinin değişmesi durumunda insan kaynakları yaklaşımı da aynı yönlü değişmekte midir?” sorusunun yanıtı aranmaktadır. Bu noktadan hareketle, stratejik düşünce düzeyine göre işletmelerdeki temel İK fonksiyonlarının uygulanmasında farklılık olup olmadığı da araştırılmaktadır.

Çalışmanın tezi, “genel stratejik düşünme düzeyi ile departmansal stratejik düşünme ve davranma arasında güçlü bir paralelliğin olduğu, diğer bir ifade ile stratejik düşünce düzeyinin artması veya azalmasına bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin de stratejik görünme ve uygulama dereceleri değişecektir” şeklinde ifade edilebilir.

Bir işletmede genel stratejinin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi şirket ölçeğinde yapılan temel bir çalışma olmakla birlikte, departmanların da strateji geliştirme, uygulama ve değerlendirmesini zorunlu kılmamaktadır. Başka bir ifadeyle, işletme düzeyinde genel stratejinin varlığı, departman bazında da stratejinin var olmasını zorunlu kılmaz. İnsan kaynakları yönetimi (dolayısıyla insan kaynakları departmanı), işletmeler için önemi gittikçe artan stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Fombrun ve diğ, 1984, Delery ve Doty 1996, Bowen ve diğ, 2002). Fakat uygulamada, bir işletmenin stratejik yönetim anlayışına sahip olması, yüksek derecede stratejik düşünceye sahip olduğu, aynı zamanda stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Ancak bu durumun işletmede stratejik düşünce düzeyi ile yakından ilişkili olabileceği ileri sürülebilir. Stratejik düşünce düzeyi yüksek ise departman düzeyinde de stratejik düşüncenin yüksek olduğu söylenebileceği gibi, stratejik düşünce düzeyi düşük ise

genel stratejinin varlığından bahsedilebilir ancak departman yönetiminde stratejik yaklaşım olmayabilir.

İKY alanında genelde strateji ve İKY ilişkisi bağlamında yapılmış çok sayıda çalışma olmakla birlikte, özelde stratejik düşünce ve İKY ilişkisi bağlamında hem yurt dışında hem de ülkemizde herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın, İKY ile stratejik düşünce anlamında ilişkilendirilen bir konu olması itibarıyla önem taşıdığı ifade edilebilir.

4.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları

Yöneticilerin anket formunda yer alan ifadeleri doğru yorumlayarak işletmelerindeki gerçek durumu yansıtmasını sağlamak amacıyla, toplanacak verilerin işletmeye zarar verecek şekilde başka kişi ve kurumlarca kullanılmayacağı ve hiçbir şekilde kurum ismi belirtilmeyeceği konusunda açıklama yapılmıştır. Bu nedenle yöneticilerin ankette yer alan ifadeleri işletmelerindeki gerçek durumu yansıtacak şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Stratejik planlama süreci ve özellikle stratejik düşünce ile ilgili unsurlar örgütün üst yönetimi tarafından sürdürülen bir faaliyet olduğu göz önünde bulundurularak, söz konusu anketin stratejik yönetim ve stratejik düşünce ile ilgili gerekli bilgilere sahip olması beklenen kişiler (yöneticiler) tarafından değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, anket formları işletmelerin üst düzey yöneticilerine ulaştırılmış ve onlardan yanıt alınmıştır. Bu nedenle, ankete cevap verenlerin ifadeleri değerlendirme becerisine sahip oldukları ve mevcut durumu yeterli ölçüde yansıttıkları varsayılmaktadır.

Araştırmanın en önemli kısıtı, temel araştırma konusundan biri olan “İnsan Kaynakları Yaklaşımı” nı ölçmeye ilişkin bir ölçeğin olmamasıdır. Bunun yanı sıra araştırmanın diğer boyutunu oluşturan “Stratejik Düşünme Düzeyi” ile ilgili çok kısıtlı sayıda teorik kaynak ve ölçek oluşu, konu ile ilgili mevcut anketin geliştirilmesini gündeme getirerek, özellikle İK yaklaşımı ile ilgili yeni bir ölçek oluşturmayı gerekli kılmıştır. Bu nedenle ölçeklerin oluşturulması süreci uzun bir zaman almış ve pilot çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bunların haricinde araştırmanın diğer kısıtları şu şekilde ifade edilebilir:

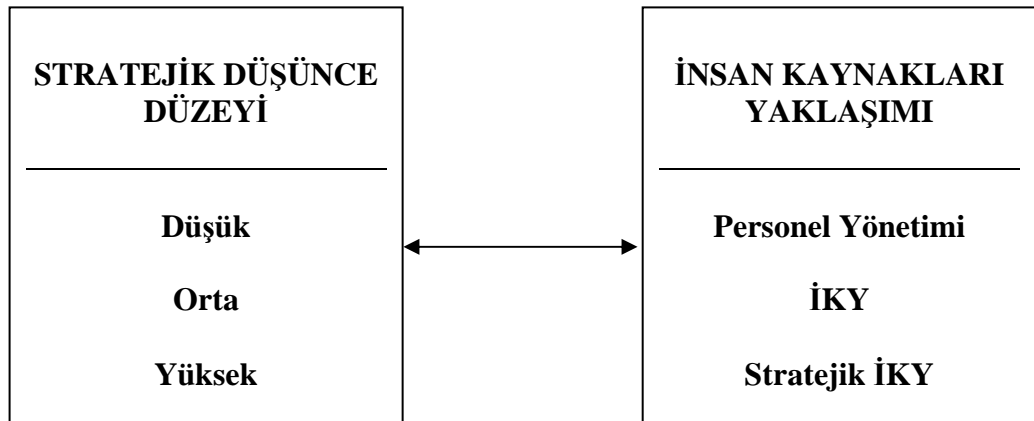
1. Bu çalışmanın sonuçları örneklem içinde yer alan 127 işletmenin üst düzey yöneticilerinden elde edilen bulgularla sınırlıdır.
2. İşletmelerin stratejik düşünce düzeyi tek bir yönetici görüşüyle sınırlıdır.
3. Araştırmaya katılan yöneticilerin gerçek görüş, düşünce ve algılarını samimi olarak ifade ettikleri kabul edilmektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın üçüncü bölümünün genelinde ifade edildiği üzere, stratejik düşünce düzeyi ile insan kaynakları yaklaşımı arasında ilişki kurulabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe geleneksel personel yönetimi yaklaşımını tasvir eden ve operasyonel işlerin önceliğine vurgu yapan faaliyetlerin azaldığı ifade edilebileceği gibi, stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe, uzun dönemli bütüncül bakış açısı ile sistematik yapının önem kazanarak, stratejik bakış açısının arttığı söylenebilir. Buna bağlı olarak, stratejik düşünce düzeyi düşük olan işletmelerde personel yönetimi, düşünce düzeyi orta olan işletmelerde İKY ve yüksek stratejik düşünceye sahip işletmelerde stratejik İKY yaklaşımının olduğu varsayımına göre tasarlanan çalışmaya ilişkin araştırma modeli aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

Şekil 10. Araştırma modeli



4.3.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

İşletmelerde stratejik düşünce düzeyi ile insan kaynakları yaklaşımının birlikte değişim gösterdiği düşünülmektedir. Bu bağlamda stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe Personel

Yönetimi (PY) yaklaşımına katılım düzeyi azalırken, İKY ve stratejik İKY anlayışına katılım düzeyinin yükselmesi beklenir. Bu beklentiyle şekillenen yukarıdaki araştırma modeline dayanarak varsayılan çalışmanın araştırma soruları ve hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

Araştırma Soruları:

1. Stratejik düşünce düzeyi ile İK yaklaşımı arasında ilişki var mıdır?
2. İşletmelerin İK yaklaşımları birbirinden farklılık göstermekte midir?
3. Stratejik düşünce düzeyine göre İK yaklaşımları arasında farklılık var mıdır?
4. Stratejik düşünce düzeyine göre İK yaklaşımları hangi açıdan ilişkilendirilebilir?
5. Stratejik düşünce düzeyi düşük olan işletmelerde hangi temel İKY uygulamaları vardır?
6. Stratejik düşünce düzeyi yüksek olan işletmelerde hangi temel İKY uygulamaları vardır?

Çalışmanın modeli ve yukarıdaki araştırma sorularına dayanarak test edilen hipotez ve alt hipotezleri ise şunlardır:

H1: Stratejik düşünce düzeyi ile insan kaynakları yaklaşımı arasında bir ilişki vardır.

H1a: Stratejik düşünce düzeyi ile PY yaklaşımı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Stratejik düşünce düzeyi ile İKY yaklaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Stratejik düşünce düzeyi ile stratejik İKY yaklaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan temel varsayımların bir başka açıdan ifadesi olarak, işletmelerin İK yaklaşımlarının stratejik düşünce düzeylerine göre farklılık göstereceği beklenmektedir. Bu bağlamda söz konusu beklenti aşağıda yer alan hipotezle ifade edilebilir:

H2: Stratejik düşünce düzeyine göre İK yaklaşımları arasında farklılık vardır.

4.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl düzenli olarak belirlenen Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun yer aldığı 2009 listesinde yer alan işletmeler oluşturmaktadır (www.iso.org.tr, 2010).

Araştırma evreninin büyük sanayi işletmeleri olarak belirlenmesinin nedeni; bu işletmelerde ölçek sorunu olmaması, kurumsal kimliklerinin yeterince gelişmiş olması ve çoğunun profesyonel yönetime sahip oldukları, bu nedenlerden dolayı da insan kaynakları yönetiminin yeterince ve istenen düzeyde uygulama alanı bulduğu düşüncesidir.

Evren büyüklüğü 500 işletmeyi kapsadığından %95'lik güvenilirlik düzeyine göre alınması gereken örneklem büyüklüğü 217 işletmedir (Sekaran, 1992: 253; akt. Altunışık ve diğ., 2010). Bu nedenle kolayda örnekleme yöntemiyle geri dönüş oranları da düşünülerek 250 işletmeye elden ve e-mail yoluyla anket formları ulaştırılmış, ancak 135 anket geri dönmüştür. Ön değerlendirmeler sonucunda 8 anket uygun olmayan kişiler tarafından ve bazı anketler de yarım bir şekilde doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamış ve böylece 127 işletme analize dahil edilmiştir.

4.3.4. Veri Toplama Aracı

Çalışmada, nicel analizlere dayalı uygulamanın daha iyi sonuç vereceği düşünülmüştür. Çünkü stratejik düşünce düzeyi ve insan kaynakları yaklaşımlarına ilişkin durumun, yöneticilerin algı ve değerlerini yansıtan ifadelerle daha doğru ölçülebileceği varsayılmıştır. Bu nedenle araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anketin geliştirilmesinde stratejik düşünce ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı, kuramsal ve uygulamaya yönelik akademik yayınlar üzerinde geniş bir literatür taraması yapılmıştır (Anket formu Ek 1 de yer almaktadır).

Anket formu altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmeyle ilgili genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde işletmelerin stratejik yönetim ve stratejik planlama sürecinin varlığını belirlemeye yönelik yönetici tutum ve algılarından ziyade gerçek durumu yansıtan ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölüm; stratejik düşünce düzeyini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan toplam 7 değişkene ait 42 ifadeden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde, insan kaynakları yaklaşımını belirlemeye ilişkin olarak yönetici tutum ve

algılarını tesbit etmeye yönelik, 5'li Likert tipi ölçekle hazırlanan “İnsan Kaynakları Yaklaşımı” ölçeği yer almaktadır. Beşinci bölüm İK biriminin genel yapısı ve faaliyetleri ile ilgili, altıncı ve son bölüm ise yanıtlayıcı ile ilgili bilgileri içeren sorulardan oluşmaktadır.

4.3.4.1. Ankette Yer Alan Ölçekler

4.3.4.1.1. Stratejik Düşünce Düzeyi Ölçeği

Anket formunda 3. bölümde yer alan stratejik düşünce düzeyini ölçmeye yönelik anket Barca ve diğ (2006a) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yer alan anketin uzman görüşlerine dayanarak, pilot çalışma akabinde revize edilmesi ile oluşturulmuştur. Sözkonusu ölçek, 7 değişken ve her bir değişkene ilişkin 6 ifade olmak üzere toplam 42 ifadeden oluşmaktadır.

Stratejik düşünme derinliği her bir bilgi kategorisi için ayrı ayrı farklılıklar gösterir. Dolayısıyla stratejik düşünme derinliğini derecelendirmek mümkündür (Barca ve diğ., 2006). Çalışmanın üçüncü bölümünde açıklandığı üzere olaylar, maksimizasyon ve reaktif düşünme eğilimi gösterenler “üçüncü derece”; trendler, hedefler ve proaktif düşünme eğilimi gösterenler “ikinci derece”; ve en üst düzeyde yani, yapılar/sistemler, vizyon ve üretken düzeyde düşünme yetkinliği sergileyenler “birinci derece” stratejist niteliklerine sahip oldukları ifade edilmektedir (a.g.e.). Bu noktadan hareketle çalışmada düşünce düzeyleri uzman görüşlerine de alınarak olaylar bazında düşünenler “Düşük”, trendler bazında düşünenler “Orta” ve yapılar/sistemler düzeyinde düşünenler ise “Yüksek” düşünce düzeyine sahip olarak değerlendirilmiştir.

Stratejik düşünce düzeyinin değerlendirilmesi ile ilgili örnek ve açıklama EK-2’de yer almaktadır.

4.3.4.1.2. İnsan Kaynakları Yaklaşımı Ölçeği

Anket formunun dördüncü bölümünde yer alan insan kaynakları yaklaşımını belirleyebilmek için oluşturulan ölçek genel olarak mevcut İK yazınına dayanmaktadır. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik İKY ile ilgili temel farklılıklara değinen çalışmalar arasında Guest 1987, Guest 1997, Storey 1992 ve Legge 2005a’ye ait temel ayrımlar esas alınarak burada yer alan her bir kriterden ölçek maddeleri oluşturulmuştur. Maddeler oluşturulurken basit, anlaşılabilir, değişik

anlamlara yol açmadan, yalın bir biçimde ifade edilmesine dikkat edilmiş, 17 soru ve her bir soruya ilişkin 3 kategorili tek seçimli ifadeden oluşan anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan ön deneme ölçeği, 11 işletmenin üst düzey yöneticisi tarafından yanıtlanmış, verilen cevapların yanıtlayıcıları yönlendirici şekilde doldurulduğu tespit edildiğinden Likert tipi ölçek olarak hazırlanmasına karar verilmiştir. Gelen pilot çalışma sonuçları ve uzman görüşleri doğrultusunda personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY'nin temel özelliklerine değinen ve yönetici algılarını da kapsayacak tarzda toplam 24 madde belirlenmiş, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “ Katılıyorum”, “ Tamamıyla Katılıyorum” biçiminde beşli Likert tipi ölçek oluşturulmuştur.

- **İnsan Kaynakları Yaklaşımı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Toplam 24 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik düzeyi için elde edile cronbach alpha değeri 0,555'dir. Analizde İK yaklaşımı olarak ele alınan personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi ana faktörünün alt faktörlerini belirlemeye yönelik olarak keşfedici faktör analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda insan kaynakları yönetimi boyutu için cronbach alpha değeri 0,829; personel yönetimi için 0,803 ve stratejik İKY boyutu için 0,832 olarak bulunmuştur. Bu değerler ışığında kullanılan ölçeğin her bir boyut itibarıyla içsel tutarlılığının yüksek olduğu ifade edilebilir.

4.4. Araştırma Bulguları

Anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir.

Bu kısımda, analiz sonuçları ve bulguların değerlendirilmeleri yer almaktadır.

4.4.1. İşletmelerin Genel Özellikleri İlgili Bulgular

Anketin ilk kısmını oluşturan Bölüm 1'de işletmelerin sermaye sahipliği, yönetim kademelerinde yer alan aile bireylerinin dağılımı, faaliyet gösterdiği sektör, toplam çalışan sayısı gibi genel özellikleriyle ilgili bulgular yer almaktadır.

Tablo 11. Sermaye sahipliğine göre işletmelerin dağılımı

Sermaye Sahipliği	f	%
% 100 yerli sermayeli	76	60,3
% 100 yabancı sermayeli	23	18,3
Yabancı sermaye oranı %50'den küçük yerli-yabancı ortaklığı	11	8,7
Yabancı Sermaye Oranı %50'den büyük yerli-yabancı ortaklığı	16	12,7

Örnekleme içinde yer alan işletmelerin yerli-yabancı oranına göre sermaye sahipliğine bakıldığında, işletmelerin büyük çoğunluğunun (%60,3) %100 yerli sermayeli işletme olduğu görülmektedir. Bu oranı %18,3 ile %100 yabancı sermayeli işletmeler ve yaklaşık %21'lik oranla yerli-yabancı ortaklığına sahip işletmeler takip etmektedir.

