

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

**İŞLETMELERDE STRATEJİK İNSAN
KAYNAKLARI PLANLAMASI VE
UYGULAMADAN BİR ÖRNEK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berna ÖZSÖZ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve
Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR

MAYIS 2006

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE STRATEJİK İNSAN
KAYNAKLARI PLANLAMASI VE
UYGULAMADAN BİR ÖRNEK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berna ÖZSÖZ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve
Endüstri İlişkileri**

Bu tez 03/07/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Adem UĞUR
Jüri Başkanı**

**Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Jüri Üyesi**

**Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN
Jüri Üyesi**

BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “İnsan Kaynaklarının Stratejik planlaması” adlı çalışmamı, bilimsel ahlak kurallarına uyarak, 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.

Berna ÖZSÖZ

03.07.2006

ÖNSÖZ

Sevgili eşime, hiçbir zaman desteğini esirgemeyerek hep yanımda olduğunu ve olacağını hissettirdiği için;

Ablama, sözlerle anlatılamayacak fedakârlıkları ve bitip tükenmeyen desteği için;

Oğlum ve kızıma, çalışmam boyunca onlarla daha az ilgilenmek zorunda kaldığım ve benimle birlikte çalışmak zorunda kaldıkları için;

Gösterdikleri destek ve güvenle daima yanımda olduklarından dolayı sevgili anne ve babama;

Çalışmalarımın her aşamasında ilgisini esirgemeyen, önerilerinin ve tecrübelerinin yanısıra göstermiş olduğu sabırdan dolayı danışman hocam Sn. Prof. Dr. Adem Uğur'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Berna ÖZSÖZ

03 Temmuz 2006

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
SUMMARY.....	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	4
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	5
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Amacı	9
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydalar	10
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	11
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları	15
1.1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Seçimi ve İşe Alma.....	15
1.1.5.2. Eğitim ve Geliştirme Yönetimi.....	18
1.1.5.3. Performans Yönetimi	20
1.1.5.4. Kariyer Yönetimi	22
1.1.5.5. Ücret Yönetimi	25
1.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	27
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Gelişimi, Tanımı Ve Özellikleri.....	27
1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi İşletmeye Sağladığı Faydalar.....	29
1.2.3. Organizasyonda İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılmasının Temel Nedenleri.....	30
1.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Organizasyon Strateji İle İlişkisi	31
BÖLÜM 2: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	33
2.1. İşletmelerde Stratejik Planlama.....	33
2.1.1. Stratejik Planlamanın Tanımı Ve Önemi	35
2.1.2. Stratejik Planlamanın Amaçları Ve Özellikleri.....	39

2.1.2.1. Stratejik Planlamanın Amaçları:.....	39
2.1.2.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri:.....	40
2.1.3. Stratejik Planlamanın Süreçleri.....	41
2.1.4. İşletmenin Planlama Sistemi İçinde Stratejik Planlamanın Yeri.....	46
2.1.5. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları.....	48
2.1.6. Stratejik Planlamanın İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	49
2.1.7. Strateji, Stratejik Yönetim Ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişkiler.....	50
2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.....	53
2.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmeye Sağladığı Faydalar Ve Özellikleri.....	54
2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Süreci Ve Aşamaları.....	57
2.2.2.1. Misyonun ve Vizyonun Belirlenmesi.....	58
2.2.2.2. İnsan Kaynaklarının Amaçlarının Belirlenmesi.....	60
2.2.2.3. İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirlenmesi.....	61
2.2.2.4. İç ve Dış Çevre Analizlerinin Yapılması.....	62
2.2.2.5. İşletmelerde İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Belirlenmesi.....	80
2.2.2.6. Faaliyet Programlaması.....	80
2.2.2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Değerlendirilmesi ve Geri bildirimi.....	86
2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Ve Çalışanlar Açısından Önemi.....	88
2.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Genel İşletme Planları İçindeki Yeri.....	89
BÖLÜM 3: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	90
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKLAR.....	104
EKLER.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	118

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi.....	7
Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	8
Şekil 3: Personel Seçme Süreci	18
Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları	23
Şekil 5: İşletmenin İlişkide Olduğu Güçler	34
Şekil 6: Stratejik Planlama Faaliyeti	38
Şekil 7: Stratejik Planlama Faaliyeti	39
Şekil 8: Stratejik Planlama Süreci	41
Şekil 9: Çevre İnceleme Örneği	43
Şekil 10: Bütünleştirilmiş Planlama Sistemi.....	47
Şekil 11: İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanıldığı Alanlar.....	70

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Storey'e göre Personel/Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin boyutları	14
Tablo 2: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları.....	58
Tablo 3: İş Tanımı Formu.....	71

Tezin Başlığı: İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek	
Tezin Yazarı: Berna ÖZSÖZ	Danışman: Prof. Dr. Adem UĞUR
Kabul Tarihi: 3 Temmuz 2006	Sayfa Sayısı: VIII (ön kısım) + 106 (tez) + 8(ekler)
Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilimdalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri. İlişkileri
<p>21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle, işletmeler, ağırlaşan rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için yoğun bir çaba harcamak zorunda kalmaktadırlar. Yeni rekabet koşullarında bir maliyet unsuru olarak görülen çalışanların ihtiyaçları ön plana çıkmış ve başarıya insanlar sayesinde ulaşılabileceği anlaşılmıştır. Artık iş dünyasının insan kaynaklarına bütçelerinden daha fazla pay ve zaman ayırdıklarını söyleyebiliriz.</p> <p>Bu ortama ilişkin bir diğer nokta da gittikçe artan rekabet koşullarının yanı sıra kalite bilincinin de ön plana çıkmasıyla işletmelerin daha dikkatli hareket etmek zorunda olduklarıdır. Yaşanan bu hızlı değişim sürecine işletmelerin kolayca uyum sağlayabilmeleri, geleceğin öngörülmesi olarak tanımlanan planlama ve özellikle organizasyonun içinde bulunduğu koşulların, zemininin ve zamanın dikkate alınması anlamına gelen stratejik planlama ile mümkün olabilmektedir.</p> <p>İşletmelerin stratejik hedeflerine varabilmeleri için insan kaynaklarını doğru yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama süreci dahilinde şirket hedef ve stratejileriyle uyumlu insan kaynakları planlamasının geliştirilmesini öngörmektedir.</p> <p>Bu açıklamalardan hareketle çalışmamızda; gün geçtikçe yaygınlaşan stratejik insan kaynakları planlaması konusu değişen iç ve dış çevre koşulları ile teknolojik değişimler göz önünde bulundurularak incelenmeye çalışılmıştır.</p> <p>Bu çalışmada anlatılan bilgiler ışığında, örnek olarak alınan bir işletmede stratejik insan kaynakları uygulaması yapılmıştır. Uygulamaya konu olan işletmede en değerli kaynağın anlaşılıp anlaşılmadığını, stratejik insan kaynakları planlaması konusundaki çalışmaların işletme bünyesindeki genel görünümünü, insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin bilgi düzeylerini ortaya koymak, elde edilen bulgulara göre eksikliklerini saptamak çalışmanın genel amacını teşkil etmektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: İşletmeler, İnsan Kaynakları Planlaması, Stratejik Planlama.	

Title of the Thesis: Strategic Human Resources Planning In Organizations And A Sample Application	
Author: Berna ÖZSÖZ	Supervisor: Prof. Dr. Adem UĞUR
Date: July 3, 2006	Nu. of pages: VIII (pre text)+106 (main body) + 8 (appendices)
Department: Labour Economy and Industrial Relations	Subfield: Human Resources Management and Industrial Relations
<p>In these days we entered 21st century, organizations have to apply a densely effort in order to stand in competition conditions getting heavier by effects of globalization and technologic developments. In new competition conditions, requirements of employee that are considered to be a financial component became the focus and it is understood that to be succesfull is possible by means of human. From now on, we can say that bussiness world allot much more time and share from their budgets for human resources.</p> <p>Another point related to this environment is organizations have to act more carefully because of increasing competition conditions and also, coming quality conciousness into view. To be adapted to this rapidly changing process being lived can be possible with planning that is described as suggestion of the future and with strategic planning that means considering the conditions, the ground and the time that organization is in.</p> <p>Organizations must direct human resources correctly to accomplish their objectives. In this context, human resources management proposes developing human resources strategies compatible with the objective and strategies of the company in strategic planning process.</p> <p>Starting from these statemens, in our study, human resources planning subject that spreads day by day is tried to be examined by taking varying inner and outer environment conditions, and technological changes into account.</p> <p>On the evidence of knowledge explained in this study, strategic human resources practice is applied to an organization which has been taken as a sample. In the organization which was subjected to the practice, showing that the most valuable resource is either recognized or not, general view of works in strategic human resources planning in organization structure, knowledge level of managers responsible from human resources, determining deficiencies according to findings obtained is the general purpose of the study.</p>	
Keywords: Organizations, Human Resources Planning, Strategic Planning.	

GİRİŞ

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli olgulardan birisi olan insana ilgi giderek artmıştır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. Dolayısıyla kurum, iş konusu, ortam ne olursa olsun insan her etkinliğin en önemli bileşeni olarak rol oynamaktadır. Bu durum örgütsel ortamda genelde insan ilişkileri başlığı altında toparlanabilecek birçok yeni yaklaşımların ve farklı bakış açılarının geliştirilmesine yol açmıştır. İnsan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak önem kazanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi genel olarak yönetim ve özellikle çalışanların yönetimini geniş bir bakış açısı ile ve insanı merkez alarak bir bütünlük içinde ele almaktadır (Fındıkçı, 1999:10).

Çalışmanın Önemi

İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü planlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rolü oynamaz. Aynı zamanda işin niteliğine göre uygun işgören seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu ise uygulamada işletme açısından verim artışı, dolayısıyla kar artışı getirecektir. Başka bir deyişle, işletmenin, uzun dönemdeki başarısı, istihdam ettiği işgücünün niteliğine bağlıdır diyebiliriz

İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişigüzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda olan örgütlerin, nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenemeyeceği gibi, rekabet ortamında veya kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüzde bu tür örgütlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve

nicelik yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilmesi, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması gibi hususlarda önem taşıdığını söyleyebiliriz

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacını planlama sürecidir. Temelde insan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün insan planlamasını organizasyonun işletme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır. Organizasyonlar gelecek için plan yaparlarken insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları planlaması ile organizasyonun stratejik iş planlaması arasında bir ilişki kurmak durumundadır.

Yapılan araştırmalar planlı, stratejik yönetim biçimini benimsemiş firmaların daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bu firmaların yönetimleri, artık stratejik yönetime başarının önde gelen şartı olarak bakmaktadırlar. Artmakta olan rekabetin birçok ülkede stratejik planlama, stratejik ve çağdaş yönetim uygulamalarına olan ihtiyacı da artırdığı gözlemlenmektedir.

Stratejik planlama, organizasyonun temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. Stratejik planlama öncelikle yapıyı, süreci ve bunların insan kaynakları ilişkisini içeren organizasyonun temel yönelimini belirlemektir.

Herhangi bir örgütün insan kaynakları ile ilgili ihtiyaçlarını belirleme sürecine stratejik insan kaynakları planlaması adı verilir. Bu süreç örgütün genel amaçlarıyla uyum göstermelidir. Belirlenen hedeflere ulaşmak, ancak doğru kişilerin doğru işlere ve doğru sayıda yerleştirilmesiyle mümkündür. Öncelikle mevcut insan kaynakları nitelikleri ve yetenekleri ile tespit edilmeli, hedefler ve stratejiler doğrultusunda gereksinimler ve fazlalıklar belirlenmeli, bütün bunlara göre de bir politikaya karar verilmelidir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, işletmelerde önemi gittikçe artan insan kaynakları yönetimine ve insan kaynakları planlamasına, günümüz koşullarında başarının sırrı olarak değerlendirilen stratejik planlama kavramlarına değinilmiş, ayrıca insan kaynaklarının stratejik nitelik kazanmasıyla ön plana çıkan stratejik insan kaynakları planlamasına ve bütün bu

kavramların işletmelere ne gibi yararlar sağladığı açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma bölümünde ise uygulama alanı olarak belirtilen bir işletmede insan kaynakları planlama uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Metodolojisi

Tez çalışması üç bölümde incelenmiştir.