Tablo 12. Yönetim kademelerinde yer alan aile bireylerinin dağılımı

Aile Bireylerinin Dağılımı	f	%
Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır	8	6,3
Çoğunluk aile bireylerindedir	13	10,3
Yarı yarıyadır	3	2,4
Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır	21	16,7
İşletmemiz tamamen profesyoneller tarafından yönetilmektedir	81	64,3

Tablo 12'de örnekleme içinde yer alan işletmelerin yönetim kademelerinde yer alan aile bireylerinin dağılımı yer almaktadır. Temel karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli bir aile ya da siyasal eğilime bağlılıktan ziyade uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından oluşturulması durumunda profesyonel yönetimden söz edilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin rast gele kişiler tarafından değil, bu işi meslek edinmek üzere eğitim gören ve kendini bu alanda yetiştirip geliştiren kişiler tarafından yerine getirilmesidir (Mucuk, 2001: 141). Araştırma evrenindeki işletmelerin genel yapısına paralel, beklenen bir sonuç olarak işletmelerin büyük çoğunluğunun 81 (%64,3) aile bireylerinden oluşmayan profesyoneller tarafından yönetildiği görülmektedir. Yönetimde tamamen aile bireylerinden oluşan işletmeler ise %6,3'lük bir orana sahiptir.

Tablo 13. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlere göre dağılımı

Sektör	f	%	Sektör	f	%
Otomotiv	21	16,5	Lastik, Plastik, Kauçuk	5	3,9
Gıda-içecek	19	15,0	Enerji	4	3,1
Kimya	12	9,4	Cam,Seramik	4	3,1
Demir-çelik	12	9,4	Kağıt,Ambalaj	3	2,4
Tekstil-Konfeksiyon	6	4,7	Ağaç,orman ürünleri ve mobilya	2	1,6
Elektrik-Elektronik	6	4,7	Çimento	2	1,6
Diğer	30	23,6			

Ülkelerin ekonomik ve sosyal yapı özelliklerinin incelenmesinde istatistiki bilgilere ihtiyaç vardır. Bu bilgilerin gerek kullanıcılar arasında, gerekse uluslararası alanda anlaşılabilir olması ortak sınıflamalara uygun üretilmelerine bağlıdır. Ulusal düzeydeki ihtiyaçları karşılamak amacı ile geliştirilen ulusal sınıflamalar ile uluslararası kabul gören sınıflamalar arasında geçişin sağlanması koşulu ile ülkelere kendi ulusal sınıflamalarını oluşturma esnekliği sağlanmaktadır (<http://tuikapp.tuik.gov.tr>, 20.11.2010). Bu çalışmada, sektörlerin tasnif edilmesinde Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması, Revize 4 (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities, Revision 4) “İmalat” sınıflandırması esas alınmıştır (<http://tuikapp.tuik.gov.tr>, 28.12.2010).

Buna göre, örneklem içinde yer alan işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör itibariyle dağılımlarına bakıldığında; ağırlıklı olarak otomotiv (%16,5), gıda-içecek (%15) kimya ve demir-çelik (%9,4) sektörlerinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Alt faaliyet alanında yer alan işletmelerin “diğer” seçeneğini işaretlemeyi tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 14. İşletmelerin çalışan sayısı ile ilgili dağılım

Çalışan Sayısı	f	%
50-149	2	1,6
150-249	4	3,1
250-500	15	11,8
501-750	20	15,7
751-1000	19	15,0
1001 ve üzeri	67	52,8

Örneklem içindeki işletmelerin çoğunluğu 67 (%52,8)'i 1001 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir. Çalışan sayısı 250 ve üzeri olan işletmeler büyük işletme olarak kabul edildiğinde örneklem kapsamındaki işletmelerin yaklaşık %95'inin çalışan sayısı açısından büyük ölçekli işletme niteliğinde olduğu söylenebilir.

- **İşletmelerin Stratejik Planlama Süreciyle İlgili Bulgular**

Graetz (2002)'e göre stratejik düşünce ve stratejik planlama birbirinden farklıdır, fakat birbirlerine bağlı ve birbirlerini tamamlayıcıdır. Ansoff, De Clark ve Heyes, gibi yazarlara göre stratejik planlama stratejik yönetime, stratejik yönetim de bir şekilde stratejik düşünmeye götürür (Liedtka, 1998). Dolayısıyla stratejik düşünceden bahsederken, stratejik yapı ve stratejik yönetimin varlığına ilişkin unsurlar da önem taşımaktadır.

Stratejik yapının temel unsurları olan misyon ve vizyonun varlığı, açık ve ölçülebilir hedefler konulması, hedeflere yönelik stratejik planının geliştirilmesi ve sorumlulukların belirlenmesi strateji ile ilgili önemli faktörleri oluşturmaktadır. Diğer bir önemli husus da, yöneticilerin stratejik yönetim sürecini desteklemesi, stratejik planlamadan sorumlu bir birimin olması ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi gibi faaliyetleri içerir.

Tablo 15'de örneklem içinde yer alan işletmelerin stratejik planlama ve stratejik yönetiminin varlığına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 15. Stratejik yapı ile ilgili ifadeler

Stratejik Planlama Süreci İle İlgili İfadeler	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
İşletmenizin yazılı vizyonu var mı?	125	98,4	2	1,6
İşletmenizin yazılı misyonu var mı?	125	98,4	2	1,6
Yazılı bir stratejik planınız var mı?	119	93,7	8	6,3
Stratejik planlamadan sorumlu bir personel/takım bulunmakta mıdır?	110	86,6	17	13,4
Stratejik plana uygun performans kriterleri oluşturulmuş mudur?	105	83,3	21	16,7
İşletmenizde stratejik önceliğe sahip faaliyetler tanımlanmış mıdır?	116	92,8	9	7,2
İşletmenizde yemek, temizlik vb. faaliyetler haricinde dış kaynak kullanımı ile yaptığımız faaliyetler var mıdır?	106	83,5	21	16,5

Tablo 15’de, bu çalışmada ele alınan ve stratejik planlama ve bununla ilişkili olarak stratejik yönetimin varlığına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu bağlamda, örneklem içindeki işletmelerin stratejik yapıları ile ilgili durumlarına bakıldığında genel anlamda stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımının mevcut olduğu söylenebilir. Bu durum, araştırma kapsamındaki işletmelerde stratejik düşünce düzeyinin “düşük” çıkmasından ziyade, orta ve yüksek düzeyde çıkmasının bir nedeni olarak da yorumlanabilir. Çünkü, stratejik düşünceden söz edebilmek için, stratejik yönetim ve/veya stratejik planlamanın varlığının olması gerek şart olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte stratejik düşünme ve stratejik planlamayı birbirinden ayrı ama birbirine bağlı ve bütüncü süreçler şeklinde gösteren diyalektik görüşün varlığı da unutulmamalıdır (Heracleous, 1998).

Tablo 16. Stratejik planın oluşturulmasında katkı sağlayan kişiler ile ilgili dağılım

Stratejik Planın Oluşturulmasındaki Aktörler	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
Üst Düzey Yöneticiler	121	95,3	6	4,7
İşletme Sahipleri	17	13,4	110	86,6
Yönetim Kurulu	75	59,1	52	40,9
Fonksiyonel Birimler	66	52,0	61	48,0
Dışarıdan Uzmanlar	20	15,7	107	84,3
Diğer Çalışanlar	13	10,2	114	89,8

Strateji geliştirme ve uygulama konusunda tepe yöneticiler en önemli aktördür. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin stratejik planlarının oluşturulmasında büyük oranda üst düzey yöneticiler rol oynamaktadır. Stratejik yönetimin, üst düzey yönetime ait bir faaliyet olduğu göz önüne alındığında, bu durumun önemli bir bulgu olduğu ifade edilebilir. Bu oranı fonksiyonel birimler (%52) ve dışarıdan uzmanlar (%15,7) takip etmektedir. Bu bulgu aynı zamanda örneklem içindeki işletmelerin üst yönetimlerinin stratejik yönetim sürecini desteklediğinin de bir göstergesi olarak değerlendirile

• **İK Biriminin Genel Yapısı ve Faaliyetleri ile İlgili Bulgular**

İK birimin genel yapısı ve faaliyetlerine yönelik bulgular Tablo 17’deki gibi ifade edilebilir:

Tablo 17. İK ile ilgili departmanın adı ile ilgili dağılım

İK İle İlgili Departmanın Adı	f	%
İnsan Kaynakları	100	79,4
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları	7	5,6
Personel	9	7,1
İdari ve Mali İşler	2	1,6
Muhasebe Finansman	1	,8
Diğer	7	5,6

Örnekleme içindeki işletmelerin büyük çoğunluğu (%79,4) faaliyetlerini “İnsan Kaynakları” departmanı adı altında yürütmektedir. İşletmelerin İK ile ilgili departmanının varlığına yönelik ülkemizde yapılan araştırmalarda (Arthur Andersen, 2001, Cranfield Uluslararası Stratejik İKY Araştırması, 2005) bu oranın artmakta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu durumun, ülkemiz sanayi işletmeleri arasında insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin daha spesifik ve ayrı bir birim altında faaliyet gösterdiği şeklinde de yorumlanabilir.

Tablo 18. İK yöneticisinin işletmenin üst kurullarında yer alması ile ilgili dağılım

	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
En üst düzeydeki İK yöneticiniz işletmenizin yönetim kurulu vb. kurullarında yer alıyor mu?	55	44	70	56

İK uygulamaları çalışanların işletme hedeflerine uyumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerine destek olduğu ölçüde, İKY o işletmede tepe yönetimin gücünü kullanma ve kontrol etmesine yarayan bir mekanizma olarak görülebilir. Bunun gerçekleşmesinde İK'dan sorumlu üst düzey yöneticinin tepe yönetimine yakınlık derecesi etkili olacaktır. Bu yakınlık informel düzeyde olabileceği gibi, kurumsal yapılarda İK yöneticilerinin formel olarak tepe yönetimle birlikte üst kurullarda işletmenin temel stratejilerinin belirlenmesindeki katkısı ile de ifade edilebilir (Cranfield Uluslararası Stratejik İKY Araştırması, 2005: 15).

Tablo 18’de örnekleme içindeki işletmelerin %56’sında İK yöneticisi üst kurullarda temsil edilmemektedir. İK biriminin yönetimin stratejik ortağı olduğu/ olaması gerektiği sık sık vurgulandığı halde, bu unsur göz önüne alındığında bir çok işletmede İKY’nin stratejik nitelikten uzak olduğu ifade edilebilir. Şüphesiz, İK biriminin işletmenin üst kurullarında yer alıyor olması, işletme içinde İK birimine verilen önemin bir göstergesi olarak da nitelendirilebilir.

Tablo 19. İK departmanının organizasyon şemasındaki yeri ile ilgili dağılım

İK Departmanının Organizasyon Şemasındaki Yeri	f	%
Genel müdüre (GM) doğrudan bağlı	58	46,0
GM'e bağlı GM yardımcılığı düzeyinde	17	13,5
GM yardımcısına bağlı koordinatörlük düzeyinde	18	14,3
CEO'ya doğrudan bağlı	14	11,1
İşletme müdürüne doğrudan bağlı	4	3,2
Başka bir birime bağlı	7	5,6

İK departmanının, dolayısıyla İK yöneticisinin tepe yönetimine yakınlığı kurum fonksiyonlarının işleyişi ve kararlara ortak olmasını gerektirmektedir. İK biriminin üst düzey yöneticisi aynı zamanda bu yaklaşım ile şirketin yönetim takımının önemli bir oyuncusu görevini üstlenmektedir. Dünyadaki birçok firmada İK'dan birinci dereceden sorumlu kişinin ünvanı İnsan kaynaklarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olup, doğrudan Genel Müdüre bağlı olarak çalışmaktadır (Anthony ve diğ., 1996; akt. Ağdelen ve Erdut, 2008:39).

İK departmanının organizasyon şemasındaki yeri aynı zamanda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde ne kadar önemsendiğinin bir göstergesi olması açısından önemlidir. İK birimi tepe yönetime ne kadar yakın olursa, alınan karar ve uygulamalara etkisi o denli büyük olacaktır. Tablo 19'da işletmelerin büyük çoğunluğunun üst yönetime yakın yerde olduğu görülmektedir. Üst yönetim haricinde başka birime bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler ise 7 (%5,6) oldukça azınlıktadır. Bu göstergeler İK biriminin işletmelerde stratejik düzeyde ele alınmaya başladığını ve önemlerinin giderek artmakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 20. İK departmanının organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlar ile ilgili dağılım

İK Departmanının Organizasyon Yapısını Oluşturan Pozisyonlar	f	%
İK Koordinatörü	29	23,0
İK Müdürü	98	77,8
İK Müdür Yardımcısı	16	12,7
İK Şefi	56	44,4
Diğer	44	34,9

Bir işletmede İKY'den sorumlu birim ve alt birimlerin varlığı organizasyonel büyüklükle yakından ilişkilidir. Bir işletmede çalışan sayısı arttıkça, İK bölümünün faaliyetleri ve dolayısıyla İK biriminin organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlar da artacaktır. Örneklem içinde yer alan işletmelerin çoğunluğu ölçek itibariyle “büyük işletme” niteliğinde olduğundan İK alanında uzman olan profesyonelleri istihdam ederek, daha gelişmiş İK sistem ve uygulamalarına sahip oldukları beklenmektedir.

Tablo 20’de örneklem içinde yer alan işletmelerin İK departmanının organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlar yer almaktadır. En fazla var olan pozisyonun (%77,8) İK müdürü olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla İK şefi, İK koordinatörü ve İK müdür yardımcısı takip etmektedir. Yine önemli bir çoğunluğun (%34,9) “diğer” seçeneğini işaretlemeyi tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 21. İK departmanına bağlı alt birimler ile ilgili dağılım

İK Departmanına Bağlı Alt Birimler	f	%
Personel özlük işleri	106	83,5
İşe alma	92	72,4
Sağlık servisi	65	51,2
Eğitim ve geliştirme	98	77,2
Endüstriyel İlişkiler	33	26,0
Ücret ve Sosyal Haklar	84	66,1
Hiçbir Alt Birim Yoktur	9	7,1
Diğer	13	10,3

Yukarıda da ifade edildiği üzere, bir işletmede İKY'den sorumlu birim ve alt birimlerin varlığı organizasyonel büyüklükle yakından ilişkili olması itibariyle İK biriminin büyüklüğünün bir göstergesi olarak İK departmanına bağlı alt birimlerin olup-olmamasına yönelik bulgulara bakıldığında, en fazla var olan birimin personel özlük işleri olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmeler büyüdükçe çalışanlara ilişkin belirli standart ve İK faaliyetlerinin de artması ile yakından ilgilidir. Çünkü bir örgütte çalışan sayısı arttıkça her çalışana ait kayıtların detaylı bir şekilde tutulması önem kazanmaktadır. Bunun haricinde İK departmanına bağlı diğer alt birimleri sırasıyla eğitim ve geliştirme 98 (%77,2), işe alma 92 (%72,4), ücret ve sosyal haklar 84(%66,1), sağlık servisi 65 (%51,2) ve endüstriyel ilişkiler 33(%26) oluşturmaktadır. Yine örneklem içinde 9 (%7,1) işletmede İK birimine ait hiçbir alt birimin bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 22. İşletme stratejisinin geliştirilmesinde İK yöneticisinin katkısı

İşletme Stratejisinin Geliştirilmesinde İK Yöneticisinin Katkısı	f	%
Oluşturulmasında	10	7,9
Uygulanmasında	21	16,7
Oluşturulması ve Uygulanmasında	79	62,7
Bu konuda İK birimine danışılmamıştır	16	12,7

İK yöneticisinin işletmedeki stratejik planlama sürecine katılımlarının farklı şekillerde olacağı görüşünden hareketle, bu katılımın stratejilerin geliştirilmesi sürecine oluşturulmasında, uygulanmasında ve her ikisinin birden uygulandığı şekilde bir tasnif yapılmıştır. İşletme içerisinde İK biriminin stratejik ortak olarak nitelendirilmesinde önemli bir unsur olan bu değişkene yönelik örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çoğunluğunda 79 (%62,7) İK yöneticisi işletme stratejisinin geliştirilmesine katkısı hem oluşturulma hem de uygulanma aşamasında olmaktadır. İşletme stratejisinin sadece uygulanmasında katkısı olan işletmeler 21 (%16,7), sadece oluşturulmasında İK yöneticisinin katkısı olan işletmeler ise 10 (%7,9) daha azınlıktadır. Bununla birlikte 16 (%12,7) işletmede ise işletme stratejisinin geliştirilmesi konusunda İK birimine danışılmamış olduğu görülmektedir. Sökonusu bu işletmeler için İK biriminin tepe yönetim tarafından tam bir “stratejik ortak” olarak görülüyor olmasından bahsetmek mümkün değildir.

Tablo 23. En üst düzey İK sorumlusunun ünvanı ile ilgili dağılım

En Üst Düzey İK Sorumlusunun Ünvanı	f	%
Genel Müdür/murahhas aza	1	,8
Genel Müdür Yardımcısı	13	10,2
Finans Müdürü/Yöneticisi	1	,8
İK Müdürü/Yöneticisi/Direktör	84	66,1
İK ve Endüstri İlişkileri Müdürü	2	1,6
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü	9	7,1
İdari ve Mali İşler Müdürü	4	3,1
İK/Personel Şefi	6	4,7
Diğer	7	5,5

En üst düzey İK sorumlusunun ünvanı ile ilgili dağılımlara bakıldığında, örneklem içinde yer alan işletmelerin büyük çoğunluğunda 84 (%66,1) “İK müdürü/yöneticisi”nin olduğu görülmektedir. İK faaliyetlerin yerine getirilmesinde temel aktör olan İK

sorumlusunun kendi faaliyet alanıyla ilişki ünvana sahip olması, uzmanlaşma için de önem taşımaktadır. Bir diğer önemli bulgu da 13 işletmede (%10,2) en üst düzey İK sorumlusunun genel müdür yardımcısı ünvanına sahip olmasıdır. Bu durum sözkonusu işletmelerde İK sorumlusunun geniş yetkilerle donatılıp, İKY'ye ilişkin faaliyetlere daha fazla önem verilmesini yönünde değerlendirilebilir. Bunun haricinde 1 işletmede en üst düzey İK sorumlusunun “Finans müdürü/sorumlusu” olması daha çok personel yönetimi yaklaşımına yakın bir durum olarak nitelendirilebilir.

Tablo 24.İK departmanının yerine getirdiği temel İK fonksiyonları ile ilgili dağılım

Temel İK Fonksiyonları	f	%
İş Analizi ve İş Dizaynı	69	54,3
İK Planlaması	97	76,4
İK Temin ve Seçimi	106	83,5
Kariyer Geliştirme	81	63,8
Eğitim ve Geliştirme	118	92,9
Performans Değerleme	102	80,3
İş Değerleme	66	52,0
Ücret Yönetimi	102	80,3
İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	79	62,2
Hepsi	35	27,8

Örnekleme içindeki işletmelerin hangi temel İKY fonksiyonlarını yerine getirdiklerini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan bu soruda, yukarıda belirtilen 9 temel İKY faaliyetlerinin tamamını yerine getiren işletme sayısı 35 (%27,8)'dir. Örnekleme içindeki işletmelerin Türkiye'nin en büyük sanayi işletmesi olduğu göz önüne alınırsa, bu oranın daha yüksek olması beklenmekteydi. Bu durum aynı zamanda araştırmamızın temel hipotezleri arasında yer alan “Stratejik düşünce düzeyine göre temel İKY uygulamaları arasında farklılık vardır” hipotezini destekleyici bir bulgu olarak da değerlendirilebilir.

“İnsan” unsuruna atfedilen değerın göstergesi olan “eğitim ve geliştirme” fonksiyonunun %92,9 gibi büyük bir oranda olması işletmelerde hakim olan İKY anlayışı ile paralellik gösteren ve bu durumu destekleyen bir bulgu olarak dikkat çekicidir. Bunun haricinde işletmelerin yerine getirdiği diğer temel İKY faaliyetleri sırasıyla İK temin ve seçim 106 (%83,5), ücret yönetimi ve performans değerlendirme 102 (%80,3), İK planlama 97 (%76,4), kariyer geliştirme 81 (%63,8), iş güvenliği ve sağlığı 79 (%62,2), iş analizi ve iş dizaynı 69 (%54,3) ve son olarak da iş değerlendirme 66 (%52)'dir.

Tablo 25. Temel İK işlevlerine ait yazılı politikalara ilişkin dağılım

Temel İK İşlevleri	f	%
İş Analizi ve İş Dizaynı	61	48,0
İK Planlaması	84	66,1
İK Temin ve Seçimi	83	65,4
Kariyer Geliştirme	67	52,8
Eğitim ve Geliştirme	105	82,7
Performans Değerleme	100	78,7
İş Değerleme	57	44,9
Ücret Yönetimi	76	59,8
İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	87	68,5
Yazılı İK politikamız yoktur	3	2,4

Örnekleme içindeki işletmelerin temel İK işlevlerine ait yazılı politikalarına ilişkin dağılıma bakıldığında, en fazla yazılı politikanın eğitim ve geliştirmeye (%82,7)'ye ait olduğu görülmektedir. İnsan faktörüne yapılan yatırımın en önemli göstergelerinden biri olan bu durumun işletmelerin büyük çoğunluğunda yazılı politikalarla ifade edilmesi, işletmelerde İKY ve stratejik İKY yaklaşımının var olabileceğine ilişkin bir bulgu olarak da değerlendirilebilir.

Temel İK işlevlerine yönelik yazılı politikalara ilişkin olarak, performans değerlendirme (%78,7), İş güvenliği ve işgören sağlığı (%68,5), İK planlaması (%66,1), İK temin ve seçim (%65,4), ücret yönetimi (%59,8), kariyer geliştirme (%52,8), iş analizi ve iş dizaynı (%48) ve iş değerlendirme (%44,9) yer almaktadır. Örnekleme içindeki 3 işletmede ise temel İK işlevlerine yönelik yazılı politikalar bulunmamaktadır.

Tablo 26. Yanıtlayıcı ile ilgili bilgiler

İşletmedeki Göreviniz	f	%
Yönetim Kurulu Başkanı/Başkan Yrd./Üye	5	4,1
Genel Müdür/Genel Müdür Yrd./İşletme Müdürü	19	15,4
Departman Müdürü	62	50,4
Diğer	37	30,1
Eğitim Durumu		
Lise	1	0,8
Üniversite	78	61,4
Yüksek Lisans	45	35,4
Doktora	3	2,4

Tablo 26’de çalışmamızın anketini yanıtlayan katılımcıların işletmedeki görevi ve eğitim durumlarıyla ilgili bulgular yer almaktadır. Araştırmadaki hedef kitle, örneklem içindeki işletmelerin stratejik planlama sürecinde aktif rol oynayan tepe yöneticileri idi. Katılımcıların yaklaşık %20’si söz konusu işletmelerin en tepe yöneticilerini oluştururken, %50,4’ü ise departman müdürlerini teşkil etmektedir. Bu bağlamda, anketimizin ağırlıklı olarak, konuya ilişkin en kapsamlı bakış açısına sahip olduğu düşünülen üst düzey yöneticiler tarafından yanıtlanmış olması, elde edilen verilerin güvenilirliği açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte yanıtlayıcıların hemen hemen tamamına yakın kısmının üniversite ve yüksek lisans eğitimine sahip olması verilen cevapların bilinçli ve gerçeğe yakın bir şekilde yanıtlandığı konusunda fikir vermektedir.

4.4.2.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Stratejik Düşünce Düzeyleri

Çalışmanın yöntem kısmında da belirtildiği üzere stratejik düşünce düzeyine ilişkin ölçek Barca ve diğ. (2006)’nin çalışmalarında kullanılan ölçek esas alınıp, revize edilerek oluşturulmuştur.

Çalışmada düşünce düzeylerinin sınıflandırılmasında, uzman görüşlerine de danışılarak olaylar bazında düşünenler “Düşük”, trendler bazında düşünenler “Orta” ve yapılar/sistemler düzeyinde düşünenler ise “Yüksek” düşünce düzeyine sahip olarak değerlendirilmiştir.

Stratejik düşünce düzeyi ölçeği Anket formunda Bölüm 3’de yer alan 7 değişken ile ölçülmüştür. Her bir değişkende düşünce düzeyini ölçmeye yönelik 3 kategori ele alınarak, bu 7 değişken içinde en sık tekrarlanan (Mod) bilinç düzeyi kategorisi işletmenin bilinç düzeyi olarak tespit edilmiştir.

Buna göre örneklem içinde yer alan işletmelerin stratejik düşünce düzeyine göre dağılımları Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. Stratejik düşünce düzeyine göre işletmelerin dağılımı

Stratejik Düşünce Düzeyi	Frekans (f)	Oran (%)
Düşük	3	2,4
Orta	77	60,6
Yüksek	47	37,0
Toplam	127	100

Stratejik düşünce düzeyine göre işletmelerin dağılımına bakıldığında, 127 işletme içerisinde 77 işletmenin (%60,6) orta, 47 işletmenin (%37) yüksek ve 3 işletmenin (%2,4) ise düşük stratejik düşünce düzeyinde yer aldığı görülmektedir.

4.4.3.Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin İnsan Kaynakları Yaklaşımları

Çalışmada, İKY'nin geçmişten günümüze evrimi bağlamında değerlendirilen personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi, bu konudaki uzman görüşlerinin de onayı alınarak “insan kaynakları yaklaşımı” olarak isimlendirilmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi ana faktörünün alt faktörlerini belirlemeye yönelik olarak keşfedici faktör analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) yapılmıştır. Faktör analizi, çok sayıdaki değişkeni, aralarındaki ortak değişimlerden yararlanarak daha az değişkenle açıklamak amacıyla geliştirilen bir analiz türüdür. EFA, yaygın olarak ölçek ve alt ölçek geliştirmek için kullanılan bir tekniktir. Bu teknikte, bir değişken setini etkileyen temel faktör sayısı ile her bir faktör ve her bir faktöre ilişkin gözlenen değişken arasındaki ilişki düzeyi belirlenir (Gorsuch, 1997).

Keşfedici faktör analizinin uygulanabilmesi için bazı ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Öncelikle faktör analizine tabi tutulacak gözlem sayısının, değişken sayısından fazla olması gerekir. İkinci ön koşul ise, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik ölçütünün ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphericity) yeterli düzeyde olmasıdır. Sözkonusu ölçek için KMO'nun 0,50'den yüksek olması (0,887) ve küresellik testinin derecesinin de anlamlılığının 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir.

Tablo 28'de faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Keşfedici faktör analizi, temel bileşenler analizi (principal component analysis) ve varimax dikey döndürme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Temel bileşenler analizi yardımıyla faktörlerin indirgenmesi esnasında faktör yükleri 0,50'nin altında olan değişkenler elimine edilmiştir (Vandenbosch, 1996, akt. Perçin).

Tablo 28. İnsan kaynakları yaklaşımlarına ilişkin EFA bulguları

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Güvenilirlik Cronbach Alpha
1. Faktör: İnsan Kaynakları Yönetimi			
İşletmemizde çalışanların sürekli gelişimi ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için uygun çalışma ortamı ve fırsatlar yaratılmaktadır.	0,818	21,195	0,829
Çalışanlarımıza verdiğimiz değer, işletmemizin misyonunda ve kurumsal değerlerinde yer almaktadır.	0,758		
Uzun dönemli istihdam, firmamız için önceliklidir.	0,736		
İşletmemizde çalışanların öneri ve görüşleri dikkate alınarak, çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımlar geliştirilmektedir.	0,634		
Şirketimizde çalışanların eğitimi maliyet değil, yatırım unsurudur.	0,588		
Ekonomik kriz dönemlerinde bile işletmemizdeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.	0,587		
İşletmemize rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur, nitelikli işgücümüzdür.	0,521		
Çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu yüksek tutmaya çalışan İK uygulamalarımız vardır.	0,511		
2. Faktör: Personel Yönetimi			
İK biriminin öncelikli faaliyeti özlük işleri ile personel kayıtlarının tutulmasıdır	0,782	17,640	0,803
İK biriminin faaliyet alanı organizasyon içerisinde sınırlı ve dar bir alanı kapsamaktadır.	0,706		
İşletmemizde İK faaliyetleri operasyonel işlere yönelik, kısa vadeli olarak planlanmaktadır.	0,694		
İK birimi diğer işletme birimleriyle düşük düzeyde entegrasyon sağlamaktadır.	0,590		
İK birimi ile ilgili en önemli değerlendirme kriteri, çalışanlarla ilgili maliyetlerin minimize edilmesidir.	0,557		
İK birimi işletme içerisinde katma değeri az olan, destek fonksiyonu niteliğindedir.	0,535		
İşletmemizde İK faaliyetlerine yönelik sistematik bir yapı bulunmamaktadır.	0,533		
3. Faktör: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi			
İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir.	0,762	15,199	0,832
İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, insan kaynakları departmanına bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.	0,710		
İşletmemizde İK birimi organizasyon şemasında üst düzeyde yer almaktadır.	0,680		
İK bölümümüz diğer bölüm yöneticileri ile ileri düzeyde işbirliği içindedirler.	0,639		
İK biriminin işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları politika ve stratejileri mevcuttur.	0,564		
İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır.	0,499		
Toplam Açıklanan Varyans	%54,034		
KMO Örneklem Yeterliliği	0,887		
Barlett's Küresellik Testi Ki-Kare Değeri	1158,00		
Anlamlılık Düzeyi	0,000		

EFA sonucunda elde edilen faktörler, toplam varyansın %54,034'ünü açıklamaktadır. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha değerleri), kritik değer olan 0,7'den büyüktür. Bu bulgular ışığında, kullanılan ölçeğin her bir boyut itibariyle içsel tutarlılığının olduğu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiği ifade edilebilir.

4.4.4. İK Yaklaşımlarına Göre İşletmelerin Analizi

Faktör analizi sonucunda elde edilen İnsan Kaynakları Yaklaşımlarına ait üç boyut içerisinde hangi işletmelerin olduğunu belirlemek üzere kümeleme (cluster) analizi uygulanmış ve işletmelerin hangi İK yaklaşımına sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 29'da, grupların (kümelerin) İK yaklaşımlarına ait ortalamaları, standart sapmaları ve her bir gruptaki işletme sayıları yer almaktadır. Bulgulara göre, 1. grupta 56 işletme, 2. grupta 48 işletme ve 3. grupta 23 işletme olduğu görülmüştür. Bu işletmelerin hangi İK yaklaşımına sahip olduğunu tespit etmek için, üç gruba ait her bir İK yaklaşımlarının ortalamaları değerlendirilerek bir karara varılmıştır. Böylece, 1. grubun stratejik İKY yaklaşımına daha fazla katılım gösterdiğini, 3. grubun da Stratejik İKY ve İKY yaklaşımlarına daha az katılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Buradan 3. Grubun personel yönetimi yaklaşımına sahip olduğu söylenebilir. 2.grup diğer gruplardan İK yaklaşımına göre çok net ayrılmamış olmasına rağmen, 1. ve 3. grubun net ayrımlarından yararlanarak, 2. grubu İKY yaklaşımına sahip olarak değerlendirmenin mümkün olduğu kabul edilmiştir. Bu grupların İK yaklaşımına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla One-Way ANOVA testi yapılmış ve tablo 30'daki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 29. Kümelere göre İK yaklaşımları*

İK Yaklaşımları	Grup (Küme)	N	Ortalama	Std. sapma
PY	1	56	1,1776	,38395
	2	48	2,3750	,50000
	3	23	2,2500	,50000
	Toplam	127	1,3622	,58648
Stratejik İKY	1	56	2,8879	,31704
	2	48	2,0000	,51640
	3	23	1,2500	,50000
	Toplam	127	2,7244	,52971
İKY	1	56	2,9346	,24843
	2	48	2,9375	,25000
	3	23	1,5000	,57735
	Toplam	127	2,8898	,36140

* İK yaklaşımını belirlemeye yönelik ölçek üç seviyeli olarak değerlendirilmiştir:(1=Katılmıyor, 2=Kararsız, 3=Katılıyor)

Tablo 30. Anova sonuçları

İK Yaklaşımları		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F Testi	Sig.
PY	Gruplar Arası	23,212	2	11,606	71,507	,000
	Gruplar içi	20,126	124	,162		
	Toplam	43,339	126			
Stratejik İKY	Gruplar Arası	19,950	2	9,975	80,297	,000
	Gruplar içi	15,404	124	,124		
	Toplam	35,354	126			
İKY	Gruplar Arası	7,977	2	3,989	58,326	,000
	Gruplar içi	8,480	124	,068		
	Toplam	16,457	126			

Tablo 30’da İK yaklaşımları açısından üç grubun birbirinden farklılık gösterdiği F Testine ait anlamlılık düzeylerinden (sig<0,05) görülmektedir. Gruplar arası farklılıkların kaynağını tespit etmek üzere Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Böylece Tablo 31’deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 31. Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Grup (Küme)	(J) Grup (Küme)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
PY	1	2	-1,19743(*)	,10799	,000
		3	-1,07243(*)	,20517	,000
	2	1	1,19743(*)	,10799	,000
		3	,12500	,22521	,857
	3	1	1,07243(*)	,20517	,000
		2	-,12500	,22521	,857
Stratejik İKY	1	2	,88785(*)	,09447	,000
		3	1,63785(*)	,17949	,000
	2	1	-,88785(*)	,09447	,000
		3	,75000(*)	,19703	,001
	3	1	-1,63785(*)	,17949	,000
		2	-,75000(*)	,19703	,001
İKY	1	2	-,00292	,07009	,999
		3	1,43458(*)	,13317	,000
	2	1	,00292	,07009	,999
		3	1,43750(*)	,14618	,000
	3	1	-1,43458(*)	,13317	,000
		2	-1,43750(*)	,14618	,000

* Ortalamalar arası fark 0,05 düzeyinde anlamlı

Yukarıdaki tabloda PY yaklaşımına katılım açısından 1. Grup ile 2. ve 3. Grup arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 2. ve 3. Gruplar arasında ise

anlamli farklılığın olmadığı görülmektedir. Ortalamalar Tablo 29'dan değerlendirilecek olursa 1. grubun PY yaklaşımına katılımının olmadığını söylemek mümkündür. Stratejik İKY yaklaşımı açısından üç grup işletme değerlendirildiğinde 1. grubun bu yaklaşıma katılım gösterdiği, 2. grubun ortalama olarak kararsız kaldığı ve 3. grubun ise stratejik İKY yaklaşımına katılmadığını söylemek mümkündür.