Birinci bölümde insan kaynakları yönetimine ve insan kaynakları planlaması kavramlarına değinilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı, tanımı, tarihi gelişimi, personel yönetiminden ayrılan yönleri, işletmeye sağladığı yararlar, insan kaynakları planlamasının tanımı, özellikleri, gelişimi, organizasyon planları içindeki yeri, işletmelere ne gibi faydalar sağladığı konuları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde stratejik planlamanın tanımı, diğer planlama türleri arasındaki farklar, özellikleri, işletmeye sağladığı yararlar ve stratejik planlama süreci, stratejik insan kaynakları planlamasının anlamı, önemi, süreçleri, değerlendirilmesi ve işletmeye sağladığı yararların neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde anlatılmaya çalışılan kuramsal bilgilerden yola çıkarak stratejik insan kaynakları planlamasına yönelik örnek bir çalışma yer almaktadır. Burada önce uygulama alanı olarak seçilen HES Hacılar Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş hakkında tanıtıcı bilgiler verilmekte, sonra işletmenin insan kaynakları planlamasına yönelik, insan kaynakları yöneticisiyle yapılan mülakat çalışmasından alınan sonuçlar değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Son olarak işletmenin verdiği cevaplardan bir genelleme yapılarak stratejik insan kaynakları planlamasının önemine ve konuyla ilgili bir takım önerilere yer verilmektedir. HES Hacılar Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin insan kaynaklarından sorumlu yöneticisinin insan kaynakları alanındaki bilgisinin ve bilimsel verilerin bu işletme de uygulanmakta olan planlama ve stratejik insan kaynakları planlaması çalışmalarına ne ölçüde yansıdığı, araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi, en zor sağlanamı genel olarak “personel” olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Diğer kaynaklar zaman içerisinde teknolojik gelişmeler sonucu değişime uğramaları, ikame edilebilir duruma gelmelerine karşılık, insan kaynaklarının böyle bir özelliğinin bulunmaması dikkat çekicidir. Örgütlerin insan kaynağı, örgütün amacına ulaşabilmesinde en önemli rolü oynayan bir unsurdur. Örgütteki insan unsurunun bu konumu hiç değişmemiş ve gelecekte de değişmeyecektir. Son yıllarda, örgütlerin, insan kaynağına yönelmeleri örgütün ana eksenine insan kaynağı yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam edeceğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir (Aykaç, 1999:15-16).

İnsan kaynakları yönetimi, bir tanıma göre, organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleri kapsar. Diğer bir tanıma göre insan kaynakları yönetimi, “firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda, kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemi” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise insan kaynakları yönetimi değimiyle bir işletmede çalışanların tümünün, diğer bir ifade ile en alt düzeyden en üst düzeye kadar işletmede görevli herkesin belli amaca yönelik olarak çalışmaları kastedilmektedir (Aykaç,1997:248).

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle örgütün hedeflerine ulaştırılması sağlanmış olur. İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar ki tüm süreçleri (Fındıkçı,1999:5) kapsar.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

19. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’ de başlayan Endüstri Devrimi ile çalışma hayatında büyük değişiklikler olmuş, yeni bir dönem başlamıştır (Tüzün, 1996:8). Endüstri devrimi öncesinde insanlar atölyelerde ufak gruplar halinde çalışmaktaydılar. Hayatları boyunca kazanç elde edebilecekleri bir işe, bir mesleğe sahip olmak üzere bir ustanın yanında çalışmayı başaranlar, ustalığa kadar yükselebilecek şanslı insanlardandı (Ekin, 1989:5). Endüstri devrimi ile el işçiliğinin yerini makine işçiliği almaya başlamış, makineleşme ile yüksek üretim miktarları elde edilir olmuştur. Makinelerin çalışma hayatına girmesiyle beraber hem daha uzun çalışma saatleri, hem de fazla çalışma saatlerine rağmen daha düşük ücretler alınması durumu ortaya çıkmıştır. Çalışanlara, üretim yapan herhangi bir makineden farklı bakılmadığı, iş açısından rutin, can sıkıcı çalışmanın hüküm sürdüğü bu devrede insan kaynakları yönetiminin varlığından söz etmek mümkün değildi. İşgörenlerle ilgili tüm işleri başlarındaki formen düzenlerdi. Ancak çok büyük fabrikalarda çalışma saatlerini hesaplayan ve ödemeleri ayarlayan bir de işletme memuru bulunurdu (Butler ve diğerleri, 1991:11).

20.yüzyılın başlarında üretim sürecinde mal üretiminin yanısıra çalışanların verimliliği de önem kazanmaya başlamıştır. Zaman ve hareket etütlerinin yapıldığı, iş analizlerinin, iş tanımlarının ve işe yönelik eğitimin doğuşunun gözlemlendiği 20. yüzyıl başında Taylor ile Gilbreth’ in adlarına rastlanmaktadır (Tüzün, 1996:9). İnsan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı, Taylor ve Gilbreth’in yaptıkları çalışmaların insan kaynakları ve işletme üzerindeki pozitif etkilerini göstermeleriyle bilimsel yöntemin doğuşuna bağlanır (Butler ve diğerleri 1991:12). Bir yanda ağır çalışma şartları hüküm sürmeye devam ederken diğer yanda işçilere kütüphane, sosyal tesis ve eğitimden sağlık hizmetlerine varan imkanlar verilmeye başlanmasıyla beraber bu imkanlardan işgörenlerin ne kadar yararlandırılacağı işleriyle ilgilenmek üzere refah sekreterleri olarak adlandırılan kişiler göreve başlatılmıştır. Bu kişiler modern insan kaynakları yöneticisi olma yönünde gelişim gösterecek, organizasyon içinde insan kaynaklarından sorumlu bir pozisyonun temsilcileriydiler (Tüzün, 1996:10).

Ağır şartlar altında çalışmak işçiler arasında huzursuzluğa ve bireysel çapta direnmelere yol açmıştır. İşçiler tepkilerini devamsızlık, işe geç gelme, işi yavaşlatma,

kaliteyi bozma gibi hareketlerle belli etmeye başlamışlardır. Bu hareketler zamanla küçük gruplar şeklinde yapılan grev ve boykot eylemlerine dönüşmüştür. Bu eylemlerin sonuç vermeye başlaması ise işçileri daha düzenli olarak bir araya gelmeye ve isteklerini sistemli bir şekilde duyurmaya yöneltmiştir. Bu hareketler ise sendikal faaliyetlerin başlangıcı olmuştur (Uğur, 1995:4).

Yine 20. yüzyılın başında çalışma koşullarının iyileştirilmesi, teşvikli ücret sistemleri, insanlar arası etkileşim ve iletişim, grup normları ve değerleri, iş tatmini, moral, gözetim, uygun işe uygun eleman, eğitim, işe son verme gibi çalışmalar gündeme gelmiştir. İnsanın makine olarak görülmeyip, insanca ihtiyaçların ön plana çıkması ve işletmenin ekonomik amacının ikinci plana itilmesiyle beşeri ilişkiler devri başlamıştır. Bu alanda Mayo ve Rothlisberger'in Hawthorne çalışmaları (1927-1932), grup içi etkileşimlerin diğer anlamda sosyal faktörlerin üretim üzerinde büyük etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Tüzün, 1996:12).

20. yüzyılın ortalarında müşterinin istekleri önem kazanmaya başlamış yaşanan darboğaz yüzünden üretilen malı satmak yerine satılabilecek malın üretimine yönelim başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında tüm hiyerarşi kademelerinde eğitim verilmesi, insan kaynağının motive edilebilir, öğrenmeye açık bir özelliğe sahip olduğunun anlaşılması ve personel işlerinin sistematikleştirilmesi çalışmaları, yeni olgular olarak çıkış göstermişlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonları olan tedarik, performans değerlendirme, ödüllendirilme ve eğitim unsurları insan kaynakları yönetiminde yerlerini almışlardır. Grup çalışmasını özendirme, grup davranışlarıyla ilgilenme, kalite çemberlerini oluşturma, tam zamanlı hareket insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği diğer konular olarak sayılabilir (Tüzün, 1996:13).

İşletmeler açısından büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra köklü değişiklikler yaşanmaya başlanmış, 1980'li yıllara gelindiğinde ise yoğun rekabet dönemi kendini göstermiştir. Bu dönemde insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha etkin ve değerli hale gelmeye başlamıştır. Bütün bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuştur.

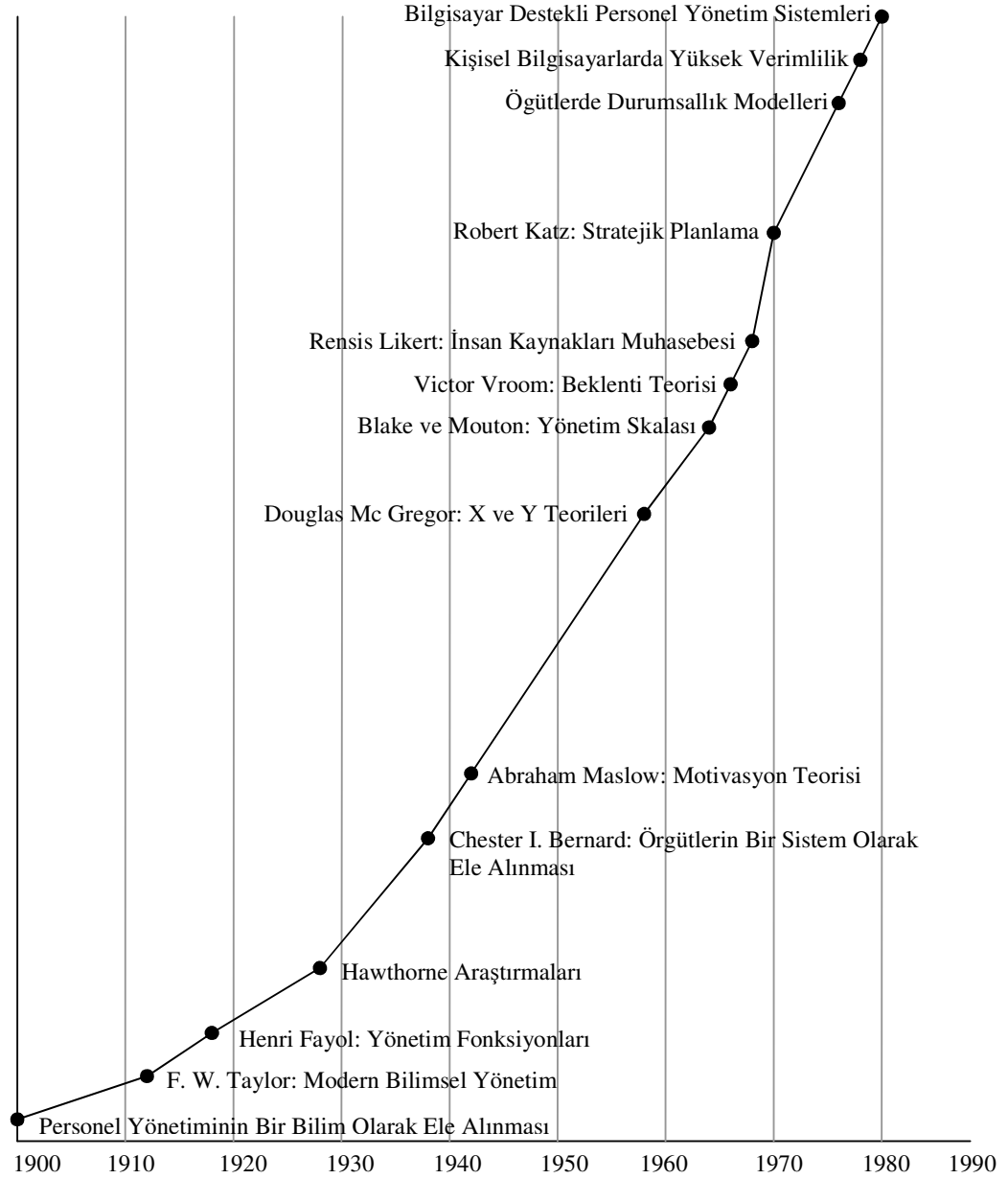
Şekil 1: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışma İlkeleri	
Alt Düzey Yönetici			Personel Çalışanların Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
Yıllar	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Kaynak: Palmer ve Winters (1993:23)

Şekil 1'de görüldüğü gibi, 1940'lı yıllarda, örgütün en alt kademesinde, personelle ilgili kayıtlar tutulması aşamasıyla başlayan; 1950'li yıllarda, nezaretçi düzeyinde personel birimlerinin oluşturulması; 1960'lı yıllarda alt kademe yöneticileri tarafından örgüt personelinin günlük sorunlarının çözümü için çaba harcanması aşamasına gelinmiştir. 1970'li yıllarda ise, personelle ilgili yönetim kademesinin orta kademe düzeyine yükseldiğini ve konunun kapsamının daha da genişleyerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaştığını; 1980'li yıllardan itibaren ise, "İnsan Kaynakları" kavramının ortaya atıldığını ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesinin, üst kademe yönetimi olduğunu görüyoruz. Bu gelişim çizgisinin devam etmesi halinde, örgüt ile örgütün kaynaklarının özdeşleşeceğini söyleyebiliriz (Demiral, 1999:19).

Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi



Kaynak: Demiral (1999:20)

İnsan kaynakları yönetiminin; 20. Yüzyılda gösterdiği gelişim çizgisi Şekil 2'de görülmektedir. Buna göre, bu gelişim çizgisi içerisinde 6 dönüm noktası bulunmaktadır. Bu dönüm noktalarını ifade eden anahtar kavramlar ise, sırasıyla; yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların büyümesi ve gelişmesi, yasal düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi şeklinde belirtilmektedir. Aynı gelişim çizgisi, günümüzde örgütün insangücü politikalarının planlanması, işe alma,

personel değerlendirme, ücret, toplu iş görüşmeleri, insan kaynaklarının denetimi sorunları alanlarında yapılacak düzenlemeler, doğrultusunda devam edecektir (Demiral, 1999:21).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Amacı

İnsan kaynakları yönetimine göre insan, örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları en önemli kaynaklardan birisidir. Bu yaklaşıma göre insan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikte bir parçası, hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst kademeli yöneticilerden, en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında zaman insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğu söylenebilir; verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmek (Sadullah, 1996:2). Bu amaçların gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı, insan kaynakları yönetimini insan ilişkilerine yöneltmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerine yoğunlaşarak kurumun geleceğe yönelik hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır (Fındıkçı, 1999:13). Genel olarak şirketin amaçlarına baktığımızda ise bütün şirketlerin en temel amacının uzun vadeli verimliliği ve karlılığı güvence altına almak olduğunu görebiliriz. Karlılığın uzun vadede güvence altına alınabilmesi için rakipleri tarafından taklit edilmeleri güç rekabet unsurları açısından avantajlı olmak gereklidir. Geleneksel olarak nitelendirilen (ürün ve üretim teknolojileri, korunan piyasalar, mali kaynakların gücü veya ölçek ekonomileri) rekabet unsurlarına sahip olunması günümüzde şirketler için önemli avantaj sağladığı kabul edilmektedir. Ancak küreselleşmenin ve Gümrük Birliğinin etkisi ile artık bu unsurların rekabet açısından önemlerinin azaldığı ve bunların yanı sıra daha önemli unsurların ortaya çıktığı görülmektedir. Sözü edilen geleneksel başarı unsurlarının önemlerinin azalmasıyla üreticiliğin ortaya çıkabilmesi için liderlik, organizasyon ve insan kaynaklarının yönetimi konuları artık rekabette en önemli faktörler haline gelmektedir. Yeni rekabet koşullarında başarıya insanlar sayesinde ulaşılabilmesi için çalışanlarla ilişkiler konusunda düşünce biçimlerinin

değişmesi gerekmektedir. Değişimin temelinde çalışanların diğer kaynakları yöneten bir stratejik avantaj kaynağı olarak görülmeye başlanması yatmaktadır. İnsan kaynakları ile ilgili ciddi değişimleri bugün başlatan işletmelerin uzun vadeli çalışmalara ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla bu şirketlerin yakın gelecekte rakipleri tarafından taklit edilmesi uzun yıllar alacak bir avantaja sahip olacaklarını söylemek yanlış olamayacaktır. 2000'li yılların küresel pazarlarında rekabet etmeyi hedefleyen ve bu hedef doğrultusunda iş mükemmelliğine ulaşmayı amaç edinen şirketlerin öncelikle insan kaynağı gerçeğini görmeleri gerekmektedir (Tuğcu, 1998:79-80).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için insanları bir araç olarak kullanır. İnsanlar da kendi amaçlarına ulaşmak için işletmeleri bir aracı olarak kullanırlar. Örgütün ve çalışanların amaçları genellikle birbirine zıttır. Örneğin; işgörenler ücretlerini maksimuma çıkarmak isterken, örgüt işçinin maliyetini en aza indirmek ister. Bu şekilde bir karışıklığın yönetimi insan kaynakları yönetiminin başlıca sorumluluklarındandır (Serinkan, 1996:27-28).

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Yüksek rekabetin yaşanması teknolojik yeniliklerin hızla değişmesi ve teknolojilerin uygulamaya hızla konulması, esnek üretim sistemlerinin yaygınlaşmaya başlaması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelik ve yetenekteki elemanların bulunmasındaki zorluk, insanların eğitim ve kültür düzeylerinin artması, devletin işçi işveren ilişkilerini düzenleyici kurallar koyması (Serinkan, 1996:35), hızlı bilgi artışının kişi, kurum ve toplum düzeyinde meydana getirdiği değişim ihtiyacı ve bu ihtiyacın giderilmesinde insanın anahtar rol oynaması gibi sebepler insan kaynakları yönetimini zorunlu hale getirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işgören ile örgütün isteklerini ve hedeflerini uyumlaştırarak örgüt içinde verimliliğin, etkinliğin ve kalitenin artmasını sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi sadece hat yöneticilerinin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmakta değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında aktif rol oynar. İnsan kaynakları yönetimi anlayışına göre işçiler kendi kendilerinin kontrolünü yaparlar. Çalışanlarla ilişkiler tekilcidir, güvenin yüksek olduğu ve takım ruhunun işletmede hakim olduğu bir anlayış vardır. Personelin işletmeyle bütünleştiği, bir bakıma kader birliği ettiği bir düşünce yapısı

vardır (Serinkan, 1996:36). Bunların yanı sıra bilgi çağında şirketlerin değeri artık sadece sabit kaynakların değeri ile değil, büyük bir kısmı çalışanlarda bulunan entelektüel sermayenin yani bilgi birikiminin değeri ile ifade edilmektedir (Tuğcu, 1998:81).

İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde, kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkcı, 1999:14).

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla beraber; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi, içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır (Selamoğlu, 1998:571).

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri, izinler raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gidemeyen Personel Yönetimi (Yüksel, 1998:9), günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetim ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baysal, 1993:64). Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden modern personel yönetimi yani insan kaynakları yönetimine geçiş sağlanmıştır. Bu geçiş sürecinde işletmelerin ölçeğinin de etkili olduğu gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Özellikle

büyük ölçekli işletmelerde bu geçişin başarılı bir şekilde yaşandığı söylenebilir. Küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde, özellikle küçük aile işletmelerinde işgücünün eğitim ve geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman alacaktır. Bu nedenle büyük işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş felsefesinin uygulama ile örtüştüğü görülürken, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçişin sadece görüntüyle sınırlı kaldığı, ancak uygulamaya yansımadağı söylenebilir (Keser, 2005:4).

Zaman zaman, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eşanlam telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür (Keser , 2005:4).

Personel yönetimi yaklaşımı genel olarak, personeli işe alma, eğitime, iş ve ücret değerlendirme, personel kayıtlarının tutulması ve personel planlaması gibi dar kapsamlı bir yaklaşım olmasına karşılık, insan kaynakları yönetimi bunlara ilave olarak çalışanlarla işletme arasındaki ilişkiyi ele alır ve bu ilişkinin her iki tarafın da yararına olmasını sağlayıcı uygulamaları kapsar.

Personel yönetimi yaklaşımında, işçi-işveren ilişkileri, eğitim faaliyetleri, örgütsel davranış ve geliştirme gibi konular ayrı ayrı ele alınmış ve örgüt verimliliği bu şekilde artırılmaya çalışılmıştır. Halbuki insan kaynakları yönetimi, tüm bu faaliyetleri bir arada düşünen, aynı zamanda da en alttan en üst yöneticilere kadar tüm yöneticileri bu faaliyetlerin içinde düşünen bir yaklaşım olmuştur.

Personel yönetimi anlayışına göre, personelle ilgili değişik konularda problemler ortaya çıktıkça çözüm aranmasına karşılık, insan kaynakları yönetimi önceden planlamaya önem vererek, hem problemlerin çıkmasını önlemekte hem de insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktadır.

Personel yönetimi çalışan insanı bir maliyet unsuru olarak görür ve ona işletme bünyesinden en az pay ayırarak en fazla geliri sağlamayı hedefler. İnsan kaynakları yönetimi ise insanı yatırım yapılan bir şirket varlığı olarak görür ve onun bu yönüyle nicel bir getiri aracı olduğunu kabul eder. Ancak bunun yanında insanın sahip olduğu bir takım değerlere önem verip onların gelişmesine yardımcı olmak da insan kaynakları yönetimi anlayışına göre en az birinci bakış açısı kadar önemlidir.

Personel yönetimi sendikal faaliyetlerin, kuvvetli olduğu dönemler dikkate alınarak toplu ilişkileri esas olan bir yaklaşım olarak görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi ise sendikal faaliyetlerin, dolayısıyla toplu ilişkilerin zayıfladığını kabul eder ve bireysel ilişkileri esas alır. Bireysel ilişkilerde de iletişimin önemi büyüktür. İşte insan kaynakları yönetimi bu iletişimde performans, satışlar, kar gibi işletmenin hedeflerinin çalışanlarla paylaşımını esas alır. Bu da beraberinde işletmeye bağlılığı getirecek olan bir tutumdur.

Personel yönetimi zaman ve planlama açısından kısa dönemli, tepkisel, rastgele ve marjinal çözümlere yönelirken, insan kaynakları yönetimi önceden düşünülmüş, bütünleştirici, stratejik planlamaya önem vermiştir.

Personel yönetimi emirlere uymayı esas almışken, insan kaynakları yönetimi işletmeye bağlılığa ve amaç birliğine önem vermiştir.

Personel yönetimi insan gücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi kaynak merkezli olduğundan tüm örgütün insan kaynakları ihtiyacı ile ilgilenir (Erdut, 2001:57).

Personel yönetiminin etkinliğinin, önceden belirlenmiş personel politikalarını başarıyla uygulaması gösterirken, insan kaynakları yönetiminin etkinliğini, örgütün ulaştığı başarı gösterir (Yüksel; 1997:7).

Görüldüğü üzere personel yönetimi; emredici kurallara uyum sağlayan, takip eden operasyonel, pratik, kısa vadeli uygulamalara yönelik iken insan kaynakları yönetimi yeni fikirlere açık, yön gösterici, stratejik, kavramsal ve uzun vadeli uygulamalara yönelik olarak ifade edilmektedir. Burada her iki terimin içeriğinden çok konulara yaklaşımındaki farklılıklar ön plana çıkmaktadır. Nitekim Storey' in Personel/ Endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları incelediği çalışması

sonucunda elde ettiği bulgular da, bu iki kavram arasındaki farklılıkların konulara bakış açısından kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Özden, 2003).