İKY yaklaşımı açısından 3 grubun katılım düzeyleri değerlendirildiğinde, 1. ve 2. Grup arasında farklılık olmadığı, 3. Grubun ise diğer gruplardan farklı katılım gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda 3. Grubun düşük ortalamaya sahip olması bu grubun PY yaklaşımına sahip olduğunun da göstergesidir.

Tablodaki bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, üç grubun da İK yaklaşımlarına ait ortalamaların farklılık gösterdiğini ve 1. grubun Stratejik İKY yaklaşımına daha fazla katılım gösterdiğini, 2. grubun İKY yaklaşımına ve 3. grubun da PY yaklaşımına daha fazla katılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

4.4.5. İK Yaklaşımlarına Göre İşletmelerin zellikleri

Kümeleme analizi ile İK yaklaşımlarına göre ayrılan işletmelerin genel olarak özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 32. İK yaklaşımlarına göre işletme zellikleri*

İK Yaklaşımları	İşletme zellikleri					N
	Sermaye Yapısı	Profesyonel Yönetim	Faaliyet Gösterdiği Sektör	Holding Bünyesinde Bulunma	alışan Sayısı	
PY	%74'i %100 yerli sermayeli şirket	%39'u tamamen profesyoneller tarafından yönetilmekte	%22 gıda-ıecek, demir-elik,	%27'i holding bünyesinde	%52'si 1001 ve üzeri çalışana sahip	23
İKY	%67'si %100 yerli sermayeli şirket	%65'i tamamen profesyoneller tarafından yönetilmekte	%20'si gıda-ıecek	%50'si holding bünyesinde	%46'sı 1001 ve üzeri çalışana sahip	48
STRATEJİK İKY	%49'u %100 yerli sermayeli şirket	%75'i tamamen profesyoneller tarafından yönetilmekte	%19 otomotiv	%56'sı holding bünyesinde	%59'u 1001 ve üzeri çalışana sahip	56

*Tabloda yer alan her bir hücredeki bulgu, o hücreye ait tüm bulgular içinde en yüksek oran dikkate alınarak verilmiştir.

Personel yönetimi yaklaşımının hakim olduğu 23 işletmeye ait özelliklere bakıldığında, %74'ünün %100 yerli sermayeli şirket, %39'unun tamamen profesyoneller tarafından

yönetildiği, %22'sinin gıda-içecek ve demir çelik sektörlerinde faaliyet gösterdiği, %27'sinin holding bünyesinde faaliyet gösterdiği ve %52'sinin 1001 ve üzeri çalışana sahip büyük işletme niteliğinde olduğu görülmektedir.

İKY yaklaşımına sahip 48 işletmeye ait özelliklere bakıldığında, %67'sinin %100 yerli sermayeli şirket, %65'inin tamamen profesyoneller tarafından yönetildiği, %20'sinin gıda-içecek sektöründe faaliyet gösterdiği, %50'sinin holding bünyesinde faaliyet gösterdiği ve %46'sının 1001 ve üzeri çalışana sahip büyük işletme niteliğinde olduğu görülmektedir.

Stratejik İKY yaklaşımına sahip 56 işletmeye ait özellikler göz önüne alındığında, %49'unun %100 yerli sermayeli şirket, %75'inin tamamen profesyoneller tarafından yönetildiği, %19'unun otomotiv sektöründe faaliyet gösterdiği, %56'sının holding bünyesinde faaliyet gösterdiği ve %59'unun 1001 ve üzeri çalışana sahip büyük işletme niteliğinde olduğu görülmektedir.

Tablo genel olarak değerlendirildiğinde, personel yönetimi yaklaşımından stratejik İKY yaklaşımına doğru gidildikçe sermaye yapısı açısından PY yaklaşımında %100 yerli sermayeli şirket vasfı daha fazla iken (%74), stratejik İKY yaklaşımında %100 yerli sermayeli şirket vasfının azaldığı (%49) [geri kalanının yerli-yabancı ortaklığı şeklinde olduğu] görülmektedir.

Profesyonel yönetim açısından değerlendirildiğinde, profesyonel yönetimin PY yaklaşımına sahip işletmelerde daha az (%39), stratejik İKY yaklaşımına sahip işletmelerde ise oldukça fazla oranda (%75) mevcut olduğu çarpıcı bir bulgu olarak görülmektedir.

Personel yönetim yaklaşımına sahip işletmelerde holding bünyesinde faaliyet gösterme özelliği daha az iken (%27), stratejik İKY yaklaşımına sahip işletmelerin çoğunluğunun (%59) holding yapısı içerisinde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

4.4.6. İK Yaklaşımı ve Stratejik Düşünce Düzeyine Göre İşletmelerin Dağılımı

Tablo 33'de İK Yaklaşımları ve Stratejik Düşünce Düzeyine Göre İşletmelerin Dağılımı yer almaktadır.

Tablo 33. İK yaklaşımı ve stratejik düşünce düzeyine göre işletmelerin dağılımı

		Stratejik Düşünce Düzeyi			Toplam
		Düşük	Orta	Yüksek	
İK Yaklaşımlarına Göre Gruplar (Kümeleler)	1. Grup (Stratejik İKY)	1 1,8%	29 51,8%	26 46,4%	56 100,0%
	2. Grup (İKY)	0 ,0%	33 68,8%	15 31,3%	48 100,0%
	3. Grup (PY)	2 8,7%	15 65,2%	6 26,1%	23 100,0%
Toplam		3 2,4%	77 60,6%	47 37,0%	127 100,0%

İK yaklaşımları ve stratejik düşünce düzeyine göre işletmelerin dağılımına bakıldığında, 1. grupta (stratejik İKY yaklaşımı) yer alan 56 işletmeden sadece 1'inin düşük düşünce düzeyinde, 29'unun orta ve 26'sının ise yüksek düşünce düzeyinde olduğu görülmektedir.

2. grupta (İKY yaklaşımında) yer alan 48 işletmenin 33'ü orta, 15'i ise yüksek düşünce düzeyine sahip iken; 3. grupta (PY yaklaşımı) yer alan 23 işletmeden 2'sinin düşük, 6'sının yüksek ve 15'inin ise orta düşünce düzeyinde yer aldığı görülmektedir.

4.4.7. Düşünce Düzeylerine Göre İK Yaklaşımları Arasındaki Farklılıkların Analizi

İşletmeler düşünce düzeylerine göre “düşük düşünce düzeyi”, “orta düşünce düzeyi” ve “yüksek düşünce düzeyi” olarak üçe ayrılmış ve bu düşünce düzeylerine göre İK yaklaşımlarının ortalamaları tablo 34'de verilmektedir.

Tablo 34. İşletmelerin düşünce düzeylerine göre İK yaklaşımı ortalamaları

İK Yaklaşımı	Str. Düşünce Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma
PY	Düşük	3	1,6667	,57735
	Orta	77	1,4545	,63960
	Yüksek	47	1,1915	,44907
	Toplam	127	1,3622	,58648
Stratejik İKY	Düşük	3	2,0000	1,00000
	Orta	77	2,6623	,57607
	Yüksek	47	2,8723	,33732
	Toplam	127	2,7244	,52971
İKY	Düşük	3	3,0000	,00000
	Orta	77	2,8312	,44137
	Yüksek	47	2,9787	,14586
	Toplam	127	2,8898	,36140

Tabloda stratejik düşünce düzeylerine göre işletmelerin İK yaklaşımlarının ortalamaları yer almaktadır. Buna göre, Personel yönetimi yaklaşımı ile ilgili ortalamalara bakıldığında, düşünce düzeyi yükseldikçe, PY yaklaşımına katılım düzeyinin düştüğü; stratejik İKY ile ilgili ifadelerin ortalamalarına bakıldığında ise düşünce düzeyi yükseldikçe stratejik İKY ile ilgili ortalamalara katılımın arttığı görülmektedir. İKY ile ilgili ifadelerin ortalamalarına bakıldığında ise, her üç düşünce düzeyi ortalamalarının birbirine çok yakın değer aldığı görülmektedir. Bu durumun literatürde de vurgulanan İKY ile stratejik İKY'ye yönelik net ayrımlarının olmayışından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Düşünce düzeylerine göre İK yaklaşımlarının istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği One-way ANOVA ile test edilmiştir. Analiz bulguları tablo 35'de yer almaktadır.

Tablo 35. Ortalamalar arası farkların istatistiksel olarak değerlendirilmesi için Anova sonuçları

İK Yaklaşımları		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	Sig.
PY	Gruplar Arası	2,304	2	1,152	3,482	,034
	Gruplar İçi	41,034	124	,331		
	Toplam	43,339	126			
Stratejik İKY	Gruplar Arası	2,900	2	1,450	5,539	,005
	Gruplar İçi	32,455	124	,262		
	Toplam	35,354	126			
İKY	Gruplar Arası	,673	2	,336	2,643	,045
	Gruplar İçi	15,784	124	,127		
	Toplam	16,457	126			

Anova bulguları değerlendirildiğinde PY, İKY ve Stratejik İKY yaklaşımları açısından düşünce düzeyleri itibari ile farklılığın olduğu F Testinin anlamlılık düzeyinden ($\text{sig} < 0,05$) görülmektedir. Söz konusu farklılıkların hangi düşünce düzeylerinde olan

işletmelerden kaynaklandığını tespit etmek üzere Scheffe testi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 36. Çoklu karşılaştırma sonuçları (Scheffe testi)

Bağımlı Değişken	(I) Stratejik Düşünce Düzeyi	(J) Stratejik Düşünce Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
PY	Düşük	Orta	,21212	,33853	,532
		Yüksek	,47518	,34256	,168
	Orta	Düşük	-,21212	,33853	,532
		Yüksek	,26306(*)	,10648	,015
	Yüksek	Düşük	-,47518	,34256	,168
		Orta	-,26306(*)	,10648	,015
Stratejik İKY	Düşük	Orta	-,66234(*)	,30107	,030
		Yüksek	-,87234(*)	,30465	,005
	Orta	Düşük	,66234(*)	,30107	,030
		Yüksek	-,21000(*)	,09470	,028
	Yüksek	Düşük	,87234(*)	,30465	,005
		Orta	,21000(*)	,09470	,028
İKY	Düşük	Orta	,16883	,20996	,423
		Yüksek	,02128	,21246	,920
	Orta	Düşük	-,16883	,20996	,423
		Yüksek	-,14755(*)	,06604	,027
	Yüksek	Düşük	-,02128	,21246	,920
		Orta	,14755(*)	,06604	,027

* Ortalamalar arası fark 0,05 düzeyinde anlamlı

PY yaklaşımı açısından orta ile yüksek düşünce düzeyleri arasında; Stratejik İKY yaklaşımı açısından üç düzey arasında da farklılık bulunmuştur. Diğer yandan, İKY yaklaşımı açısından orta ve yüksek düşünce düzeyi arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklar, işletmelerin düşünce düzeylerine göre İK yaklaşımlarının farklılık gösterdiğinin kanıtı olarak görülebilir. Buradan hareketle, yukarıdaki tablo değerlendirildiğinde, personel yönetimi yaklaşımı açısından yüksek düşünce düzeyi ile orta düşünce düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. Bunun anlamı, orta düşünce düzeyine sahip işletmelerin PY yaklaşımına katılımları, yüksek düşünce düzeyine göre daha fazladır.

Stratejik İKY yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde üç düşünce düzeyi arasında da anlamlı farklılık bulunmuştur. Yüksek düşünce düzeyine sahip işletmelerin stratejik İKY yaklaşımına katılım düzeyleri, düşük ve orta düşünce düzeyine sahip işletmelere

göre daha yüksektir. Burada, düşünce düzeyi yükseldikçe stratejik İKY yaklaşımına katılım düzeylerinin de anlamlı şekilde yükseldiği görülmektedir.

İKY yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde, orta ve yüksek düşünce düzeylerine sahip işletmeler arasında İKY yaklaşımına katılım düzeyi açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Yüksek düşünce düzeyine sahip işletmelerin İKY yaklaşımına katılım düzeyleri, orta düzeye sahip işletmelere göre daha yüksektir.

4.4.8.İşletmelerin Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İK Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Yukarıdaki bulgular stratejik düşünce düzeyi ile İK yaklaşımı arasında ilişkinin olduğu yönünde bir izlenim vermektedir. Ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilmelidir. Böylece, araştırmanın ana hipotezi olan stratejik düşünce düzeyleri ile İK yaklaşımları arasında ilişkinin (birlikte değişimin) olup olmadığı Spearman korelasyon katsayısı ile araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 37. Stratejik düşünce düzeyleri ile İK yaklaşımları arasındaki ilişki

Değişkenler	Personel Yönetimi	İKY	Stratejik İKY
Stratejik Düşünce Düzeyi	-,241	,175	,230
Sig.	,006	,049	,009

Bulgular değerlendirildiğinde, işletmelerin stratejik düşünce düzeyleri ile PY yaklaşımı arasında negatif anlamlı bir ilişki; İKY ve Stratejik İKY yaklaşımı arasında ise pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı, düşünce düzeyi yükseldikçe işletmelerdeki İKY ve Stratejik İKY yaklaşımına katılım artmakta, PY yaklaşımına ise katılım azalmaktadır. Böylece araştırmaya yönelik H1 ve buna bağlı olan alt hipotezlerin desteklendiği görülmektedir.

4.4.9.Stratejik Düşünce İle İKY Arasında İlişkilendirilebilecek Unsurların Değerlendirilmesi

Üçüncü bölümün genelinde ifade edildiği üzere stratejik düşünce ile insan kaynakları yönetimi arasında çeşitli boyutlar itibariyle ilişki kurulabilir. Aşağıdaki kısımda stratejik düşünce düzeyi ile İKY arasında ilişkilendirilen unsurlar yer almaktadır.

Tablo 38. İK yaklaşımı ile stratejik düşünce arasındaki ilişkiler*

Değişkenler	Stratejik Düşünce Düzeyi
İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir.	,018 (,845)
İşletmemizde İK birimi organizasyon şemasında üst düzeyde yer almaktadır.	,194* (0,029)
İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır	,154 (,084)
İK biriminin öncelikli faaliyeti özlük işleri ile personel kayıtlarının tutulmasıdır.	-,213* (0,016)
İK biriminin faaliyet alanı organizasyon içerisinde sınırlı ve dar bir alanı kapsamaktadır	,043 (,634)
İşletmemizde çalışanların öneri ve görüşleri dikkate alınarak, çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımlar geliştirilmektedir.	,918* (0,027)

* Parantez içindeki rakamlar anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Yukarıdaki tabloda İK yaklaşımını belirlemeye yönelik ölçekte yer alan değişkenler arasında, stratejik düşünce düzeyi ile ilişkilendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı çıkan ve çıkmayan değişkenlere ait ifadeler yer almaktadır. Buna göre, stratejik düşünce düzeyi ile “ İK biriminin öncelikli faaliyeti özlük işleri ile personel kayıtlarının tutulmasıdır” ifadesi arasında negatif anlamlı ilişki vardır. Bu sonuç, düşünce düzeyi yükseldikçe geleneksel personel yönetimi yaklaşımını tasvir eden ve operasyonel işlerin önceliğine vurgu yapan bu faaliyetin azaldığı anlamına gelmektedir.

Stratejik düşünce düzeyi ile “İşletmemizde çalışanların öneri ve görüşleri dikkate alınarak, çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımlar geliştirilmektedir” ifadesi arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı, düşünce düzeyi yükseldikçe “insan” unsuruna verilen önemin göstergesi olarak nitelendirilebilecek çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımların da artış gösterdiğiidir.

Stratejik düşünce düzeyi ile “İşletmemizde İK birimi organizasyon şemasında üst düzeyde yer almaktadır” ifadesi arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı, düşünce düzeyi arttıkça İK biriminin tepe yönetime yakınlığının da artmaktadır.

Bu durum aynı zamanda İK birimi ve İK birimine ait faaliyetlerin işletme içerisinde ne kadar önemsendiğinin göstergesi olarak önem arz etmektedir.

Bunların yanı sıra üst yönetimin İK birimine bakış açısını yansıtan “İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir” ifadesi; düşünce düzeyi yükseldikçe İK biriminin faaliyet alanının da organizasyon içerisinde geniş alan kapsayacağını yansıtan “İK biriminin faaliyet alanı organizasyon içerisinde sınırlı ve dar bir alanı kapsamaktadır” ifadesi ile; düşünce düzeyine bağlı olarak stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe İK biriminin strateji geliştirme ve uygulamaya katkısının da artış göstereceği düşüncesiyle oluşturulan “İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır” ifadeleri arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 39. İK yaklaşımlarına göre İK yöneticisinin işletmenin üst kurullarda temsili

İK Yaklaşımları	En Üst Düzeydeki İK Yöneticiniz İşletmenizin Yönetim Kurulu vb. Kurullarında Yer Alıyor Mu?		Toplam
	Evet	Hayır	
PY	7 (%30,4)	16 (%69,6)	23
İKY	21 (%45,7)	25 (%54,3)	46
Stratejik İKY	27 (%48,2)	29 (%51,8)	56

İK yöneticisinin (İK biriminin) işletmenin üst kurullarında temsil edilmesi, işletme faaliyetlerinde etkin rol oynaması açısından önemli bir durumdur. Yukarıdaki tabloda PY yaklaşımına sahip işletmelerde İK yöneticisinin işletme üst kurullarında temsili daha az iken (%30,4), stratejik İKY yaklaşımına sahip işletmelerde bu oranın daha fazla (%48,2) olduğu görülmektedir.

Tablo 40. İK yaklaşımlarına göre işletme stratejisinin geliştirmesine İK yöneticisinin katkısı

İK Yaklaşımları	İşletme Stratejisinin Geliştirmesine İK Yöneticiniz Hangi Aşamada Katkı Sağlamıştır?				Toplam
	Oluşturulmasında	Uygulanmasında	Oluşturulması ve uygulanmasında	Bu konuda İK birimine danışılmamıştır	
PY	2 (%8,7)	3(%13)	7(%30,4)	11(%47,8)	23
İKY	4 (%8,3)	8 (%16,7)	31(%64,6)	5 (%10,4)	48
Stratejik İKY	4 (%7,3)	10 (%18,2)	41(%74,5)	0 (%0)	55

İK biriminin işletme içerisinde stratejik ortak olarak görülmesi için, İK biriminin strateji geliştirme sürecine oluşum ve uygulama aşamasında yüksek düzeyde katılımı önemlidir. Tablo 40’da stratejik İKY yaklaşımına sahip olan işletmelerin büyük çoğunluğunda (%74,5) işletme stratejisinin geliştirmesine İK yöneticisinin katkısı oluşturulması ve uygulanması aşamasında gerçekleşirken, PY yaklaşımına sahip işletmelerin önemli bir kısmında (%47,8) bu konuda İK birimine danışılmadığı görülmektedir.

Tablo 41. İK yaklaşımlarına göre temel İK fonksiyonlarının uygulanma derecesi

İK Yaklaşımları	Temel İK Fonksiyonlarının Tamamı Uygulanmakta Mıdır?		Toplam
	Evet	Hayır	
PY	2 (%8,7)	21 (%91,3)	23
İKY	13 (%27,7)	34 (%72,3)	48
Stratejik İKY	20 (%35,7)	36 (%64,3)	56

Tablo 41’de İK yaklaşımlarına göre temel İK fonksiyonlarının tamamının uygulanma derecesi yer almaktadır. Buna göre, personel yönetiminden stratejik İKY yaklaşımına doğru gidildikçe temel İK fonksiyonlarının da uygulanma derecesinin arttığı görülmektedir.

Tablo 42. İK yaklaşımlarına göre stratejik yönetim sürecine yönelik unsurlar

İK Yaklaşımları	Stratejik Yönetim Sürecine Yönelik Unsurlar					Toplam
	Yazılı Vizyon	Yazılı Misyon	Stratejik Plan	St.Plandan Sorumlu Personel takımı	St. Plana uygun Performans kriterleri	
PY	22 (%96)	22 (%96)	17 (%74)	15 (%65)	13 (%57)	23
İKY	47 (%98)	47 (98)	46 (%96)	44 (%92)	39 (%81)	48
Stratejik İKY	56 (%100)	56 (%100)	56 (%100)	51 (%91)	53 (%96)	56

Yukarıdaki tabloda örneklem içindeki işletmelerin İK yaklaşımlarına göre stratejik yönetim süreci ile ilgili unsurlara yönelik bulgular yer almaktadır. Bu bulgulara göre İK yaklaşımlarına göre yazılı vizyon ve misyona sahip olma açısından işletmeler arasında önemli farklılıklar görülmemektedir. Tüm işletmelerin hemen hemen tamamı yazılı vizyon ve misyona sahiptir. Yazılı stratejik plana sahip olma, stratejik plandan sorumlu

personel takımının olması ve stratejik plana uygun performans kriterlerinin oluşturulması açısından işletmeler değerlendirildiğinde, stratejik İKY yaklaşımına sahip işletmelerin büyük çoğunluğunda bu unsurların varolduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tezin temel varsayımı stratejik düşünce düzeyi ile insan kaynakları yaklaşımı arasında bir ilişki olduğudur. Stratejik düşünce düzeyi düşük işletmelerde “personel yönetimi”, orta olan işletmelerde “insan kaynakları yönetimi” ve yüksek stratejik düşünce düzeyine sahip işletmelerde “stratejik insan kaynakları yönetimi” yaklaşımının var olabileceği varsayımından hareketle tasarlanan çalışma, Türkiye’nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

Stratejik düşünce ve İKY arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada insan kaynakları yönetimi, tarihsel gelişim seyri esas alınarak sırasıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin geçirdiği evreler itibariyle “İnsan Kaynakları Yaklaşımı” olarak ele alınmıştır. Bilindiği üzere, İKY’nin ABD’deki gelişim çizgisi 1980’lerden itibaren önemli değişikliklere sahne olmuştur. İlk olarak personel yönetimi anlayışı mahiyet değiştirmiş, çalışanların maliyet unsuru olarak değerlendirilmesinden, yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülerek, insan unsuru önemli bir kaynak olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte personencilik bir destek hizmeti olmaktan sıyrılıp, değişen yönetim yaklaşımlarına paralel bir seyir izleyerek stratejik bir anlam da kazanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi literatürünü oluşturan araştırma ve kuramlar, ağırlıklı biçimde ABD ortamına özgü düşünme biçimlerini ve yaklaşımları içermektedir. Bu doğrultuda örgütlerin, İKY’ne ilişkin uygulamalarına karar verirken stratejik amaçlarının gereklerine göre hareket edebildikleri, örgüt stratejisine uyumlu hale getirilmiş İKY uygulamaları ile bir rekabet avantajı yaratabildiklerine vurgu yapılmıştır. Ancak, stratejik düşüncenin rekabet üstünlüğü yaratmada ve bunu sürdürmede merkezi rol oynadığı vurgusu İKY ile ilgili çalışmalarda yeteri kadar ele alınmamış ve ilişkilendirilmemiştir. Bu çalışmada “insan” unsurunun rekabet avantajı sağlama ve sürdürme misyonunun stratejik düşünce ile ilişkili olduğu örtülü bir varsayım olarak ele alınmaktadır.

Personel yönetimi kavramın Türkiye’ye 1950’lerin başında ABD ile doğrudan akademik ilişkilerin başlaması ile taşındığı bilinmektedir. Sendikalar ve toplu sözleşmeler ile ilgili konular sosyal siyaset alanına bırakılmış, insan ilişkileri yaklaşımı da örgütsel davranışa dönüşerek ayrı bilim dalı olarak kabul edilmiştir. Personel

yönetiminden stratejik İKY'ye doğru yaşanan evrimin Türkiye'deki çizgisine bakıldığında ise, alandaki çalışmaların teknik boyuta ve sorun çözmeye daha çok ağırlık verildiği, analizlerin işlevsel ayrımlar düzeyinde kaldığını, organizasyonel düzeydeki modellemeler ve makro ölçekli çalışmaların daha az sayıda gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte ülkemizdeki İK literatürünün özellikle uygulama açısından dünyadaki gelişmelere paralel bir seyir izlediği de ifade edilebilir.

Türkiye'deki İK uygulamaları için gelişim aşamalarının eş zamanlı olarak olarak varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Dünyadaki gelişmelerle ve de stratejik yönetim uygulamalarının giderek artmasıyla birlikte ülkemizde de stratejik vurguların daha fazla yapıldığı İK anlayışına doğru bir yönelimin olduğu söylenebilir. Ancak özellikle stratejik İKY'nin temel unsurları göz önüne alındığında İK birimlerinin tam bir stratejik ortak olduğunu ifade etmek doğru değildir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik düşünce düzeyini belirlemeye yönelik olarak, araştırmanın hedef katılımcı kitlesi stratejik karar verici konumundaki üst düzey işletme yöneticileridir. Bu bağlamda çalışmaya katılan kişilerin profillerine bakıldığında hemen hemen hepsinin üniversite mezunu ve büyük çoğunluğunun üst düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Stratejik yönetimin ve bu süreçte son derece önemli bir unsur olan stratejik düşünme yeteneğine ilişkin olarak yanıtlayıcıların bu vasıfları önemlidir. Anketi yanıtlayan kişilerin tamamı ya da büyük çoğunluğunun işletmenin stratejik karar verici durumundaki en tepe yönetimi tarafından yanıtlanmış olması esas beklenti olmakla birlikte, bu kişilerin yoğun iş temposu ve vakit darlığı gibi nedenlerle katılımları diğer yöneticilere göre daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

Üst yönetim örgütü ile ilgili tüm stratejik kararları veren organdır. İK'nın örgütte hangi rolü oynayacağı, hangi konumda olacağı üst yönetimin İKY'ye verdiği öneme, bu konudaki bilincine bağlıdır. Dolayısıyla üst yönetimin stratejik düşünce düzeyi, İKY'ye bakış açısı ve tutumu İKY'nin temel işlev ve çalışmalarını doğrudan etkilemektedir.

Stratejik düşünce, başarılı bir stratejik yönetim için gereklidir ve stratejik yönetim sürecinin ilk adımındır. Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve amaçlarıdır. Misyon, vizyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturmaktadır.

Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin yapı taşıdır. Vizyon, misyon ve amaç geliştirme stratejik yönetim sürecinin ilk adımıdır. Uzun dönemli bakış açısının benimsendiği stratejik yönetim sürecinde, stratejik planlama bu sürecin temel adımlarından biridir ve stratejik yönetim sürecini şekillendirici bir rol oynamaktadır.

Çalışmada yer alan stratejik yapı ile ilgili bulgular, genel olarak örneklem içindeki işletmelerde stratejik yönetimden bahsetmemize imkan vermektedir. Şöyle ki; örneklemde yer alan işletmelerin büyük çoğunluğu yazılı vizyon, misyon ve stratejik plana sahiptir. Bu durum aynı zamanda örneklem içinde yer alan işletmelerin geleceğe ilişkin bir stratejik niyet gerçekleştirme çabası içinde olduklarının da göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yine işletmelerin büyük çoğunluğunda stratejik planlamadan sorumlu birimlerin varlığı, stratejik plana uygun oluşturulmuş performans kriterleri, stratejik önceliğe sahip faaliyetlerin tanımlanmış olması ve temel yeteneğin haricindeki bir kısım faaliyetlerin dış kaynak kullanımı ile yapılıyor olması stratejik yönetimin varlığına yönelik bulgular olarak değerlendirilebilir.

İnsan kaynakları biriminin genel yapısına yönelik bulgular, hem departmanın organizasyon şemasındaki yeri hem departmanın organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlarla ilgili olarak beklenenden daha iyi bir durum teşkil etmektedir. Çünkü İK departmanın organizasyon şemasındaki yeri aynı zamanda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde ne kadar önemsendiğinin bir göstergesi olması açısından önemlidir. İK birimi tepe yönetime ne kadar yakın olursa, alınan karar ve uygulamalara etkisi o denli büyük olacaktır.

İK birimine bağlı alt birimlerle ilgili olarak personel ve özlük işleri, ücret ve sosyal haklar, işe alma ile ilgili birimlerin işletmelerin çoğunluğunda olması, geleneksel personel yönetimi faaliyetlerinin hala en önemli faaliyetler olarak mevcudiyetini devam ettirdiğinin bir göstergesidir. Bununla birlikte yine işletmelerin büyük çoğunluğunda “eğitim ve geliştirme” alt biriminin yer alması insan faktörünün bir yatırım unsuru olarak değerlendirildiğinin önemli bir göstergesi olarak nitelendirilebilir.

Temel İKY fonksiyonlarının tamamını yerine getiren işletme sayısı 35 (%27,8)'dir. Örneklem içindeki işletmelerin Türkiye'nin en büyük sanayi işletmesi olduğu göz önüne alındığında bu oranın oldukça düşük olduğu ifade edilebilir.

İşletmelerin yarısından fazlasında temel İK işlevlerine ilişkin yazılı politikalar bulunmaktadır. Bu durum işletmelerin genelinde İK faaliyetlerinin belirli bir düzen içinde gerçekleştirilip, İK faaliyetlerinin daha kurumsal bir şekilde yapıldığı şeklinde yorumlanabilir. En fazla yazılı politikanın (%82,7) eğitim ve geliştirme işlevine ait olması, insan faktörünün geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görüldüğü yönünde önemli bir bulgudur.

Örneklem içinde yer alan işletmeler, Türkiye genelinde yönetim uygulamaları ve kurumsallaşma düzeyleri bakımından geniş bir uygulama potansiyeline sahip bulunmaktadırlar. Araştırma evrenindeki işletmelerin genel özelliklerine paralel, beklenen bir sonuç olarak işletmelerin büyük çoğunluğunun 81 (%64,3) aile bireylerinden oluşmayan profesyoneller tarafından yönetilmesi yönetim uygulamaları ve kurumsallaşma açısından da küçük işletmelere göre daha ileri bir düzeyde oldukları şeklinde yorumlanmaktadır. Bu durum, örneklem içinde stratejik düşünce düzeyi düşük olan sadece 3 işletme (%2,4) çıkmasının bir nedeni olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik düşünce düzeyi açısından diğer işletmelerin durumlarına bakıldığında, düşünce düzeyi yüksek olan işletme sayısı 47 (%37) iken, işletmelerin önemli bir bölümü (77 işletme, %60,6) orta stratejik düşünce düzeyine sahip bulunmaktadır.

Personel yönetiminin geçmişten günümüze geçirdiği dönüşüm ve gelişim aşamalarını ifade eden personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik İKY'yi temsil eden İK yaklaşımları göz önüne alındığında, personel yönetimi yaklaşımına sahip 23, İKY yaklaşımına sahip 48 ve stratejik İKY yaklaşımına sahip 56 işletme tespit edilmiştir. Burada İKY ve stratejik İKY yaklaşımına sahip işletmelerin sayı olarak birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bu durumun İKY ve stratejik İKY ayrımının literatürde de vurgulandığı üzere net olarak ayrılamayışı ve İK yaklaşımı ile ilgili ifadelerle de yansdığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İK yaklaşımlarına göre örneklemdaki işletmelerin genel özellikleri değerlendirildiğinde, personel yönetimi yaklaşımına sahip işletmelerin çoğunluğu tamamen yerli sermayeli şirket iken, stratejik İKY yaklaşımına sahip işletmelerde yerli-yabancı ortaklığı şeklinde yapılanmanın olduğu görülmektedir. PY yaklaşımına sahip işletmelerin yönetimi daha çok aile bireylerinden oluşmakta iken, stratejik İKY yaklaşımına doğru gidildikçe işletmenin profesyonel yöneticiler tarafından yönetildiği ve PY yaklaşımına göre daha

yüksek oranda holding bünyesinde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlar aynı zamanda işletmelerde İK uygulamalarını etkileyen faktörler arasında da yer alması açısından önemlidir.

Çalışmanın ana hipotezi olan stratejik düşünce düzeyi ile İK yaklaşımları arasında ilişkinin varlığı ve buna bağlı alt hipotezler araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Buna göre, stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe işletmelerdeki İKY ve Stratejik İKY yaklaşımına katılım artmakta, PY yaklaşımına ise katılım azalmaktadır.

Stratejik düşünce düzeyi ile İKY arasında çeşitli faktörler itibariyle ilişki kurmak mümkündür. İK biriminin işletmenin üst kurullarında temsili, organizasyon şemasındaki yeri, işletme stratejisinin geliştirilmesine İK biriminin katkısı, temel İK fonksiyonlarının uygulanma derecesi gibi alanlarda stratejik düşünce düzeyine bağlı olarak ilişkilendirmeler yapılabilir. Bu anlamda çalışmanın, belirtilen açılardan konuya yönelik ilişkilendirmelerin yapılması anlamında literatüre mütevazî bir katkı sağlar nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada, düşünce düzeyi yükseldikçe geleneksel personel yönetimi yaklaşımını tasvir eden ve operasyonel işlerin önceliğine vurgu yapan faaliyetin azaldığı görülmektedir. Bunun nedeninin, stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe, uzun dönemli bütüncül bakış açısı ile sistematik yapının önem kazanarak, operasyonel işlerin ikincil planda kaldığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Stratejik düşünce ile ilişkilendirilen bir diğer husus da çalışan bağlılığını esas alan faaliyetlerdir. Düşünce düzeyi yükseldikçe “insan” unsuruna verilen önemin göstergesi olarak nitelendirilebilecek çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımların da artış gösterdiği görülmektedir.

Çalışmada stratejik düşünce düzeyi ile ilişkilendirilen bir diğer unsur da İK biriminin tepe yönetime yakınlığıdır. Düşünce düzeyi arttıkça İK biriminin tepe yönetime yakınlığının da arttığı görülmektedir. Bu durum aynı zamanda İK birimi ve İK birimine ait faaliyetlerin işletme içerisinde ne kadar önemsendiğinin göstergesi olarak da nitelendirilebilir.