Tablo 1: Storey'e göre Personel/Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin boyutları

BOYUT	PERSONEL VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İnançlar ve varsayımlar		
1. Sözleşme	Yazılı iş sözleşmeleri ile dikkatli sınırlamalar	“Sınırların dışında sözleşmeyi” yi hedefleme
2. Kurallar	Açık kuralların konulmasının önemi/ karşılıklık	“Yapılabilir” yaklaşımı: kurallara karşı sabırsızlık
3. Yönetim faaliyeti için rehber	Prosedürler	“İş gereksinimleri”
4. Davranış kökeni	Kurallar/alışkanlıklar ve uygulama	Değerler/misyon
5. Çalışanlara karşı yönetimin görevi	İzleme	Yetiştirme
6. İlişkilerin yapısı	Çoğulcu	Birleştirici
7. Çatışma	Kurumsallaşmış	Önemi azaltılmış
Stratejik Yönler		
8. Ana ilişkiler	İşgücü yönetimi	Müşteri
9. Harekete geçme	Aşama aşama	Bütünselleştirilmiş
10. İşletme planı	Marjinal (sınırında)	Merkezinde
11. Karar alma hızı	Yavaş	Hızlı
Operasyon Yönetimi		
12. Yönetimin rolü	İşlemsel	Dönüştürücü
13. Anahtar yöneticiler	Personel/El uzmanları	İşletme/operasyon yöneticisi
14. İletişim	Dolaylı	Doğrudan
15. Standartlaşma	Yüksek (eşitlik önemli)	Düşük (eşitlik ilgisiz)
16. Ödüllendirilen Yönetim becerileri	Müzakere	Kolaylaştırma
Ana Faktörler		
17. Personel seçimi	Ayrı, marjinal görev	Bütünleştirilmiş, ana görev
18. Ücret	İş değerlendirme (sabit skala)	Performans bazlı

(Tablo 1'in devamı)

19. Çalışma koşulları	Ayrıca müzakere edilmiş	Uyumlaştırılmış
20. Çalışan yönetimi	Toplu pazarlık sözleşmeleri	Bireysel sözleşmeler
21. Hizmetli ilişkileri	Beceri ve eğitime göre düzenleniş	Marjinal (değişim modeli için bazı müzakereler hariç)
22. İş dereceleri ve kategorileri	Çok fazla	Az
23. İletişim	Yasaklayıcı akış	Çoğaltıcı akış
24. İş dizaynı	İş bölümü	Takım Çalışması
25. Çatışma yönetimi	Geçici ateşkes	Ortamın ve kültürün yönetimi
26. Eğitim ve geliştirme	Kurslara kontrollü erişim	Öğrenen şirketler
27. Kaynaşma için odak noktaları	Personel prosedürleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri

Kaynak: Legge (1995:73-74)

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

1.1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Seçimi ve İşe Alma

İnsan kaynakları yönetiminin uygulamadaki ilk adımı olan insan kaynaklarının planlaması, organizasyonun amaç ve hedeflerinin mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacına tercüme edilmesi sürecidir. İnsan kaynaklarını planlama süreci uygulamada;

- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi
- İşgücünün birim bazında değerlendirilmesi
- İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi
- İş analizlerinin yapılması, insan kaynakları planlamasının hedeflerinin belirlenmesi adımlarından oluşmaktadır (Fındıkçı, 1999:130). İnsan kaynakları planlaması kavramı çalışmamızın ilerleyen kısımlarında daha ayrıntılı incelenecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından bir diğeri de eleman seçimi ve işe alma sürecidir. İşletmenin devamlılığını sağlayacak olan personelin seçiminin yapıldığı bu süreç; insan kaynağı ihtiyacının duyurulmasıyla başlar. Belirlenen ve uygun araçlar vasıtasıyla duyurulan insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi için öncelikle yapılan başvuruların değerlendirilmesi gereklidir. Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulur ve uygun olan adaylarla yapılacak görüşmeler, uygulanacak testler, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılacak diğer araçların belirlenmesinden sonra alınması uygun görülen adaylarla ücret ve diğer çalışma koşulları konusundaki detayların çözümlenmesiyle işe alımlar gerçekleşir.

Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Can ve diğerleri, 2001:112):

1. Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek.
2. En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak
3. Örgütsel gereksinmeler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak
4. Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak
5. Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak
6. Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği arttırmak
7. Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek

Personel sağlama sürecinde örgütlerin faydalanabileceği iki kaynak vardır. İç kaynaklar ve dış kaynaklar. Bunlara başlıklar halinde değinecek olursak:

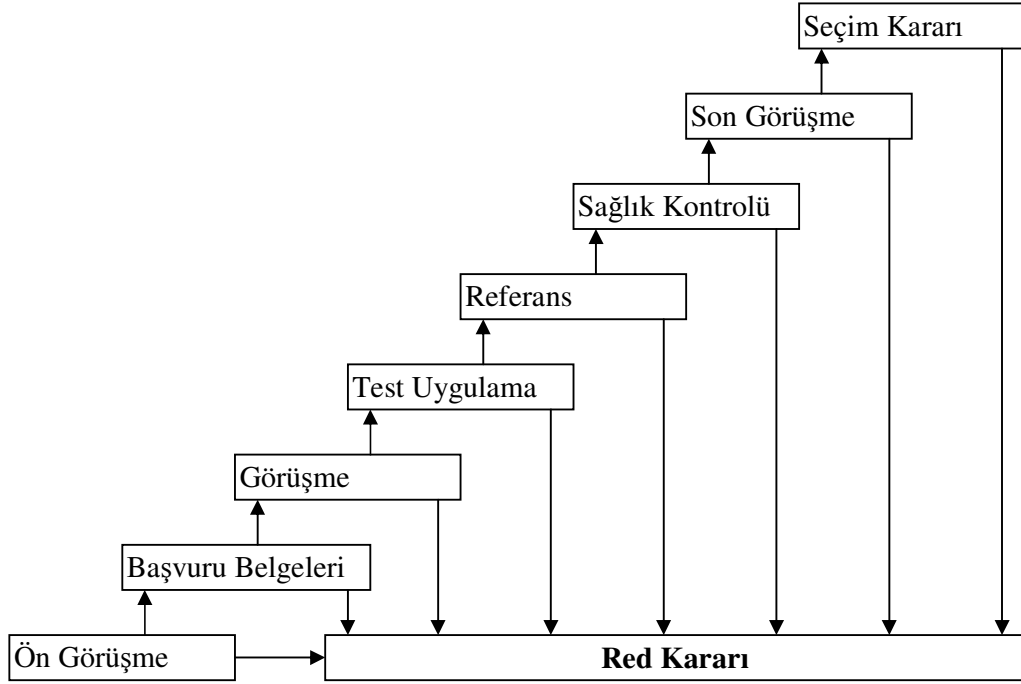
- Örgüt İçi Kaynaklar

- * İşletme bültenlerinde duyuru
- * İç transferler
- * Terfiler
- Örgüt Dışı Kaynaklar
 - * İş ve işçi bulma kuruluşları
 - * Düzensiz başvurular
 - * İşçi sendikaları
 - * Meslek birlikleri
 - * Okullar
 - * İlan ve reklamlar (Gazete, dergi, radyo, TV, internet vs.)
 - * Çalışanların referansları
 - * Uzman araştırma şirketleri

Doğru insanın seçilmesi, organizasyonun başarısı için bir kriterdir. Çünkü doğru olmayan bir kişinin işe alınması hem organizasyonun uygunsuz bir seçim yapmasına hem de kendisinin yanlış işte olduğunu hisseden çalışanın demoralize olmasına neden olur. İşe almanın, doğru insanı seçme dışında bir başka yönü de bulunmaktadır. Katı bir eleme sürecinden geçen eleman, seçkin bir kuruma girdiğini hissettiği gibi performans beklentisinin yüksek olduğunu ve elemanlara önem verildiği duygusunu kazanır (Altın1997:57).

İşe alma ve seçim süreci tamamlandıktan sonra, işe giren elemanlar için deneme süresi çoğu kez toplu sözleşmelere bağlı olarak tanınır. Bu süre işverene ve işe yeni girenin yetenek düzeyini ve işletmeyle bütünleşmesini ve öğrenme olanağı yaratır, öte yandan işgörene, yeni işini tanıma ve yeni mesleki ortama uyum sağlama fırsatı tanır (Sabuncuoğlu,1994:122).

Şekil 3: Personel Seçme Süreci



Kaynak: Can ve diğerleri (2001:119)

1.1.5.2. Eğitim ve Geliştirme Yönetimi

Günümüzde her yeni gün; yeni bilgileri ve teknolojik gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Artan rekabet ortamında fark yaratmak isteyen işletmeler ise, bu yeni bilgi ve teknolojilerin çalışanları tarafından takip edilmesi ve öğrenilmesini istemektedirler. Çünkü artık aynı işlerin sürekli olarak aynı düzeyde verimlilik sağlayacak şekilde ve sadece yöneticiler tarafından alınan kararlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi, kurumsal başarıya ulaşmak için yeterli değildir. Yapılan işin süreçleri ve müşterilerle olan ilişkinin güçlendirilmesi ile ilgili fikirler, günümüzde giderek artan bir oranda, bu işleri yapan çalışanlar tarafından belirlenmektedir (www.insankaynaklari.com, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi bakımından eğitiminin önemi tartışılmaz bir gerçektir. Çünkü insan kaynakları yönetiminin konusu insandır ve insanın en belirgin özelliği akli ve öğrenebilme yeteneğidir. İnsan kaynakları yönetiminde her eğitim çalışmasından önce mutlaka ihtiyacın belirlenmesi yoluna gidilmelidir. Her etkinlik

gibi eğitim uygulamalarının da amaç, yöntem ve varılacak sonuçlar bakımından çok önceden planlanması gereklidir. Aksi takdirde geliş güzel yapılan, çoğu zaman alışkanlık haline alan, rutin uygulamalardan öteye geçmeyen eğitimlerin verimli olamayacağı açıktır.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme çalışmalarının varacağı temel nokta, tüm çalışmalarda işini daha iyi yapma gayretidir. Bu gayretin bireysel çalışmalar, uğraşlar yanında belirli bir arayışı da gerektirdiği açıktır. İşletmenin sağlayacağı eğitim olanakları ile çalışanlar kendini geliştirme imkanlarını bulmalıdırlar. Böylece eğitim ve geliştirmede hedef, kişilerin kendilerini geliştirme kaygısına sahip olmaları ve hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazanmalarındır (Fındıkçı, 1999:281).

İşletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması işletmenin gelişimi açısından zorunludur.

İşletmede yapılan eğitim, çalışanların performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan, bilgi ve becerileri kazandırır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmeye sağlayacağı temel faydalar şunlardır (Taşkın, 1993:28-29):

1. İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
2. Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilirler ve uygulamaya koyabilirler.
3. Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
4. Yeni bir projeye başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
5. Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
6. Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.

7. Çalışanların kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
8. Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
9. Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
10. Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
11. Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece işgücü devir hızı düşer.
12. Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
13. İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren çalışanları ile çıkabilir pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin başarısını; dış etkenler, kişinin duygu ve düşünceleri, tecrübe eksikliği, sınırlı bir bakış açısı, kişisel ilgi alanları önemli ölçüde etkiler. Yapılan eğitim faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için; eğitim, çalışanın ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalı, yöneticiler ve çalışanların önerileri dikkate alınmalı ve farklı eğitim yöntemleri arasında tercih yapma imkanı sağlanmalıdır.

1.1.5.3. Performans Yönetimi

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performanslarının değerlendirilmesi sürecidir (Palmer, 1993:9).

İnsan kaynakları, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacına odaklanan politikalar ve sistemler geliştirirler. İnsan kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de, daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede

kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için işveren hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder (www.insankaynaklari.com, 2002).

Performans değerlemede amaç kişiye bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını dllandirmek, eksiklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarisızlıklardan hareket edip kişiye cezalandırmak değil, başarılardan hareket edip kişiye dllandirmektir.

Performans değerleme ile kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarisının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan işletme, kişi ile yaptığı anlaşmanın koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşılamadığı performans değerleme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerleme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusudur. Performans değerleme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. nemli olan elde edilen sonuçların kullanılmasıdır (Fındıkçı, 1999:298).

Performansı gözden geçirmenin üç ana tipi vardır (Palmer, 1993:15):

1. Geri Besleme; Yöneticinin personelle ilişki içinde olması için biçimsel (haftalık satış cetvelleri gibi) ve biçimsel olmayan (yönetici ile çalışanlar arasındaki kısa müzakereler gibi) yöntemlerdir. Bu genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken ya da örneğin kahve içerken görüp konuşması Şeklinde olur. Bu tipteki değerlendirmelerin gayri biçimsel olmaması çalışanlar ile onları denetleyen arasında verimli bir bilgi alışverişi olmasını sağlar. Bu tür geri beslemeler sürekli olmalı, bir çizelgeye bağlanmamalıdır.
2. Yetiştirme; Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemidir. Bu yöntemde yönetici bir antrenör ya da işleri kolaylaştıran biri gibi davranır, olumlu ve verimli

uygulamaları teşvik eder. Performansı gözden geçirmek üzere yapılan biçimsel görüşmelerin tamamlayıcısıdır. İşlerin günlük gidişi içinde, biçimsel olmayan bir şekilde uygulanabileceği gibi, bir performans sorunu ortaya çıktığında daha biçimsel bir biçimde de uygulanabilir. Böyle bir sorun olduğu zaman, sorunu tartışıp çözümünü araştırmak için o elemanla karşılıklı konuşmak yöneticinin sorumluluğudur. Bu konuşmanın sonuçları, düzenli aralıklarla yapılan performans değerlendirmesi sırasında yararlanmak üzere o elemanın dosyasına konulabilir. O elemanın performans hedeflerinin saptanmasında bunun çok yardımı olacaktır.