İK biriminin işletmenin üst kurullarında temsil edilmesi, işletme faaliyetlerinde etkin rol oynaması açısından önemli bir durumdur. Personel yönetimi yaklaşımının hakim olduğu

işletmelerde İK yöneticisinin işletme üst kurullarında temsili daha az iken, stratejik İKY yaklaşımının hakim olduğu işletmelerde bu oranın daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

İK biriminin işletme içerisinde stratejik ortak olarak görülmesi için, İK biriminin strateji geliştirme sürecine oluşum ve uygulama aşamasında yüksek düzeyde katılımı gereklidir. Stratejik İKY yaklaşımına sahip olan işletmelerin çoğunluğunda işletme stratejisinin geliştirmesine İK yöneticisinin katkısı oluşum ve uygulanması aşamasında gerçekleşirken, PY yaklaşımına sahip işletmelerin önemli bir kısmında bu konuda İK birimine danışılmadığı görülmektedir. Bu durumda PY yaklaşımına sahip işletmelerde İK birimini tam olarak stratejik ortak olarak nitelendirmek mümkün görülmemektedir.

İK yaklaşımına göre temel İK fonksiyonlarının tamamının uygulanma derecesi ile ilgili ilişkilere bakıldığında ise, personel yönetiminden stratejik İKY yaklaşımına doğru gidildikçe temel İK fonksiyonlarının da uygulanma derecesinin arttığı söylenebilir.

Örnekleme içindeki işletmelerin İK biriminin organizasyon şemasındaki yeri, üst düzey İK sorumlusunun ünvanı, işletme stratejisinin geliştirilmesine katkısına ilişkin bulgular göz önüne alındığında İK biriminin operasyonel nitelikten sıyrılıp, stratejik bir nitelik kazanmaya başladığı yönünde bir çıkarsama yapmak mümkündür. Ancak burada dikkat çeken önemli bir bulgu daha vardır: Örnekleme içindeki işletmelerin %56'sında İK yöneticisi üst kurullarda temsil edilmemektedir. İK biriminin yönetimin stratejik ortağı olduğu/ olması gerektiği önemle vurgulandığı halde, bu unsur göz önüne alındığında bir çok işletmede İKY'nin stratejik ortaklığı sorgulanabilmektedir. Bunun yanı sıra, genel olarak İK biriminin işletmenin üst kurullarında yer alıyor olması, işletme içinde İK birimine verilen önemin göstergesi niteliğini taşımaktadır.

Stratejik düşünce düzeyi ile İK yaklaşımı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde gerçekleştirilen araştırmanın öncelikli katkıları; İK literatüründe personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY'nin temel farklılıklarından yola çıkılarak tasarlanan İK yaklaşımlarını belirlemeye yönelik bir ölçeğin kullanılmış olması ve İKY literatüründe bugüne kadar ilişkilendirilmemiş bir konuyu ele alması şeklinde ifade edilebilir. Gerçekleştirilen bu araştırma ile, Türkiye'de insan kaynakları yönetimi alanında benzer araştırmaların çoğalması ve ülkemize özgü İKY literatürünün oluşumu sürecine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmeler önemli ölçüde stratejik İKY yaklaşımına sahip iken, işletmelerin büyük çoğunluğunun “orta” stratejik düşünce düzeyine sahiptirler. Örnekleme yer alan işletmelerin genel özellikleri göz önüne alındığında bu işletmelerin daha çok “yüksek” düşünce düzeyinde olmaları beklenmekteydi. Bu yönüyle çalışma, İKY alanında stratejik düşünmenin önemi ve gerekliliğini gündeme getirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin geldiği nokta itibariyle, stratejik İKY bağlamında daha geniş oranda uygulanabilirliğinde tepe yönetimin yüksek düşünce düzeyinde olmaları ve bu konuda İKY’ye temel yetkinlik kazandırmada bir misyon yükleniyor olması önem arz etmektedir. Konuyla ilişkili olarak bundan sonra yapılacak araştırmalarda, stratejik düşüncenin yöneticiler tarafından uygulanması ve eğitimciler tarafından geliştirilmesi durumu göz önüne alındığında, İKY olarak yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini öne çıkaracak uygulamaların geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarına yönelik faaliyetler şirket stratejisine yaptığı katkı çerçevesinde somutlaşabilmektedir. Bu noktada işletmenin rekabet avantajı sağlayan önemli becerileri ve üstünlüklerden birin de stratejik düşünme yeteneği olduğu göz önüne alındığında, insan kaynakları yönetimlerine düşen, stratejik düşünce yeteneğini geliştirici faaliyetlere önem ve öncelik vermesidir. İkinci olarak insan kaynakları biriminin strateji geliştirme sürecinde daha aktif yer alması gerekir. İK politikalarının stratejik niyet çerçevesinde ve strateji geliştirme süreciyle içselleştirilmesi bu şekilde daha anlamlı olabilir. Bu ve diğer parametreler ışığında insan kaynakları yönetiminin stratejik rol üstlendiği yaklaşımlar, stratejik düşüncenin önem kazanıp, geliştirilmesiyle rekabet avantajı yaratmada önemli bir rol üstlenecektir.

İşletmelerdeki geleneksel personel yönetimi yaklaşımından stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına doğru bir yönelimin olduğu açıktır. Bu değişime paralel insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluk alanı değişmekte, farklı eğitimlerle fonksiyonel alanları ve öncelikli gündemleri de genişlemektedir. En önemli görev alanı da kuşkusuz rekabet avantajı yaratmada insan faktörünü yönlendirmektir. Bu bağlamda stratejik düşünceyi geliştirecek yeteneklerin tespit edilip, geliştirilmesine yönelik faaliyetler önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşları temel alındığı için, yukarıda da ifade edildiği üzere işletmelerin stratejik düşünce düzeylerinin çoğunluk olarak

“yüksek” düzeyde çıkması bekleniyordu. Ancak, örneklem olarak alınan 127 işletmenin 77’si (%60,6) orta, 47’sinin (%37) yüksek ve 3 işletme (%2,4) ise düşük düşünce düzeyine sahip olduğu görüldü. İşletmelerin düşünce düzeylerine göre kullandıkları temel İK fonksiyonları karşılaştırılırken sözkonusu frekanslar (işletme sayıları) üzerinden hareket edildiğinden, oransal kıyaslamalarda dikkatli olmak gerekmektedir. Bu noktadan hareketle elde edilen bulgulardan yola çıkarak konuya yönelik olarak sonradan yapılacak araştırmalar için şu önerilerde bulunmaktadır:

Çalışma, sanayi sektöründe gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerde, karşılaştırmalı çalışmaların yapılmasıyla daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca bundan sonraki araştırmalarda evrenin daha geniş tutularak, farklı büyüklükteki işletmeler (örneğin küçük ve orta büyüklükteki işletmeler) alınarak bu çalışmanın tekrarlanması ve işletme büyüklüğüne göre karşılaştırmalı araştırmalar yapılması durumunda daha ayrıntılı bulgulara ulaşılacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytac (1996), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 7, Ankara.
- AĞDELEN, Zafer ve Haluk Erkut (2003) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”, *İTÜ Mühendislik Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 4, ss. 65-74.
- AHMED, P.K., Hardaker, G. and Carpenter, M. (1996), “Integrated Flexibility-key to Competition in a Turbulent Environment”, *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, ss. 562-571.
- AKYÜZ, Ö. Faruk (2001) *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak (1998), *Personel Yönetimi*, III. Baskı, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 7. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ANDREWS, K. R. (1965), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- ANDREWS, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- ANTHONY, William, Pamela L. Perrewé ve K. Michelle Kacmar (1996) *Strategic Management*, The Dryden Pres, 2nd Edition, Orlando.
- ARMSTRONG, Michael (1990) *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, 2nd Ed., London.
- ARMSTRONG, Michael (1993), *Human Resource Management: Strategy and Action*, Kogan Page, London.
- ARMSTRONG, Michael (2006), *Strategic Human Resource Management A Guide to Action*, 3rd Ed, Kogan Page, Philadelphia.

- ARTHUR, Jeffrey (1994) “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 1994, pp. 670-687.
- AYCAN, Zeynep (2001) “Human Resource Management in Turkey Current Issues and Future Challenges”, *International Journal of Manpower*, Vol.22, No.3, pp. 252-260.
- AYDINLI, F. (2007), Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- AYKAÇ, Burhan (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AYYILDIZ ÜNNÜ, Nazlı Ayşe ve Tamer Keçecioğlu (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, *Ege Academic Review*, Vol.9, Issue. 4, pp.1171-1192.
- BAIRD, L.,ve I. Meshoulam (1988), “Managing Two Fits Of Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- BAMBERGER, Peter ve Ilan Meshoulam (2000) *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*, Sage Publications Inc, London.
- BARCA, M. (2002), “Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği”, içinde; *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, ed. İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık, Beta, İstanbul, ss. 9-26.
- BARCA, M., K. Karayormuk ve M.A. Köseoğlu (2006a), “Üst Düzey Yöneticiler Arasında Stratejik Düşünme Düzeyleri Bakımından Ne Ölçüde Farklar Görülmektedir?”, *5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri Kitabı*, Cilt II, 3-5 Kasım , Kocaeli, ss. 288-300.
- BARCA, M. (2006b), “Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Erzurum, ss.445-450.

- BARNEY, J. B. (1991) "Firm Resources And Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17(1), ss. 99-120.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002) *Stratejik Olan ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BEER, Michael, SPECTOR, Bert, ve Paul R. LAWRENCE (1984), *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- BONN, I. (2001), "Developing Strategic Thinking As A Core Competency", *Management Decision*, 39(1), ss.63-71.
- BOWEN, David E, Carmen Galang ve Rajnandini Pilliani (2002), "The Role Of Human Resource Management: An Exploratory Study Of Cross-Country Variance" *Human Resource Management*, 41/1 Spring.
- BOXALL, P. (1996) "The Strategic HRM Debate And The Resource-Based View Of The Firm", *Human Resource Management Journal*. 6(3): 59-75.
- BOXALL, Peter ve John Purcell (2002) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York.
- BRATTON, John ve Jeffrey Gold (1999) *Human Resource Management: Theory and Practice*, Second Edition, Macmillan Business.
- BREWSTER, Chris (1994), "The Integration Of HRM And Corporate Strategy" C. Brewster, & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management*. İçinde, Londra: Routledge.
- BUTLER, J. E., G.R. Ferris ve N.K. Napier (1991) *Strategy and Human Resource Management*, Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Co.
- BURNS, T. ve Stalker, G. M. (1961) *The Management Of Innovation*. London: Tavistock.

- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998) *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAPPELLI P. Ve D. Newmark., (2001), “Do ‘high performance’ work practices improve establishment level outcomes?” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.54.
- COLLINS, Christopher J. ve Kevin D. Clark (2003), “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human”
- COOKE R.(1992), *Human Resources Strategies for Business Success; Strategies for Human Resources Management*, London.
- CRANFIELD Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2005 Türkiye Raporu (2006), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:285, İstanbul.
- DANIŞMAN, Ali (2008), *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, Adana.
- DAVIS, S. (1981) “ Relating Human Resources Management To Business Strategy” (Summary) *Proceedings of the Human Resource Policy Institute*, 3-5.
- DELANEY, John T. Ve Mark A. Huselid (1996) “ The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4; pp 949-969.
- DELERY, J. E. ve D. H. Doty (1996) “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.
- DELERY, J.E. and J.D. Shaw (2001) “The Strategic Management Of People In Work Organizations: Review, Synthesis, And Extension”, Paper Presented At The Academy of Management Meeting 2001 in Washington D.C.
- DEMİRKAYA, Harun (2006), “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, Temmuz-Aralık, s. 1-23.

- DESSLER, Gary (1991) *Personnel/Human Resource Management*, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- DESSLER, Gary (2005) *Human Resource Management*, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- DEVANA, M. A., Fombrun, C.J. ve Tichy, N.M (1984), “A Framework for Strategic Human Resource Management, içinde *Strategic Human Resource Management*, Ed. Fombrun C.J., Tichy, N.M ve Devana, M.A, John Wiley&Sons, New York, pp. 33-51.
- DIXIT, Avinash K. And Barry J. Nalebuff (2005), *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı*, Çev. Nermin Arık, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- DULEBOHN, James H., Ferris Gerald R. ve Stodd James T. (1996) “The History and Evolution of Human Resource Management”, in *Handbook of Human Resource Management*, (Edited by) Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen ve Darold T. Barnum, Reprinted, Blackwell Publishers, Massachusetts, pp. 18-41.
- DYER, Lee and Thomas Kochan (1994) "Is There a New HRM? Contemporary Evidence and Future Directions", Working Paper 94-22.
- DYER, Lee ve Todd Reeves (1994) “Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?”, *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- EILBIRT, H. (1959), “The Development of Personnel Management In The United States”, *Business History Review*, Vol. 33, No.5, pp 345-364.
- ELMUTI, Dean, Yunus KATHAWALA (2001), “An Overview of Strategic Alliances”, *Management Decision* 39/3, MCB University Press, s. 205-217.
- ERÇEK, Mehmet (2006), “HRMization in Turkey: Expanding the Rhetoric-reality Debate in Space and Time”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, No 4, pp. 648-672.

- ERDEMİR, Erkan (2002), "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin İşletmeler ve Birim Yöneticilerince Algılanması Üzerine Eskişehir ve Çevresinde Nitel Bir Araştırma", *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 10-11.Mayıs.2002, Kocaeli Üniversitesi İİBF., Hereke-İzmit, Bildiriler Kitabı, 567-578.
- ERDİL, Oya, L. H. Alpkan ve L. Biber (2004) "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", *D.E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:19 Sayı:2, ss: 101-122.
- ERDUT, Tijen (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını*, İzmir.
- ESSERY E. (2002), Reflecting On Leadership. *Works Management* 7(55): 54.
- FERRIS, Gerald R., Hochwater, Wayne A., Buckley, M. Ronald-Harrell Cook, G. Frink Dwight, D. (1999), "Human Resources Management: Some New Directions", *Kournal of Management*, Vol.25, No. 3, S. 385-415.
- FEY F. Carl ve Ingmar Björkman (2000), "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia", *Stockholm School of Economics* in St. Petersburg working paper.
- FINKELSTEIN S. ve Hambrick DC. (1996), *Strategic Leadership: Top Executives And Their Eff Ects On Organizations*. West: St Paul,MN.
- FOMBRUN, Charles, Noel M. Tichy, ve Mary Anne Devanna (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- FOOT M. Ve C. Hook (1996), *Introducing Human Resource Management*, Longman, 2nd Ed., England.
- GALBRAITH, C. And D. Schendel (1983) "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, 4: 153-73.
- GARRAT, B (1995), "Helicopters And Rotting Fish: Developing Strategic Thinking And New Roles For Direction-Givers", in Garrat, B (Eds), *Developing Strategic Thought – Rediscovering the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill,, London, pp.242-55.
- GEUS (1988), "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, March –April, ss 70-74.

- GLUCK, F. W., Kaufman, S.P. and Walleck, A.S. (1980), "Strategic Management For Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, July-August, pp, 154-161.
- GUEST, D. E. (1987) "HRM and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, C.24, S. 5.
- GUEST, D. (1989), "Human Resource Management: Its Implication for Industrial Relations and Trade Unions", içinde; *New Perspectives On Human Resource Management*, (Eds) Storey J. , Routledge, London.
- GUEST, D. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp.63-276.
- GUEST D. ve HOGUE K.(1994), "Yes, Personnel Does Make A Difference", *Personnel Management*.
- GOLDMAN, Ellen F. (2005), *Becoming An Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEO's*, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, UMI no. 3181551.
- GOLDMAN, Ellen F. (2008), "The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking", *Human Resource Development Quarterly*, Fall, Vol. 19, No:3.
- GOODERHAM, P., M. Morley, C. Brewster ve W. Mayrhofer (2004), "Human Resource Management: A Universal Concept", içinde; *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?*, Elsevier, ss.3-26.
- GORSUCH, Richard L. (1997), "Exploratory Factor Analysis: Its Role in Item Analysis", *Journal of Personality Assessment*, Vol.68, No:3, pp. 532-560.
- GÖK, Sibel (2006), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- GRAETZ, F. (2002), " Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities", *Management Decision* 40/5, ss.456-462.

- GRANT, Robert M. (1991), "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring: 114-135.
- HANDY, C. (1994), *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston.
- HERACLEOUS L. (1998), "Strategic Thinking Or Strategic Planning", *Long Range Planning* 31(3): 481-487.
- HERMEL, P. Ve J. Ramis-Pujol (2003), "An Evolution of Excellence: Some Main Trends", *The TQM Magazine*, 15(4), 230-243.
- HAREL, G., H., ve S., S. Tzafrir (1999) The Effect of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm, *Human Resource Management*, Fall, 38, 3.
- HILTROP Jean Marie (1996), "Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Theory And Research", *European Management Journal*, Vol 14.
- <http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/SiniflamaSurumDetayAction.do?sorumId=191&turId=1>, (28.12.2010).
- <http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/SiniflamaTurListeAction.do> (20.11.2010).
- HUGHES, Jason (1999); "The Differences between Personnel Administration, Human Resource Management and Strategic Human Resource Management: A Brief Overview", CLMS, November, 1999, s. 2-5
- HUSELID M. (1995), "The Impact of Human Resources Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38.
- ICHNIEWSKI C., K. Shaw ve G. Pennushi (1995), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity", *Working Paper*.
- ICHNIEWSKI, C., Kochan, T., Levine, T., ve Strauss, G. (1996) "What Works at Work: Overview and Assessment". *Industrial Relations*. 35(3): 299-333.

- ICHNIEWSKI, C. ve K. Shaw(1999), "The Effects Of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of US and Japanese Plants", *Management Science* Vol.45.
- ICHNIEWSKI, Casey (1990) "Human Resource Management Systems and the Performance of U. S. Manufacturing Businesses". *National Bureau of Economic Research Working Paper* No. 3449, September.
- ICHNIEWSKI, Casey, Shaw, Kathryn, and Prensushi, Giovanna (1993) "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity". Unpublished paper presented at the ILR School, Cornell University, September 13.
- İLİC D. Ve T. Keçecioglu (2008), "Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme", *Ege Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- İNCE, Mehmet (2005) "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:14, ss. 319-340.
- JACOBY, S. (1985), *Employing Bureaucracy: Managers, Unions and The Transformation of Work in American Industry 1990-1945*, Columbia University Press, New York.
- JACKSON, Susan E.,Randall S. Schuler, Carlos J. Rivero (1989) "Organizational Characteristics As Predictors of Personnel Practices" *Personnel Psychology*, Vol.42, No.4, Winter 1989, pp.727-786.
- JARZABKOWSKI P, Balogun J, Seidl D. (2007), "Strategizing: The Challenge Of A Practice Perspective", *Human Relations* 60 (1): 5-27.
- KAHVECİ, A. Ve Selahatdin Ay (2008), "Farklı Yaklaşımlar – Ortak Çıkarımlar: Paradigmalar Ve İntegral Model Işığında Beyin Temelli Ve Oluşturmacı Öğrenme", *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, Yıl 5, Sayı 3, Aralık 2008, s.108-123.
- KAUFMAN, Bruce E. (2002) "The Role of Economics and Industrial Relations in the Development of the Field of Personnel/Human Resource Management", *Management Decision*, Vol.40, No 10, pp. 962-979.

- KAUFMAN, Bruce E. (2007) “The Development Of HRM In Historical And International Perspective”, in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*; Edited by; Boxall, Peter, John Purcell ve Patrick Wright, Oxford University Pres, New York, pp. 19-47.
- KAYNAK, Tuğrul, Z. Adal ve diğerleri (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed. Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 968, Eskişehir.
- KESER, A (2002), “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Yıl: 2002/ Cilt: 4 Sayı: 1 Sıra: 7 / No: 275.
- KHILJI, S. E. ve Wang, X. (2006) “Intended” and “implemented” HRM: The Missing Linchpin İn Strategic Human Resource Management Research, *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171–1189.
- KIMBERLY, J. R., Miles, H., & Associates (1980) *The Organization Life Cycle*, San Francisco: Jossey-Bass.
- KOCHAN, Thomas and Osterman, Paul. *The Mutual Gains Enterprise* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994).
- LADO, Augustine A. ve Mary C. Wilson (1994), “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective,” *Academy of Management Review*, 19/4: 699-727.
- LEE J. ve D. Miller (1999), “People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms”, *Strategic Management Journal* Vol.20.
- LEE M.B. ve Y. Chee (1996), “Business strategy, participative human resource management and organizational performance: The case of South Korea”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.34.
- LEGG, Karen (1989) “HRM: a Critical Analysis”, John Storey (der) in, *New Perspectives on HRM*, London: Routledge.
- LEGG, Karen (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Londra: Macmillan.

- LEGGÉ, Karen (2005a) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Macmillan, Basingstoke.
- LEGGÉ, Karen (2005b) “Human Resource Management”, in S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson and P. Tolbert (Ed.) *Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, Oxford.
- LENGNICK-HALL ve Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review Of The Literature And A Proposed Typology. *Academy Of Management Review*, 13(3), 454–470.
- LENGNICK-HALL, Mark L., Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade ve Brian Drake (2009), “Strategic Human Resource Management: The Evolution Of The Field”, *Human Resource Management Review* 19 (2009) 64–85.
- LEPAK D. P.ve Snell, S. A. (1999) “The Human Resource Architecture: Toward A Theory Of Human Capital Allocation And Development”, *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- LIEDTKA, J.M. (1998a), “Strategic Thinking: Can It Be Taught?”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129.
- LIEDTKA, J.M. (1998b), “Linking Strategic Thinking With Strategic Planning”, *Strategy and Leadership*, Vol. 26, No. 4, pp. 30-35.
- LORSCH, J. W., & Morse, J. (1974) *Organizations and their members*. New York: Harper & Row.
- LORSCH, E. ve Allen S. A., III (1973) *Managing Diversity and Interdependencies*, Cambridge, MA: Harvard University, Division Of Research, Graduate School Of Business Administration.
- LUNDY, O. Ve A. Cowling (1996), *Strategic Human Resource Management*, Routledge Publish, London.
- MABEY, C., G. Salaman ve J. Storey (1998), *Human Resource Management A Strategic Approach*, Blackwell Publishers, Oxford.

- MacDUFFIE, J. P. (1995) "Human Resource Bundles On Manufacturing Performance: Organizational Logic And Flexible Production Systems In The World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- MARTIN-ALCAZAR F., Romero-Fernández, P.ve Sánchez-Gardey, G. (2005), " Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational And Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- MASON J. (1986), Developing Strategic Thinking, *Long Range Planning* 19(3): 72–80.
- MESHOULAM, I. (1984) A Development Model For Strategic Hu-Man Resource Management. Unpublished Doctoral Dissertation, Boston University.
- MILES, Reymond E., ve Charles C. Snow (1978) *Organizational Strategy Structure and Processes*. New York: McGraw Hill.
- MILES, Reymond E., ve Charles C. Snow (1984) "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, 13 (1):36-52.
- MILLIMAN, John, Von Ghnow, Mary Ann, and Nathan, Maria (1991) "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory". *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 318-339.
- MINTZBERG, H. (1994), "The Fall And Rise Of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January February, pp. 107-114.
- NAKTİYOK A., K. Timuroğlu, C. Karabey (2009), *Stratejik Bilinç: İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi*, İmaj Yayınevi, Ankara.
- NASI J. (1991.), *Arenas of Strategic Thinking*, Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland.
- NEUSTADT R. Ve E. May, "Thinking in Time: The Uses of History for Decision-Makers", *Free Press*, New York, S. 251.

- NGO Hang-Yue, TURBAN Daniel, LAU Chung-Ming ve LUI Siu-Yun, (1998), “Human Resource Practices and HRM Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin”, *The International Human Resource Management*, Vol.9.
- OHMAE, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York.
- O'REGAN, Nicholas, Tim Hughes ve Lorna Collins (2010), “Strategic Thinking in Family Businesses”, *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 19: 57–76.
- O'SHANNASSY, Tim (1999), “Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation”, Working Paper, ISSN 1038-7448, No.WP 99/21, November.
- OSTROFF C. (2000), “Human Resource Management and firm performance: *Practices, Systems and Contingencies*”, *Working Paper ASU*.
- ÖZÇELİK, Oya (2006), “Türkiye ve ABD’deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (4:1), s70-94.
- ÖZDEMİR, Yasemin (2010), Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Azmi Yalçın (2010) İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, *Nobel Yayınevi*, Adana.
- PANDEY, Ashish ve Rajen K. Gupta (2008), “A Perspective of Collective Consciousness of Business Organizations”, *Journal of Business Ethics* (2008) 80: 889–898.
- PAAUWE, Jaap ve Ray RICHARDSON (2001), “Editorial Introduction: HRM and Performance: Confronting Theory and Reality,” *International Journal of Human Resource Management*, 12/7: 1085-1091.
- PAAUWE, Jaap ve Paul Boselie (2002), Challenging (Strategic) Human Resource Management Theory: Integration Of Resource-Based Approaches And New Institutionalism, Erasmus Research Institute Of Management Report Series *Research In Management*.

- PALMER, Margaret ve Kenneth T. Winters (1993), *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınları, İstanbul.
- PFEFFER, J. (1994), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları.
- PINNINGTON, Ashly ve Tony Edwards (2000) *Introduction to Human Resource Management*, Oxford University Press, New York.
- PISAPIA, John, Reyes-Guerra, D. ve Coukos-Semmel, E. (2005), “ Developing the leader’s Strategic Mindset: Establishing The Measures”, *Leadership Review*, Kravis Leadership Ins, Claremont McKenna College, *Spring Vol.5*, 41-68.
- PISAPIA, John, Daniel Reyes-Guerra ve Malmuz Yasin (2006), “Strategic Thinking and Leader Success”,
- PORTER, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- PRIEM, R.L., ve J.E. Butler (2001). Is The Resource-Based View A Useful Perspective For Strategic Management Research? *Academy Of Management Review*, 26, pp 22-40.
- ROBERTS K. (1995), “The Proof of HR is in the Profit”, *People Management Vol.42*.
- SAYILAR, Yücel (2008) “ Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 63 Sayı: 2, S: 219-248.
- SELAMOĞLU, Ahmet (1998) *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı*, Türk Ağır Sanayi Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın No.27, Ankara.
- SENGE, Peter M. (1992), *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SEVİNÇ, A. (2006) “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, 2006, ss. 183-197.
- SCHULER, Randall and Susan E. Jackson (1987) “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, *The Academy of Management Executive*, 1(3): 207–19.

- SCHULER, Randall S. ve Ian McMILLAN (1984), "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices," *Human Resources Management*, 23: 241, 256 University, Ithaca, NY).
- SCHULER, Randall S. (1992) "Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Needs of The Business", *Organizational Dynamics*, Summer, ss. 18-31.
- SISSON, K. (1990) "Introducing the Human Resources Management", *British Journal of Industrial Relations*, C. 31; S.1.
- SPARROW, Paul ve Martin HILTROP (1994) *European Human Resource Management in Transition*. New York: Prentice Hall.
- STACEY, R. (1992), *Managing the Unknowable*, Jossey-Bass, San Francisco (1992).
- STEINER, G. A., Miner, J. B., & Gray, E. R. (1982). *Management policy and strategy* (2nd ed.). New York: Macmillan.
- STOREY J. (1987), "Developments In The Management Of Human Resources: An Interim Report", *Warwick Papers In International Relations*, University Of Warwick, November.
- STOREY J. (1989), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- STOREY J. (1992), *Developments In The Management Of Human Resources*, Blackwell, Oxford.
- STOREY J, P. Wright ve Dave Ulrich (2009), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, New York.
- TANOVA, Cem ve Himmet Karadal (2004), "Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:2, s:123-136*.
- TICHY, N. ve M. Devana (1986), *The Transformational Leader*, John Wiley, New York.

- TOKMAK, İ. (2008) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayine Yönelik Bir Araştırma, *Sakarya Üniversitesi SBE*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- TRIBUS, Myron (2004), “Consciously Thinking About Consciousness”, *Journal of Science Education and Technology*, Vol. 13, No. 3.
- TRUSHMAN, M. and O’Reilly, C. III (1997), *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- TRUSS, C.,ve Gratton, L. (1994), “Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach”, *International Journal Of Human Resource Management*, 5(3), 663–686.
- TRUSS, C., L. Gratton, V. Hope-Hailey, P.MacGovern, P Stiles (1997), “Soft And Hard Models Of Human Resource Management: A Reappraisal”, *Journal Of Management Studies*, 34:1.
- UYARGİL Cavide ve Gönen Dünder (2000), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erciyes Üniversitesi İİBF, Kayseri, S.689-702.
- UYARGİL Cavide, Z. Adal ve diğerleri (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri ve Kadri Mirze (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- ÜSDİKEN, Behlül ve A. Wasti (2002), “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi,1972-1999”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, Sayı.3, ss 1-37.
- VECCHIO, R.P. (1995), *Organizational Behavior*, New York: The Dryden Press.
- WEI Liqun (2004), *An Examination of Strategic Human Resource Management and Firm Performance in China*, Chinese University Hong Kong, Basılmamış Doktora Tezi
- WEI, L., ve Lau, C. (2006), “Market Orientation, HRM İmportance And Competency: Determinants Of Strategic HRM İn Chinese Firms”, *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1901–1918.

- WERNERFELT, Birger (1984) "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WERNERFELT, Birger (1995), "The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After," *Strategic Management Journal*, 16: 171-174.
- WERTHER, William B., JR. and Keith Davis (1989) *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Book Co., Third Edition, Singapore.
- WILSON, I. (1994), "Strategic Planning Isn't Dead-It Changed", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24.
- WILSON, I. (1998), "Strategic Planning For The Millennium: Resolving The Dilemma", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 4, pp. 507-513.
- WOODWARD, J. (1965) *Industrial Organization: Theory And Practice*. New York: Oxford University Press.
- WHITTINGTON R. (2006), *Completing The Practice Turn In Strategy Research*. *Organization Studies* 27(5): 613–634.
- WRIGHT M. Patrick ve R. Boswell Wendy (2000), "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", *Journal of Management*, Vol.3.
- WRIGHT, P. M. ve G. McMahan (1992) "Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource Management", *Journal Of Management*, 18(2), 295–320.
- WRIGHT, P. M. ve S. A. Snell (1991) "Toward An Integrative View Of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225.
- WRIGHT, P. M. ve S.A. Snell (1998) "Toward A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility In Strategic Human Resource Management", *Academy Of Management*.
- WRIGHT, P. M., D. Smart ve G. C. McMahan (1995) "Matches Between Human Resources And Strategy Among NCAA Basketball Teams", *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052–1074.

- WRIGHT, P. M., D. Smart ve G. C. McMahan, (1995) “ Matches Between Human Resources And Strategy Among NCAA Basketball Teams”, *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052–1074.
- WRIGHT, P., S. Snell ve L. Dyer (2005) “New Models Of Strategic HRM In A Global Context”, *International Journal Of Human Resource Management*, 16(6), 875–881.
- WRIGHT, Patrick M. ve Scott A. Snell (1991), “Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management,” *Human Resource Management Review*, 1/3: 203-225.
- YILDIRIM, Engin (1997), *Endüstri İlişkileri Teorileri (Sosyolajik Bir Değerlendirme)*, Değişim Yayınları, Sakarya.
- YILDIZ, Gültekin (1989), *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, SAÜ Matbaası, Sakarya.
- YOUNDT, M.,S.A Snell, J.W Dean ve D.P Lepak (1996) Human Resource Management, Manufacturing Strategy, And Firm Performance. *Academy Of Management Journal*, 39: 836-866.
- YOUNDT, Mark A. ve Scott A. Snell (2004), “Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance,” *Journal of Managerial Issues*, XVI/ 3: 337-360.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Sayın İlgili;

Aşağıda katılımınız istenen anket formu, doktora tez çalışması için işletmelerde stratejik düşünce düzeyi ile insan kaynakları uygulama düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Çalışma tamamen akademik bir amaca yönelik olup, gönderilecek cevaplar gizli tutularak, analizlerde hiçbir şekilde şirket ismi belirtilmeyecektir. Değerli katılımınızla bilimsel bir çalışmaya sağlayacağınız destek için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Araştırma Danışmanı

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ; yildizg@sakarya.edu.tr
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi

Araştırma Sorumlusu

Özlem BALABAN; adiguzel@sakarya.edu.tr
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi

Bölüm 1: İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

İşletmenizin adı:

1. İşletmeniz aşağıdaki sınıflandırmalardan hangisine uymaktadır?

% 100 yerli sermayeli

%100 yabancı sermayeli

Yabancı sermaye oranı %50'den küçük yerli-yabancı ortaklığı

Yabancı sermaye oranı %50'den

büyük yerli-yabancı ortaklığı

2. İşletmenizin yönetim kademelerindeki aile bireylerinin oranı nedir?

Tamamen aile bireylerinden oluşmaktadır.

Yönetimde çoğunluk aile bireylerindedir.

Yarı yarıyadır.

Yönetimde aile bireyleri azınlıktadır.

İşletmemiz tamamen profesyoneller tarafından yönetilmektedir.

3. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör:

Gıda-İçecek

Otomotiv

Cam, Seramik

Elektrik-Elektronik

Tekstil-Konfeksiyon
ve Mobilya

Enerji

Kimya

Ağaç,Orman Ürünleri

İnşaat
Kauçuk

Çimento

Kağıt, Ambalaj

Lastik, Plastik,

Demir-çelik

Metal Eşya, Makine

Diğer (Belirtiniz)

4. İşletmeniz bir holding yapısı içinde yer alıyor mu?

Evet

Hayır

5. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı hangi aralıkta yer almaktadır?

1-9

10-49

50-149

150-249

250-500

501-750

751-1000

1001 ve üzeri

6. İşletmenizdeki Mavi Yakalı Çalışanların Yüzdesi: %

Beyaz Yakalı Çalışanların Yüzdesi: %

7. İşletmenizde toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili sendika var mıdır? Evet Hayır

8. İşletmeniz bir işveren sendikasına üye midir? Evet Hayır

Bölüm 2: Stratejik Planlama Süreci İle İlgili İfadeler

1. İşletmenizin yazılı vizyonu var mı? Evet Hayır

2. İşletmenizin yazılı misyonu var mı? Evet Hayır

3. Yazılı bir stratejik planınız var mı? Evet Hayır

4. Stratejik planlamadan sorumlu bir personel/takım bulunmakta mıdır? Evet Hayır

5. Stratejik plana uygun performans kriterleri oluşturulmuş mudur? Evet Hayır

6. Stratejik planın oluşturulmasına işletmenizde hangi kişiler katkı sağlamaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

Üst düzey yöneticiler İşletme sahipleri Yönetim kurulu

Fonksiyonel birimler Dışarıdan uzmanlar Diğer çalışanlar

7. İşletmenizde stratejik önceliğe sahip faaliyetler tanımlanmış mıdır? Evet Hayır

8. İşletmenizde, yemek, servis/ulaşım, temizlik, bahçe düzenlemesi vb. faaliyetler haricinde dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile yaptığımız faaliyetler var mıdır? Evet Hayır

Bölüm 3: Aşağıdaki bölümde üst düzey yönetimin stratejik düşünce düzeyinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır.