3. Karşılıklı Görüşmeler; Organizasyonun yapısına bağlı olarak üç ayda bir, altı ayda bir, ya da yılda bir yapılacak biçimsel değerlendirmelerdir. Bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir.

Bu yöntemlerin her birinin kendine özgü işlevleri vardır. Bu işlevleri işgörenlerin ihtiyaçları, değerlendirmeyi yapan yönetici ve performans değerlendirmesine ilişkin daha önce alınmış organizasyonel kararlar belirler.

Organizasyonlar performans değerlendirmesinden şunları beklerler; hangi işlerin yapılacağına açığa kavuşturulması, işlerin nasıl yapılacağına çalışanlarla birlikte planlanması, terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması, eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için veri sağlanması, organizasyonun hedeflerini ve misyonunu uygulaması (Palmer, 1993:26).

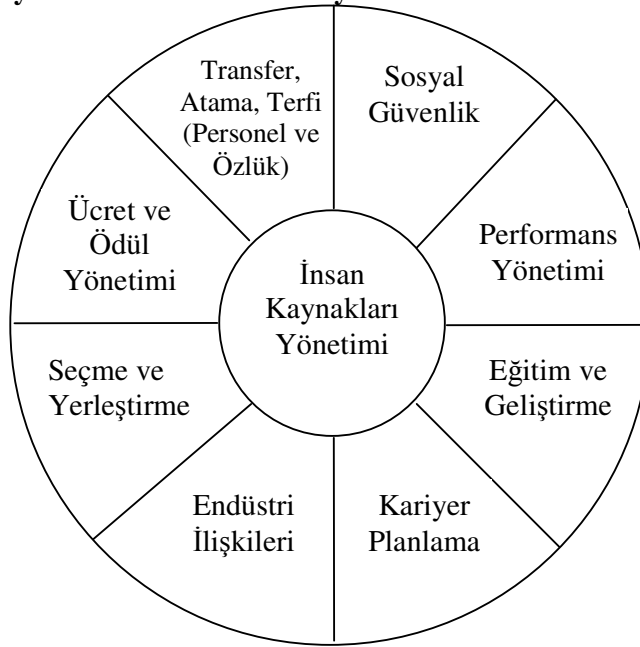
1.1.5.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi, işgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer Yönetiminde de bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayrıca özelliği, çalışanların işletme içindeki hareketliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı

işletmelerde kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu, çalışanı işe ve işletmeye bağlar, motive eder, başka arayışları önler, çalışan işletmeyle bütünleşir (Fındıkçı, 1999:343).

İnsan kaynaklarının planlanması ve yönetilmesi, işin niteliğine uygun bireylerin seçimi ve istihdamının gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında ve çalışanların eğitimi ile yükseltilme politikalarının saptanmasında temel rol oynarlar. Bir yandan katı rekabet koşullarının işletmeleri, çalışanlarını eğitme ve geliştirmenin rekabet silahı olduğunu anlamaya zorlaması diğer yandan çalışanların değişen ortama uyum sağlama zorunlulukları, insan kaynaklarıyla ilgili temel konulardan biri olan kariyer sistemlerini uygulama ve etkinleştirme sorununu da beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden birini oluşturan “ kariyer” konusu, sistemin bütünlüğü açısından, üstlenilen rol ve sorumlulukların yerine getirilmesinde ayrı bir katkı sağlamaktadır. Böylece insan kaynaklarının planlanması açısından kariyer planlaması, geliştirilmesi ve yönetimi konusu işletmelerde ayrı bir önem kazanmıştır (Aytaç 1997:251-252).

Şekil 4: İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları



Kaynak: Aytaç (1997:252)

Kariyer yönetiminin başlıca aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. İşe Hazırlık Aşaması: Bu aşamada birey meslek alternatiflerini değerlendirir, ilk meslek seçimini geliştirir ve seçtiği meslek için gerekli olan eğitimi tamamlar.
2. Organizasyona Giriş: Birey, iş tekliflerini değerlendirir ve doğru bilgi üzerine dayalı işi ve örgütü seçerek çalışma hayatına ilk adımını atar.
3. Kariyer Başlangıcı: İş öğrenme, örgütsel kural ve normları öğrenme, seçilen meslek ve örgüte uyum sağlama, hedef ve amaçları sürdürme gibi kavramlardan oluşur.
4. Kariyer Ortası: Birey, ilk kariyer ve erken yetişkinlik dönemlerini yeniden değerlendirir, amaçlarını değiştirir ya da yeniden onaylar.
5. Kariyer Sonu: Birey itibarını sürdürmeye ve verimli olarak kalmaya çalışır, etkili bir emeklilik için hazırlanır.

Kariyer yönetimin aşamalarına kısaca değindikten sonra amaçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz (Aktan, 1999):

1. Çalışanların memnuniyetini sağlamak
2. İnsan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak
3. Çalışanları motive etmek
4. İşte ilerleme konusunda gerekli düzenlemeler yapmak

Bu amaçları gerçekleştirmek için öncelikle kariyer planlamasının oluşturulması gerekir. Kariyer planlamasında çalışanların mesleki durumlarının, performanslarının, işletme ile ilgili düşüncelerinin bir değerlendirmesi yapılır. Kariyer yönetiminde kariyer danışmanlığı da önem kazanmaktadır. Kariyer danışmanlığı organizasyon çalışanlarına danışmanlık ve rehberlik hizmeti vermek anlamına gelmektedir. Kariyer danışmanlığı; organizasyonda çalışanlar ile ilgili problemlerin (işten kaybolma, işe geç gelme, verimli çalışmama vs.) tespit edilmesi, çalışanlar arasında ayrım yapmaksızın herkese aynı derecede adil, eşit ve objektif kriterler çerçevesinde davranılması, çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesi, çalışanlara danışmanlık ve

rehberlik hizmeti sunulması ile ilgili olarak organizasyonda bir birim oluşturulması, çalışanlarla yakın iletişim kurulması, onların problemleri kendilerinin ortaya koymalarına ve açıklamalarına imkan tanınması gibi işlemleri kapsamaktadır. Bütün bu hizmetlerin de bir plan ve program dahilinde yürütülmesi ve çalışanın davranışlarındaki gelişmelerin yakından izlenmesi yararlı olacaktır. Elde edilen sonuçların çalışan ile birlikte değerlendirilmesine önem verilmelidir. Olumlu gelişmelere paralel olarak çalışanın taktir ve ödüllendirilmesi konusu da ihmal edilmemelidir. Kariyer yönetiminde son aşama kariyer geliştirme aşamasıdır. Bu aşamada gelecek vadeden personel belirlenmeli ve belli bir uzmanlık alanında yetiştirilmelidir (Aktan, 1999).

1.1.5.5. Ücret Yönetimi

Firmalar, pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödemeli? İşte bu noktada insan kaynakları, şirketin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için insan kaynakları yönetimi iyi tanımlanmış insan kaynakları yönetim prosedürlerine ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyar (www.insankaynaklari.com, 2002).

Her personel, çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belirli katkıda bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. İşletmede kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlamakla ve kar ederek çalışanlara başarımlarına göre ücret vermekle yükümlüdür. Rekabetin çok olduğu çevrelerde ise işletmenin, hiç kuşkusuz istediği personeli elde tutabilmek için daha yüksek ücret ödemesi gerekmektedir. Personel açısından ücret işe bağlanma nedenlerinden birisidir. Personelin bağlılığını ve daha çok çalışarak işletmeye daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için de işletmenin adil ve yüksek ücretler vermesi gerekmektedir. Çünkü her personel kendi durumunu benzer konumdaki diğer çalışanlarla karşılaştırma eğiliminde olup, işletmeye yaptığı katkısına bir değer (beklenen ücret) biçer. Personel, ücretin miktarının tatmin edici olması kadar adil ve eşit olmasını da beklemektedir. Ücretin, yapılan iş veya başka bir değişle işletmeye yapılan katkıyla orantılı bir biçimde düzenlenmesi personelin güdülenmesini (daha çok çalışmasını) sağlayacağı gibi bu

güdülenmenin sonucunda işletme daha çok kazanç elde etmesine imkan tanıyacaktır (Aldemir ve Ataol, 1986:179).

İşletmeler ücretlendirme sistemlerini iç ve dış kriterlere göre kurar ve uygularlar. Yöneticiler, işçiler ve uzmanlar gibi çeşitli kademelerde görev alan kişiler için ücretlendirme politikaları da farklılık göstermektedir ve bunlar içinde çeşitli ücretlendirme sistemleri geliştirilmiştir. Günümüzde popüler olan ücretlendirme sistemlerinin başında performansa göre ücretlendirme sistemleri gelmektedir. Bu sistem, birey, grup ve organizasyon performansına göre ödeme olarak üçe ayrılmaktadır bunlar arasında ise organizasyonun performansına göre ödeme git gide daha fazla taraftar bulmaktadır (Altın, 1997:57).

İşletmenin uygulayacağı ücret sistemleri ne olursa olsun, ücretlendirmenin de çeşitli ilkeleri vardır. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu,1994:215);

- Eşitlik İlkesi
- Dengeli ücret ilkesi
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi
- Yükselmeye ücret artışı sağlama ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Nesnellik ilkesi
- Esneklik ilkesi
- Açıklık ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminin bu alana giren diğer bir faaliyeti de yan ödemeler, tazminatlar ve sosyal ödemeler diye adlandırılan diğer ödemelerdir. Bunlar kısaca şöyle gruplanabilir (Altın, 1997:58):

Sosyal yararlar: Ücret ve maaş dışındaki para ve mali haklar, sigorta, emeklilik ikramiyeleri, bunlar genelde üretim ya da verimle ilgili olmayan ödemelerdir.

Özendirici ücretler: Üretim seviyesine göre değişen ve işgörenlerin iş başındaki çabalarını arttırmak amacıyla ödenen parasal tutarlardır.

Primler, ikramiyeler, hisse senetlerinden pay alma, kara katılma: Bu tür parasal ödemelerde özendirici özellikleriyle motivasyonu artırma çabalarında önemli yararlar sağlar.

1.2. İnsan Kaynakları Planlaması

1.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Gelişimi, Tanımı Ve Özellikleri

İnsan kaynakları planlaması kavramı 1960'lı yıllarda geleneksel personel yönetimi konuları arasında yer almaya başlamıştır. O dönemlerde çeşitli kaynaklarda belirtildiği üzere insan kaynakları planlaması kavramı insangücü planlaması, işgücü planlaması, personel ekonomisi, personel planlaması gibi adlarla literatürde yer almaktaydı. İnsan kaynakları planlaması olgusunun önem kazanmaya başlaması ise oldukça yakın zamanlara rastladığı belirtilmektedir (Kaynak, 1989:8).

20. yy başından itibaren makro düzeyde ortaya çıkan sorunlar, uzman personel sıkıntısı ve niteliksiz işgücü çokluğu, niteliksiz işgücünün geliştirilmesi ve istihdam edilmesi yönündeki çalışmaları arttırmıştır (Arslan, 1998:28).

Makro anlamda insan kaynakları planlaması ulusal işgücünün yapısı, gelecekteki işgücünün arz ve talebi, mesleklerin durumu ve toplam işgücü gereksinimleri ile ilgilidir. Mikro anlamda insan kaynakları planlaması ise; işletme düzeyinde aynı işlemlerin boyutlarının küçültülerek uygulanması şeklinde tanımlanabilir (Özakman, 1994:7).

İnsan kaynakları planlaması birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlar arasında benzer noktalar hatta aynılıklar görülmektedir. Bu tanımsal benzerlikler, insan kaynakları planlaması kavramının artık oturmuş ve niteliği belirginleşmiş bir içeriği olduğunu belgeler (Kaynak, 1989:10). Yukarıda belirttiğimiz tanımsal benzerlikleri görmek açısından bu tanımlardan bazılarını kısaca değinelim.

W. French'e göre personel planlaması, bir örgütün gereksinim duyduğu nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesidir (Can ve diğerleri, 2001:92).

E. Vetter ise personel planlamasını şöyle tanımlamaktadır:

Personel planlaması, bir işletmenin istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinilen tür ve sayıda personelin hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi iktisadi anlamda en uygun (optimal) bir şekilde gerçekleştirme sürecidir (Kaynak, 1989:10).

Bir başka kaynakta ise insan kaynakları planlaması, işletmenin üretim çabalarını destekleyecek ve amacına ulaşmasını sağlayacak işgörenin, nitelik ve nicelik yönünden sağlayabilme amacıyla yapılan plan çalışmalarının tümü olarak tanımlanmıştır (Aykaç, 1999:101).