Lütfen her bir soruya yönelik tek bir şıkkı işaretleyiniz.

1. Üst yönetimin gelecekte rakiplere karşı nasıl davranacağına ilişkin görüşü nasıldır?	
<input type="radio"/>	Sektördeki oyunculara (özellikle rakiplerimize) bakar ve ona göre tepki veririz
<input type="radio"/>	Yükselen trendlere bakarak önceden ne yapacağımıza karar veririz
<input type="radio"/>	Rakiplerimizin ne yapacağına odaklanmaktan daha çok, yenilikte öncü olmanın yollarını ararız
<input type="radio"/>	En yakın rakibimizin piyasada yaptığı girişimlere anında cevap vermeye çalışırız
<input type="radio"/>	Sektördeki değişimleri inceler, değişimler ile uyumlu davranışlar sergileyemeye çalışırız
<input type="radio"/>	Temel yetkinliklerimizi geliştirmeye ve rakiplerimizden farklılaştırmaya çalışırız
2. Tedarikçilerinizle nasıl bir işbirliği halindesiniz?	
<input type="radio"/>	Tedarikçilerimiz ile girdi fiyatlarını birlikte belirlemek gibi bir çaba içinde değiliz.
<input type="radio"/>	Piyasanın ana firma-tedarikçi firma ilişkisinde genel eğilim nasılsa o eğilime kendimizi adapte etmeye çalışırız.
<input type="radio"/>	Girdi fiyatlarını birlikte belirleyeceğimiz tedarikçi ile çalışmak isteriz.
<input type="radio"/>	Tedarikçilerimizin seçiminde tek kriter fiyatın düşük olmasıdır.
<input type="radio"/>	Tedarikçi seçmeden önce belirlenmiş prosedürlerimiz doğrultusunda sıkı bir değerlendirme ve eleme yaparız.
<input type="radio"/>	Piyasada bilinen tedarikçilerle çalışmayı tercih ederiz.
3. Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu hangisidir?	
<input type="radio"/>	En fazla önem verdiğimiz konu her fırsatı değerlendirerek kar maksimizasyonu sağlamaktır.
<input type="radio"/>	En fazla önem verdiğimiz konu rekabet gücünü artıracak işlere odaklanmaktır.

<input type="checkbox"/>	En fazla önem verdiğimiz konu yeniliklerde öncü ve geleceği kuran/tasarlayan firma olmaktır.
<input type="checkbox"/>	En kısa sürede en fazla karı getirecek işlere odaklanmaktır.
<input type="checkbox"/>	En fazla önem verdiğimiz konu rekabet pozisyonumuzu korumaya yönelik hedefler üretmektir.
<input type="checkbox"/>	En fazla önem verdiğimiz konu kaynak ve kabiliyetler ile farklılığımızı ortaya koymaya çalışmaktır
4. Sektörünüzde rakiplerinizi nasıl görmektedir?	
<input type="checkbox"/>	Rakiplerimiz bizi oyunun kurallarına uyararak mevcut durumdan en iyi şekilde yararlanmaya çalışan (fırsatçı) bir firma olarak görürler.
<input type="checkbox"/>	Rakiplerimiz bizi piyasa koşullarına adapte olmaya çalışan ve piyasa değişimleri doğrultusunda hedefleri olan bir firma olarak görür.
<input type="checkbox"/>	Rakiplerimiz bizi oyunun kurallarını değiştiren devrimci firma olarak görür.
<input type="checkbox"/>	Rakiplerimiz bizi kendilerinin yaptıkları ataklara karşı anında cevap veren bir firma olarak görür.
<input type="checkbox"/>	Rakiplerimiz bizi değişen trendleri takip eden ve onları birer fırsata dönüştürmeye çalışan firma olarak görür.
<input type="checkbox"/>	Rakiplerimiz bizi ürün/hizmet bakımından kendilerinden farklı bir pazar konumuna sahip firma olarak görür.
5. Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya önem verirsiniz?	
<input type="checkbox"/>	Strateji geliştirirken en çok rakiplerimizin fiyat, kapasite, reklam, yatırım gibi davranışlarını öğrenmeye çalışır ve ona göre davranırız.
<input type="checkbox"/>	Stratejimizi geliştirirken ulusal ve uluslar arası trendleri tespit etmeye ve bunlara uyum sağlamaya çalışırız
<input type="checkbox"/>	Stratejimizi geliştirirken bizi üstün kılan farklılıklarımızı belirlemeye ve geliştirmeye çalışırız
<input type="checkbox"/>	Etkisini hem sektörde hem kurumumuzda uzun vadede gösterecek gelişmelerle ilgili bilgilerden ziyade etkisini hemen gösterecek gelişmeleri tespit eder ve anlık çözümler üretiriz.
<input type="checkbox"/>	Stratejimizi geliştirirken geçmiş tecrübelerimizden çıkardığımız dersleri geleceğimize yansıtırız
<input type="checkbox"/>	Stratejimizi geliştirirken sektörün yapısını değiştirecek yeniliklere odaklanırız
6. Bir yönetici olarak en çok hangi bilgileri önemser ve ona göre şirketinize yön vermeye çalışırsınız?	
<input type="checkbox"/>	Bir yönetici olarak en çok sektördeki günlük, haftalık ve aylık olaylar, değişimler ve haberlerden oluşan bilgileri önemserim (Sektörel aktüalite)
<input type="checkbox"/>	Bir yönetici olarak en çok sektörde uzun vadede etkisini gösterecek trendlerden doğacak fırsatlar ve tehditler bilgisini önemserim (Sektörel trendler)
<input type="checkbox"/>	Bir yönetici olarak en çok ürün ve hizmet sunumunu değiştirecek bilgileri önemserim (Sektörel yenilikler)
<input type="checkbox"/>	Bir yönetici olarak mevcut durumda işimize en iyi yarayacak ve hemen kar elde etmemize olanak sağlayacak bilgileri önemserim.
<input type="checkbox"/>	Bir yönetici olarak en çok hükümet politikaları, yeni kanunlar vb. gibi sektörü etkileyecek yasal/politik vb. kararları önemserim
<input type="checkbox"/>	Bir yönetici olarak en çok fırsat ve tehditleri doğuran, sektörün yeniden şekillenmesine ve değişmesine yol açan yapısal dinamikler bilgisini önemserim (Sektörel yapı).
7. Şirket olarak başarınızın temel dayanağının ne olduğuna inanıyorsunuz?	
<input type="checkbox"/>	İş bitiriciliğiniz
<input type="checkbox"/>	Gelişmelere ayak uydurmanız
<input type="checkbox"/>	Yeniliklerde öncü olmanız
<input type="checkbox"/>	Fırsatçılığınız
<input type="checkbox"/>	Planlı davranmamız ve hedefleri olan firma oluşunuz
<input type="checkbox"/>	Farklı ürün ve hizmet sunuşunuz

Bölüm 4: Aşağıdaki bölümde İnsan Kaynakları (İK) uygulama düzeyine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Lütfen kendi kurumunuzdaki uygulamaları göz önüne alarak ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

1= Hiç Katılmıyorum ; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Tamamıyla Katılıyorum						
1	Şirketimizde çalışanların eğitimi maliyet değil, yatırım unsurudur.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlarımıza verdiğimiz değer, işletmemizin misyonunda ve kurumsal değerlerinde yer almaktadır.	1	2	3	4	5
3	İK biriminin işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları politika ve stratejileri mevcuttur.	1	2	3	4	5
4	İK biriminin faaliyet alanı organizasyon içerisinde sınırlı ve dar bir alanı kapsamaktadır.	1	2	3	4	5
5	İK birimi stratejik planlama sürecine katılmakta, İK stratejilerinin işletme stratejileri ile entegrasyonuna katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
6	İK bölümümüz diğer bölüm yöneticileri ile ileri düzeyde işbirliği içindedirler.	1	2	3	4	5
7	İşletmemizde İK faaliyetlerine yönelik sistematik bir yapı bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarımızın organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışmasını garanti altına almak için üstleri tarafından sıkı biçimde kontrol edilmekte ve yönlendirilmektedirler.	1	2	3	4	5
9	İşletmemizde İK faaliyetleri operasyonel işlere yönelik, kısa vadeli olarak planlanmaktadır.	1	2	3	4	5
10	İşletmemizde İK birimi organizasyon şemasında üst düzeyde yer almaktadır.	1	2	3	4	5
11	İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, insan kaynakları departmanına bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.	1	2	3	4	5
12	İK biriminin öncelikli faaliyeti özlük işleri ile personel kayıtlarının tutulmasıdır.	1	2	3	4	5
13	İK birimi işletme içerisinde diğer bölümlere göre yüksek statü ve otoriteye sahiptir.	1	2	3	4	5
14	Çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu yüksek tutmaya çalışan İK uygulamalarımız vardır.	1	2	3	4	5
15	Uzun dönemli istihdam, firmamız için önceliklidir.	1	2	3	4	5
16	İşletmemizde çalışanların sürekli gelişimi ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için uygun çalışma ortamı ve fırsatlar yaratılmaktadır.	1	2	3	4	5
17	İşletmemizde çalışanların öneri ve görüşleri dikkate alınarak, çalışan bağlılığını güçlendirici yaklaşımlar geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Yönetimin çalışanlardan en önemli beklentisi prosedür ve kurallara tam bir itaat ve uyumdur.	1	2	3	4	5
19	İşletmemize rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsur, nitelikli işgücümüzdür.	1	2	3	4	5
20	İK birimi işletme içerisinde katma değeri az olan, destek fonksiyonu niteliğindedir.	1	2	3	4	5
21	Çalışanlarımız başkaları tarafından kontrol edilmeye ihtiyaç duymazlar, buna karşın organizasyonel hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini yönlendirir ve kontrol ederler.	1	2	3	4	5
22	İK birimi diğer işletme birimleriyle düşük düzeyde entegrasyon sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
23	İK birimi ile ilgili en önemli değerlendirme kriteri, çalışanlarla	1	2	3	4	5

	ilgili maliyetlerin minimize edilmesidir.					
24	Ekonomik kriz dönemlerinde bile işletmemizdeki çalışanlar sektörde en son işten çıkarılanlar olur.	1	2	3	4	5

Bölüm 5: İnsan Kaynakları (İK) Biriminin Genel Yapısı ve Faaliyetleri İle İlgili Bilgiler

1. İK ile ilgili departmanımızın adı:

- İnsan Kaynakları Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Personel
 İdari ve Mali İşler Muhasebe Finansman Personel ve Endüstri İlişkileri
 Diğer (Belirtiniz) :.....

2. En üst düzeydeki İK yöneticiniz işletmenizin yönetim kurulu vb. kurullarında yer alıyor mu?

- Evet Hayır

3. İK departmanımızın organizasyon şemasındaki yeri:

- Genel müdüre doğrudan bağlı Genel müdüre bağlı genel müdür yardımcılığı düzeyinde
 Genel müdür yardımcısına bağlı koordinatörlük düzeyinde CEO'ya doğrudan bağlı
 İşletme müdürüne doğrudan bağlı Başka bir birime bağlı (Belirtiniz.....)
 Diğer:.....

4. İK departmanının organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir).

- İK koordinatörü İK müdürü İK müdür yardımcısı İK şefi
 Diğer:.....

5. İK departmanımızın altında hangi alt birimler bulunmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir).

- Personel özlük işleri birimi İşe alma birimi Sağlık Servisi
 Eğitim ve geliştirme birimi Endüstriyel ilişkiler Ücret ve sosyal haklar
 Hiçbir alt birim yoktur Diğer:.....

6. İşletme Stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticiniz hangi aşamada katkı sağlamıştır?

- Oluşturulmasında Uygulanmasında
 Oluşturulması ve uygulanmasında Bu konuda İK birimine danışılmamıştır.

7. İşletmedeki en üst düzey İK sorumlusunun ünvanı/pozisyonu nedir?

- Genel müdür/murahhas aza Genel müdür yardımcısı Finans müdürü/Yöneticisi
 İK müdürü/yönetici/direktör İK ve endüstri ilişkileri müdürü İK/personel uzmanı
 İnsan kaynakları ve İdari işler müdürü İdari ve mali işler müdürü İK/Personel şefi
 Diğer:.....

8. İK departmanımızın en üst düzey sorumlusunun eğitim düzeyi nedir?

- Lise Üniversite Yüksek lisans Doktora

9. İK departmanınızın yerine getirdiği temel İK fonksiyonları hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir).

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> İş analizi ve iş dizaynı | <input type="checkbox"/> İK planlaması | <input type="checkbox"/> İK temin ve seçimi |
| <input type="checkbox"/> Kariyer geliştirme | <input type="checkbox"/> Eğitim ve geliştirme | <input type="checkbox"/> Performans değerlendirme |
| <input type="checkbox"/> İş değerlendirme | <input type="checkbox"/> Ücret yönetimi | <input type="checkbox"/> İş güvenliği ve işgören sağlığı |
| <input type="checkbox"/> Hepsi | | |

10. İşletmenizdeki aşağıdaki İK işlevlerinden hangilerine ilişkin yazılı politikalar bulunmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir).

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> İş analizi ve iş dizaynı | <input type="checkbox"/> İK planlaması | <input type="checkbox"/> İK temin ve seçimi |
| <input type="checkbox"/> Kariyer geliştirme | <input type="checkbox"/> Eğitim ve geliştirme | <input type="checkbox"/> Performans değerlendirme |
| <input type="checkbox"/> İş değerlendirme | <input type="checkbox"/> Ücret yönetimi | <input type="checkbox"/> İş güvenliği ve işgören sağlığı |
| <input type="checkbox"/> Yazılı İK politikamız yoktur | | |

Bölüm 6: Yanıtlayıcı İle İlgili Bilgiler

1. İşletmedeki göreviniz:

- Yönetim Kurulu Başkanı/Başkan Yardımcısı/Üye
 Genel Müdür / Genel Müdür Yardımcısı/ İşletme müdürü
 Departman Müdürü
 Diğer (Lütfen belirtiniz)

2. Eğitim durumunuz:

- Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora

3. İletişim bilgileri:

e-mail:

EK-2: STRATEJİK DÜŞÜNCE DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ

Stratejik düşünme derinliğini derecelendirmenin olanaklı olduğu görüşünden hareketle, olaylar, maksimizasyon ve reaktif düşünme eğilimi gösterenler “üçüncü derece”; trendler, hedefler ve proaktif düşünme eğilimi gösterenler “ikinci derece” ve en üst düzeyde, yani, yapılar/sistemler, vizyon ve üretken düzeyde düşünme yetkinliği sergileyenler “birinci derece” stratejist niteliklerine sahiptirler (Barca ve diğ., 2006). Bu düşünceden hareketle çalışmada yer alan “Stratejik Düşünce Ölçeği”nde olaylar düzeyinde düşünenler “Düşük”; trendler düzeyinde düşünenler “Orta” ve yapılar/sistemler düzeyinde düşünenler “Yüksek” düşünce düzeyine sahip olarak değerlendirilmiştir.

Ek-1’deki anket formunda üçüncü bölümde yer alan söz konusu ölçekte 7 soru, her bir soruya yönelik de 6 ifade bulunmaktadır. Aşağıdaki tablo değerlendirme yapmak için örnek teşkil etmektedir:

1. Üst yönetimin gelecekte rakiplere karşı nasıl davranacağına ilişkin görüşü nasıldır?
(a) Sektördeki oyunculara (özellikle rakiplerimize) bakar ve ona göre tepki veririz
(b) Yükselen trendlere bakarak önceden ne yapacağımıza karar veririz
(c) Rakiplerimizin ne yapacağına odaklanmaktan daha çok, yenilikte öncü olmanın yollarını ararız
(d) En yakın rakibimizin piyasada yaptığı girişimlere anında cevap vermeye çalışırız
(e) Sektördeki değişimleri inceler, değişimler ile uyumlu davranışlar sergileyemeye çalışırız
(f) Temel yetkinliklerimizi geliştirmeye ve rakiplerimizden farklılaştırmaya çalışırız

7 sorudan oluşan her bir ifade için;

a ve d seçenekleri “Düşük”;

b ve e seçenekleri “Orta”;

c ve f seçenekleri ise “Yüksek” düşünce düzeyi olarak ele alınmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Özlem BALABAN, 23 Kasım 1974 yılında İzmit’te doğdu. Lisans eğitimini 1999 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı. “Çağdaş Örgütlerde Performans Değerleme Sorunları” isimli yüksek lisans tezini 2001 yılında tamamlayarak, 2006 yılında İşletme anabilim dalında doktora eğitimine başladı. 2000 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon bölümünde Uzman olarak görev yapmaktadır.