Bu tanımların sayısını çoğaltmak mümkündür. Ancak bir genelleme yapacak olursak insan kaynakları planlaması kavramı, işletme amaçlarının en iyi ve ekonomik şekilde gerçekleştirecek nitelikli işgörenlerin doğru yerde, doğru sayıda, doğru zamanda ve nereden temin edileceğinin belirlenmesi sürecidir diyebiliriz.

Verilen tanımlar da benimsenen insan kaynakları planlamasının ortak özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz:

- İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağıyla ilgilidir.
- İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.
- İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlemesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.
- İnsan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmayı gerektiren bir süreçtir.
- İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevi kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.

- İnsan kaynakları ve personel sözcükleri kullanılırken, dikkat edilmesi gereken bir kavram da esnekliktir. Değişim kamu yönetiminde uyarılma ve yaratıcı olma yeteneği gerektirme, hiç bir plan uzun dönemde değişen koşullara cevap verememektedir. Dolayısıyla planlamada esnek bir yaklaşım benimsenmesi zorunlu olmaktadır (Aydoğdu, 2002:21).

1.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi İşletmeye Sağladığı Faydalar

İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü planlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rolü oynamaz aynı zamanda işin niteliğine göre uygun işgören seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu ise uygulamada işletme açısından verim artışı, dolayısıyla kar artışı getirecektir. Başka bir deyişle, işletmenin, uzun dönemdeki başarısı, istihdam ettiği işgücünün niteliğine bağlıdır diyebiliriz (Kaynak, 1989:7).

İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişigüzel kullanması söz konusu olduğu gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir. Böyle bir durumda olan örgütlerin, nitelikli mal veya hizmet üretmeleri beklenemeyeceği gibi, rekabet ortamında veya kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüzde bu tür örgütlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, gelecekteki personel ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi, örgütsel değişimin yönlendirilmesi, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip personelin temini ve örgütte tutulması gibi hususlarda önem taşıdığını söyleyebiliriz (Aykaç, 1999:103).

Ayrıca insan kaynakları planlama, üst düzey yöneticilerin örgüt stratejilerini belirlemelerini gerektirmesi, örgütün şu andaki durumunun saptanması, geleceğe yönelik düşüncelerinin neler olduğunun ortaya konulması bakımından da önem taşımaktadır (Aykaç, 1999:104).

İnsan kaynakları planlaması, belirlenmesi, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve denetlenmesi süreçlerinde bilimsel ve sistematik olmayan uygulamalar yararlı olmamaktadır. Parmak hesabıyla, deneme-yanılma yoluyla karar verme alışkanlığı ve savurganlığına örgütlerin daha fazla katlanamayacakları, fizibilite açısından ifade edilebilir. Bu nedenle belirli büyüklükteki örgütlerin, gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimde olsun, girdileri üretime dönüştürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak, insan kaynakları planlarını yapmak zorunluluğu vardır (Can ve diğerleri, 2001:92).

İnsan kaynakları planlamasının hedefi aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Aydoğdu, 2002:25).

- Özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli işlevsel tahminler yapmak,
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimliliklerini arttırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşümünü sağlamak,
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak,

1.2.3. Organizasyonda İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılmasının Temel Nedenleri

Organizasyonları sistematik bir insan kaynakları planlaması yapmaya yönelten etmenler şunlardır (Can ve diğerleri, 2001:93-94).

Gelecekteki personel gereksinmesi: İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte duyacağı personel gereksinmesini açık biçimde ortaya koymaktadır.

Değişimi gerçekleştirmek: İnsan kaynakları planlaması, örgütün değişen pazar, rekabet, teknoloji gibi çevresel değişimlere uyum göstermesini kolaylaştırır. Zira bu tür çevresel değişimler örgütteki işlerin içerik, beceri düzeyini ve gerekli personel sayısını etkiler.

Yüksek bilgi ve beceriye sahip personelin sağlanması: Örgütteki personel bileşiminde ağırlık yönetsel ve meslekleşmiş personele doğru kaymaktadır. Bu tür personelin sayısı genellikle sınırlı olduğundan aranıp bulunması ve geliştirilmesi oldukça uzun zaman alır.

Stratejik planlama: Çağdaş örgütler stratejik planlama ile ilgilenirler. Personel planlaması da stratejik planlamanın bir parçasıdır.

İnsan kaynakları planlamasının temel oluşu: İnsan kaynakları planlaması, personel sağlama, seçme, transfer gibi başlıca personel yönetimi işlevlerinin tasarlanması ve yerine getirilmesi için gerekli temel bilgileri sağlar.

1.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Organizasyon Strateji İle İlişkisi

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. Temelde insan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün insan planlamasını organizasyonun işletme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır. Organizasyonlar gelecek için plan yaparlarken insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları planlaması ile organizasyonun stratejik iş planlaması arasında bir ilişki kurmak durumundadır. Stratejik planlama, organizasyonun temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. Stratejik planlama öncelikle yapıyı, süreci ve bunların insan kaynakları ilişkisini içeren organizasyonun temel yönelimini belirlemektir.

Bu bağlamda stratejik planlama;

- Organizasyonun hedefini açıkça ortaya koymalıdır.
- İşgörenlerin organizasyon hedeflerine bağlılıkları olmalıdır.
- Faaliyet planı eğilimli ve yetenekli işgörenleri kapsayan biçimde hazır veya elde edilebilir kaynakların ışığında hazırlanmalıdır.

Günümüzde insan kaynakları bölümü ve bu bölümün faaliyetleri organizasyonun araştırma ve geliştirme, satış, pazarlama ve finans gibi diğer bölümleri kadar, stratejik bakımdan önemli ve değerlidir. İnsan kaynakları yöneticileri organizasyonun büyüme

ve gelişme süreci üzerinde olumlu etki gösterebilmekte ve organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirmede insan kaynakları programlarının ve politikalarının geliştirilmesinde aktif rol oynamaktadırlar. Bu olumlu ilişki özellikle insan kaynakları yöneticilerinin organizasyonun yönetim komitelerinde veya stratejik planlama gruplarında yer almaları durumunda daha da kuvvetlenmektedir. Böyle bir yapının oluşmasıyla da insan kaynakları yöneticileri stratejik planlamaya katkı açısından üst kademe yöneticiler kadar etkin olmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması organizasyon stratejisi ile uyumlu olmalıdır.

Klasik insan kaynakları programlarının kıdemli yönetim kademesinin tüm ihtiyaçlarını tatmin edici nitelikte olması sağlanmalıdır.

Organizasyonun işletme stratejisinin insan kaynakları üzerindeki etkileri açıkça ortaya konmalıdır.

Organizasyonun işletme stratejisini etkileyen insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm konular tanımlanmalıdır.

Stratejik insan kaynakları planının oluşturulması için organizasyonun işletme hedefleri insan kaynakları hedefleri ile bütünleştirilmelidir.

İnsan kaynakları bölümünün katılımını sağlayabilmek için yeni fırsatlar oluşturulmasında stratejik planlama süreci gözden geçirilmelidir.

İnsan kaynakları planlaması öncelikle organizasyonun stratejik planlarına dayanmalı, hedefleri ise organizasyonun hedeflerinden kaynaklanmalıdır. Organizasyonun bugünkü ve gelecekteki faaliyetleri, uzun dönemli hedefleri ve stratejileri saptandıktan sonra bu çerçevede kısa dönemli hedefler belirlenmektedir. Örgüt ve bölüm hedefleri de bu süreç içerisinde belirlenmektedir. Şelale yaklaşımı denilen bu süreçte amaç, yukarıdan aşağıya doğru bir planlama süreci oluşturmak değildir. Temel amaç tüm yönetim kademelerini planlama süreci içerisine dahil etmektir. Bu süreç planlama aşamasında tüm bilgilerin aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya akışını sağlamaktadır. Aynı zamanda organizasyonun tüm düzeylerinde iletişimi ve koordinasyonu sağlayarak, insan kaynakları yönetimi bölümünün de planlama sürecinde etkin olarak yer almasına yol açmaktadır (Taştan, 2003).

BÖLÜM 2: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

2.1. İşletmelerde Stratejik Planlama

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde ister gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi, isterse nüfus artışı, çevre kirlenmesi ya da savunma konusunda olsun düşüncesizce, plansızca kararlar alınması geleceğimizi tehlikeye atmak demektir. Bazı kişi ve gruplarca plansızlık yüceltilmektedir. Planlamanın gelecek üzerinde birtakım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı kişiler, plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmaktadırlar. Gelecekte olabilecekler üzerinde yaklaşık bir düşünceye sahip olmak hiç bir şey bilmemekten daha iyidir. Yönetimin ayrılmaz bir parçası olan planlama; esnek ve sürekli yenilenmeye açık olan bir stratejik planlama olmalıdır (Çoban, 1999:65).

Stratejik planlamayı incelemeye başlamadan önce strateji ve stratejik yönetimin ne olduklarını kısaca açıklamaya çalışalım.

Strateji kelime anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme götürme ve gütme” demektir. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur (Eren, 1997:1).

“Strateji, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Bir organizasyonun amaç programları, bunlardaki değişiklikler, kaynakların bu amaçlara erişmek için kullanılması, kar yönetimi politikaları, temel uzun dönemli amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin bunlara adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması, işte tüm bu süreç ve faaliyetler işletmenin stratejisini oluşturur (Karacan ve Akın, 2000:2).

İşletme yönetiminde “strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür” (Saraçoğlu, 1999:20). Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini, garanti altına alacaktır. Strateji gelecekle ilgilidir. Pek çok işletme

geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır. Strateji pazarların müşterilerin bakış açılarının ve yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu işletmelerin uğraştığı problemlerin de farklılaşmasını sağlayacaktır. İşletmelerin belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgütsel yapıları da değişmektedir. Örneğin ürün farklılaştırma temelinde bir stratejiyi izleyen örgütlerin yenilikçi ve esnek bir yapıya ihtiyaç duyacakları açıktır. Dolayısıyla örgütsel yapının ekip çalışmasına dayalı, kaynakların yenilikçi, dış çevredeki gelişmelere hızla cevap veren ve esnek bir faaliyeti mümkün kılacak şekilde tahsis edilmesi gerekecektir. Bir işletmenin görev çevresi genelde faaliyetlerini sürdürdüğü endüstri olarak tanımlanır. Sosyal çevre, işletmenin faaliyetlerini kısa dönemde doğrudan etkilemeyen ancak, uzun dönemli kararlarında etkili olan, daha genel bir yapıya sahip olan güçleri içerir. Şekil 5'te işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve yasal-politik güçler görülmektedir (Altın, 2005).

Şekil 5: İşletmenin İlişkide Olduğu Güçler



Kaynak: Altın (2005)

Stratejinin, farklı görüşlerdeki kimselerce farklı tanımları yapılmıştır. Bütün bu tanımlar incelendiğinde, stratejinin beş farklı yaklaşımla ele alındığı söylenebilir. Strateji kimileri tarafından bir plan, kimileri tarafından bir taktikler bütünü, bir model, çevre içinde bir konumlandırma ve nihayet bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998:17-18).

Stratejik yönetim, stratejik planlama kavramından kısa bir süre sonra ortaya çıktığı söylenebilir. Özellikle çevredeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü yapıya dönüşmesi sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanması için örgütlenme, uygulama, koordinasyon ve kontrol etme süreci olarak tanımlanabilir (Özerbay, 1997:65-66). Bütün bu faaliyetler şu şekilde özetlenebilir (Dinçer, 1998:36).

- İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
- Çeşitli ürün/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
- Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine (SİB) dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,
- Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

2.1.1. Stratejik Planlamanın Tanımı Ve Önemi

ABD ekonomisindeki büyümenin 1960'larda hızını giderek kaybetmesi, sanayinin bazı temel sektörlerinde rakipler arasındaki mücadeleyi şiddetlendirmiş, bunun sonucunda işletme yönetimlerinin dikkati, üretimden pazarlamaya dönmüştür. Önceleri üretilen her mal pazarda kolayca yer bulurken büyümenin yavaşlaması, rekabet ettikleri alanlardaki yerlerini sağlamlaştırmak amacıyla, işletmelerin pazarlama teknikleri ve karlılık analizlerine özel bir önemle eğilmeleri sonucunu doğurmuştur. Yeni planlama

tekniklerinin geliştirilmesi sonucunda işletme planlaması yeni bir isim kazanmış ve “stratejik işletme planlaması” olarak anılmaya başlanmıştır (Alpay, 1990:28).

Strateji ve plan farklı şeylerdir. Strateji akıl içerir fakat plan, planlanan stratejinin uygulanmasıdır. Bu anlamda stratejik planlama, örgütlerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgilidir. En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Altın, 2005).

Stratejik planlama, işletmenin geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumu dikkate alarak, işletme için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır (Çoban, 1999:84).

Stratejik planlama bir yönetim aracıdır. Diğer tüm yönetim araçları gibi tek maksatla kullanılır; organizasyonun daha iyi işler yapması için enerjisine odaklanmak, organizasyondaki kişilerin aynı amaçlar için çalışmasını sağlamak, değişen koşullara göre organizasyonun yönünü tayin etmek ve düzeltmek. Kısacası stratejik planlama, geleceğe odaklanarak organizasyonun ne olduğuna, ne yaptığına ve niçin yaptığına rehberlik eden birincil kararları vermek için disiplinli bir çabadır. Stratejik planlamayı kelime kelime ayırıp incelemek bu sürecin altında yatan anahtar elementleri görmemizi sağlar. Süreç stratejiktir. Çünkü organizasyonun çevresel şartlarına yanıt verecek en iyi yolu hazırlamayı içerir. Stratejik olmak, organizasyonun amaçlarının açık olması, organizasyonun kaynaklarının farkında olunması ve bu ikisinin sorumluluk bilinciyle dinamik çevreyle birleştirilmesidir. Süreç planlamayla ilgilidir çünkü amaçlar koymayı ve bu amaçlara ulaşmak için yaklaşımlar geliştirmeyi içerir. Süreç, hedefe odaklanılması ve verimli olabilmesi için kesin bir düzen ve disiplin olarak nitelendirilir. Plan, ne yapılması, niçin yapılması ve nasıl yapılması konusundaki kararlar setidir. Çünkü yapılması gereken her şeyi yapmak imkansızdır. Stratejik planlama bazı organizasyonel kararların ve eylemlerin diğerlerinden daha önemli olduğunu ifade eder (Körfez, 2005).

Stratejik planlama; işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek en yüksek üretim seviyesinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve

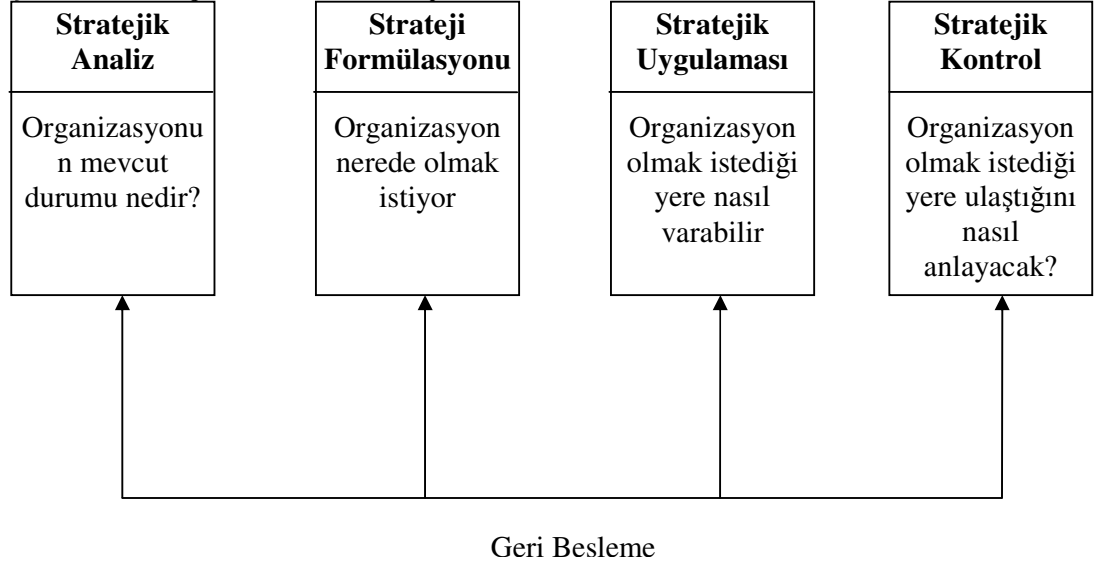
geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir. Stratejik planlama, işletmeye yön verici esasları kapsamına aldığından ve güttüğü amaçlar nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. En uzun süreli planlama stratejik planlamadır (Özerbay, 1997:74). Ancak stratejik planlama üzerinde bazı yanlış anlamalar vardır. Bunları şöyle özetleyebiliriz:

- Stratejik planlama stratejik düşünme değildir. Çoğu zaman stratejik planlama, yöneticilerin rakamların kullanımıyla gerçek vizyonu karıştırmalarına neden olarak stratejik düşünceyi bozmaktadır (Mintzberg, 1994:107).
- Stratejik planlama geleceğin tahmini değildir. Buna karşılık geleceği düşünmeden, günlük sorunları çözerek yürütülen bir yönetim sisteminin, kuruluşu düşüreceği zor durumlardan, gelecekte olabilecek olaylara göre stratejik planlama yaparak kurtulabilir.
- Stratejik planlarla geleceğe yönelik kararlar alınmaz. Geleceğin kararları gelecekte olabilecek muhtemel olayların ışığı altında şimdi alınır.
- Stratejik planlama uzun vadeli finansman planlaması, iktisadi planlama vb. değildir. Uzun vadeli finansman planlaması ve iktisadi planlama gibi planlar stratejik planlamanın sadece bir bölümüdür.
- Stratejik planlama kurumun tüm faaliyetlerine ait planların bir araya getirilmesi değildir. Çünkü stratejik planlama geleceği şekillendirmek için yapılan aktif bir çalışmadır.
- Stratejik planlama gelecekteki risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve geleceğin şekillendirilebilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirtmek de değildir (Çoban, 1999:85).

Bütün bunların aksine stratejik planlama “yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir” (Tümer, 1993:106).

Bir stratejik planlama işlemi aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Bakınız Şekil 6) (Akyüz, 1999:49). Stratejik planlama yapılırken, bu modelde de görüldüğü gibi her basamakta sorulması ve cevaplanması gereken farklı sorular vardır.

Şekil 6: Stratejik Planlama Faaliyeti



Kaynak: Akyüz (1999:49)

Stratejik planlama, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yararlandıkları en önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Günümüz şirketlerini, yetkili ve yöneticilerinin korkutucu derecede yabancı buldukları bir ortama sürükleyen üç güç vardır: Tüketici, rekabet ve değişim. Bu kavramlar arasında yer alan değişim kavramı, stratejik planlamayı zorunlu kılan bir kavramdır. Aslında biraz daha derinden incelendiğinde, diğer üç kavramında birbirleriyle yakın ilişkiler içinde buldukları anlaşılabilir. Çünkü rekabet, değişimin en önemli silahı olup tüketici kavramı da değişimin ve rekabetin gereği olarak büyük önem kazanmıştır. Demek ki günümüz pazarlarını şekillendiren güçler artık stratejik planlamayı da zorunlu hale getirmiştir (Akyüz, 1999:51).

İşletmeler stratejik planlama ile misyonlarını tanımlayarak kendi amaç ve yönlerini belirleyebilirler, dolayısıyla da işletmeler değişen çevreye daha fazla uyum sağlayabilirler.

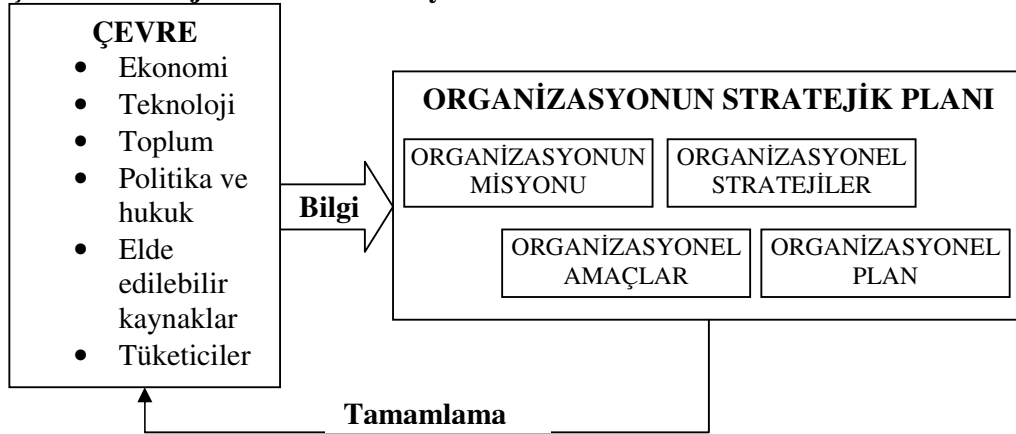
Stratejik planlama, örgütlere bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme şansı vermesiyle de önemlidir.

Günübirlik kararlarla yönetilen örgütler her an yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Oysa stratejik planlama yapmış olan örgütler yeniliklere ve değişime kendilerini hazırlamış olduklarından bu etkilerden zarar görmezler.

Stratejik planlamanın önemli olmasının bir diğer nedeni ise sistematik düşünceye yöneliyor olmasıdır.

Stratejik planlamayı önemli kılan bir başka yönü yönetimde etkinliktir. Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların, hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini üst yönetim için vazgeçilmesi gereken yönetim faaliyetidir. Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlamayla kolaylaşır (Özdemir, 1999:33).

Şekil 7: Stratejik Planlama Faaliyeti



Kaynak: Akyüz (1999:50)

Stratejik planlama bir görüşe göre dört temel bileşenden oluşur. Bu bileşenler misyon, amaçlar, stratejiler ve faaliyet planlarıdır.

2.1.2. Stratejik Planlamanın Amaçları Ve Özellikleri

2.1.2.1. Stratejik Planlamanın Amaçları:

Organizasyonlar belli bir amaca ulaşmak için örgütlenirler. Bir örgütün karşılaştığı sorunlarla baş edebilmesi için tüm örgütün katkılarıyla planlanmış stratejiye göre hareket etmesinin örgüte sağlayacağı çok fazla yarar vardır. Zaten planlamanın, yönetimi sistematik düşünmeye sevk ettiği, şirket yetkilileri ve yöneticileri arasında

iletişimi güçlendirdiği şirket amaçlarının önceden belirlenmesini sağladığı ve şirket harcamalarının daha koordineli şekilde yürütmesine yardımcı olduğu bilinmektedir. Strateji belli amaçlara ulaşmak için araçların kullanım şekli ise, buna göre stratejik planlamayı, organizasyonun amaç ve hedefleriyle değişen pazar fırsatları arasındaki uyumun korunması ve yönetilmesi şeklinde de tanımlayabiliriz (Karataş, 2003).

Stratejik planlamanın temel amacı organizasyonun gelecekteki faaliyet alanlarını ve yönlerini seçmektir. Yani stratejik planlama ilk önce işletmenin faaliyet alanlarını belirler bununla birlikte işletmenin amaçlarını başarılı kılacak bir sonuca götürür (Kaya, 1994:19).

Gelecekteki fırsatlar ve tehlikeleri bugünden saptamak ve buna göre hareket etmek, stratejik planlamanın bir diğer önemli amacıdır (Tümer, 1993:107).

Stratejik planlama, kuruluşun büyümesi, sürekliliğin sağlanması amacına yöneliktir. Üst yönetimin ön sezileri ve astlarının konulara katılım ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkar. Oluşturulan stratejiler, çevre ve kuruluş içi öğelerle etkileşim sonucunda oluşan bilgilere dayanır (Bircan, 1995:6).

2.1.2.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri:

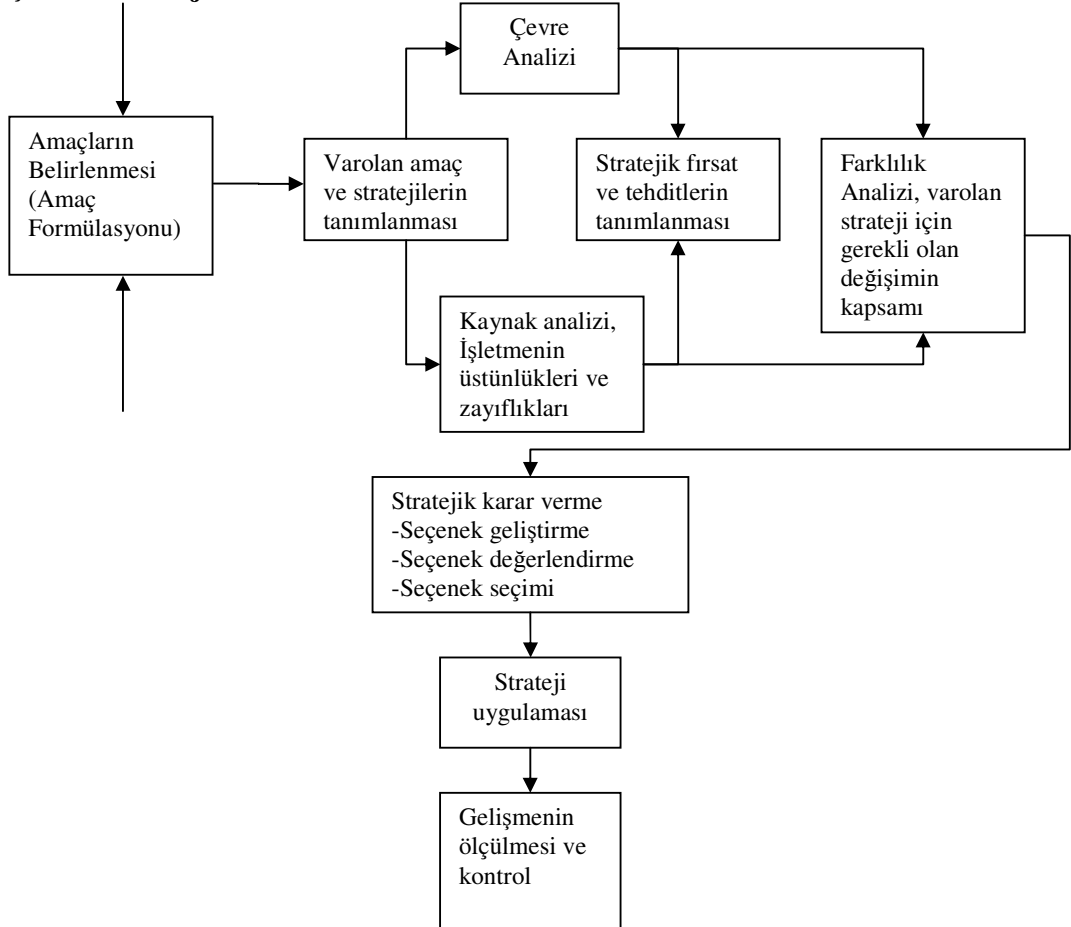
- İşletmeye yönelik temel sorularla ilgilidir. “Biz hangi iş kolundayız veya hangi iş kolunda olmalıyız?” gibi sorulara cevap vermeyi sağlar.
- Tepe yönetimin aktif olarak katılması gerektiği üst düzey bir faaliyettir.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Stratejik planlama gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktadır.
- Stratejik planlamaya göre işletmeler bütün bir sistemdir.
- Stratejik planlamaya göre işletmeler açık bir sistemdir.
- İşletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütün olarak ele alır.
- Alt kademedeki yöneticilere rehberlik eder.
- İşletme kaynaklarının en etkili yoldan dağıtımıyla ilgilidir.

- Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, işletmedeki yönetici ve çalışanlar tarafından inanılması gerekir.
- Stratejik planlama bir yönetim biçimidir.

2.1.3. Stratejik Planlamanın Süreçleri

Stratejik amaçların başarılmasına yönelik olarak şirket ve işletmeler stratejileriyle ilgili planları hazırlarken ve uygularken bir süreç yaşarlar. “Biçimsel Stratejik Planlama Süreci” olarak adlandırılan bu süreç Şekil 8’de gösterildiği gibi 9 adımdan oluşmaktadır (Üzün, 1997:63).

Şekil 8: Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: Üzün (1997:65)

1. Adım: Amaçların Belirlenmesi (Amaç Formülasyonu)

İşletme veya örgütler toplumda sosyal bir varlık yaşayabilmeleri için tıpkı insanlar gibi bir takım amaçlar peşinde koşarlar. Amaçlar işletmenin projelerine veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de ifa ederler (Eren, 1997:57). Stratejik planlama sürecinde en önemli adım işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Belirlenecek bu amaçlarda en önemli husus ise işletmenin kaynaklarının büyük bir bölümünü kapsamaması gerekliliğidir. Üst düzey yönetimin sorumluluk sınırları içinde kalan bu çalışma, şirketin misyonunun bir bakıma gözden geçirilip anlaşılmasını ve somut bir dile dökülmesini içermektedir. Dolayısıyla amaçların belirlenmesinde anahtar adım işletmenin misyonunu belirlemektir (Üzün, 1997:64).

2. Adım: Varolan Amaç ve Stratejilerin Tanımlanması

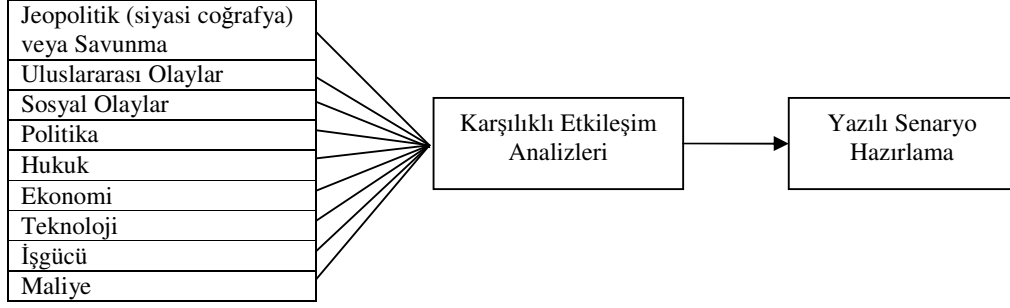
Stratejik yönetim tarafından işletmenin misyonu belirlendikten ve somut amaçlara dönüştürüldükten sonra 2. adım varolan amaç ve stratejileri tanımlamaktır. İşletmenin yeni belirlemiş olduğu amaçlar halihazırdaki amaçlara çok benzeyebilir. Burada göz önüne alınması gereken husus, amaç ve formülasyon sürecinin misyon ve yeni amaçları belirlemede büyük değişikliklere yönelmesi, işletmenin genel amacına ulaşmasının mümkün olmadığı ortamlarda gerçekleştiğidir (Üzün, 1997:64).

3. Adım: Çevre Analizi

İşletmenin amaç ve varolan stratejisi, çevrenin hangi elementlerinin işletmenin amaçlarına ulaşabilmesindeki yeteneklerini etkilediğini gösteren bir çerçeve oluşturmaktadır.

Çevre analizinin yapılmasının nedeni kısaca ekonomik, teknolojik, sosyokültürel, hukuksal ve politik ve uluslararası çevre faktörlerinin işletmeyi dolaylı olarak; pazarın, endüstrinin, tedarikçilerin, rakipler ve diğer anahtar faktörlerin ise işletmeyi doğrudan doğruya nasıl etkilediğinin belirlenmesi içindir. İşletmenin strateji belirlemedeki başarısı, diğer bir deyişle çevre analizinin anahtarı, çevre değişikliklerinin gözle görülür olduğu anda araştırılmasında yatmaktadır (Üzün, 1997:66). Çevre analizi üç aşamada yapılır. Bunlar: Sektör analizleri yapmak, karşılıklı etkileşim analizleri yapmak ve senaryo hazırlamaktır (Şekil 9).

Şekil 9: Çevre İnceleme Örneği



Kaynak: Çoban (1999:92)

4. Adım. Kaynak Analizi

İşletme stratejilerinin ve planlarının gerçekçi olabilmesi açısından işletmenin değerlendirilmesi güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması gerekmektedir. İşletmenin mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yöneticilerin stratejik seçimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Yönetim aynı zamanda işletmenin şu andaki güçlü ve zayıf taraflarını analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilmektedir. İyi bir strateji ve planlama sistemi mevcut faaliyetleri düzeltmeyi zorunlu kılmaktadır (Özerbay, 1997:79).

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle bir fırsatla (F) ya da bir tehditle (T) karşı karşıya bırakılmaktadır. Buna karşılık her işletmenin sahibi olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün (Ü) ve zayıf (Z) yönleri bulunmaktadır. İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine, etkileşim analizi (FÜTZ analizi) adı verilmektedir (Dinçer, 1998:204). Kaynak analizinin dört adımda yapılması önerilmektedir.

- İşletmenin ana kaynaklarının, becerilerinin ve profilinin finansal, fiziksel, örgütsel, insan kaynakları ve teknolojik olmak üzere beş alanda geliştirilmesi,
- İşletmenin rekabet ettiği veya edeceği ürün/pazar doğrularının belirlenmesi,
- İşletmenin kaynak profiliyle, ürün/pazar doğrularını üstün ve zayıf yönlerini belirleyecek şekilde karşılaştırması,

- İşletmenin üstünlük ve zayıflıkların rakiplere karşı durumunu gözönüne alarak, hangi kaynak ve becerilerinin pazarda anlamlı bir rekabet avantajı yakalamasına yeterli olacağını belirlenmesi (Üzün, 1997: 67).

5. Adım: Stratejik Fırsatlar ve Tehditlerin Tanımlanması

Fırsatlar, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için şans olanağı sunan durumlar, araçlar ve dış koşullardır. Tehditler, fırsatların simetriğidir. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde potansiyel problem olabilecek dış güçler, faktör veya durumlardır. İşletmenin fırsatları ve tehditleri diğer çevresel faktörler ve ekonominin ışığı altında gözden geçirerek, görülebilir duruma getirilir. Belki de yeni ürün ve hizmet fırsatları gündeme gelecektir. Fırsatlar ve tehditler, ürün ve pazar bölgelerinin kimliğini çıkarmaya yardımcı olur (Tüz, 1994:105-106).

6. Adım: Gereken Stratejik Değişikliğin Boyutları, Varolan Strateji İçin Gerekli Değişimin Kapsamı

İşletmenin çevre ve kaynaklarının analizinden sonra, varolan stratejinin sonuçlarını tahmin etmek mümkün olabilir. Strateji ne kadar yerinde duruyor ve çevre de ne kadar sabitse, bu tahmini yapmak da o kadar kolay olacaktır. Dolayısıyla üst yönetim stratejik değişikliğe ihtiyaç olup olmayacağını kararını verebilecektir. Bu karar performans farklılıklarının “amaç formülasyonu” sürecindeki amaç belirleme ile varolan stratejinin devamı halinde ulaşılabilecek olan sonuçların arasındaki farktır.

Performans farklılığı 2 nedenden ortaya çıkabilir.

- Ulaşılabilecek güç amaçların belirlenmesi veya geçmişteki performansların beklentileri karşılayamaması
- Amaçların uzun zamandır değişmemiş olmasına rağmen, mevcut stratejinin sonuca ulaştırıcı başarı gösterememiş olması.

Performans farklılıkları ne kadar büyükse, stratejik değişiklikte o kadar farklı olacaktır.

7. Adım: Stratejik Karar Verme

Stratejik yönetimin, aradaki performans farkını kapatmak için stratejide bir değişiklik yapması gerekiyorsa, atılacak adım, alternatif stratejik yaklaşımların tanımlanması,

değerlendirilmesi ve seçilmesi işlemi olacaktır. Buna stratejik karar verme işlemi adı verilir. Bu süreç şu aşamalarda ele alınabilir:

a. Stratejik Alternatiflerin Tanımlanması: Tepe yönetim aradaki performans farklarını kapatabilmek için çeşitli alternatifler bulmalıdır. Stratejik yaklaşımda önemli bir değişiklik gerekiyorsa, daha fazla alternatif tanımlanmasına ihtiyaç duyulacaktır. Kalitenin artırılması, yeni tasarım, maliyet faktörü, yeni yatırımlar ve diğerleri birer alternatif unsur olarak değerlendirilebilir.

b. Stratejik alternatiflerin değerlendirilmesi: Tepe yönetim, alternatifleri değerlendirirken, ya özellikli bir ürün/hizmete ya da onları sunan rakiplerine odaklanmalıdır. Rakipler üzerinde bir avantaj ya da üstünlük sağlayamayan bir strateji reddedilmelidir. Alternatiflerin değerlendirilmesinde dört kriter göz önüne alınmalıdır.

1. Strateji tutarlı amaç, hedef ve politikalara sahip olmalı
2. İşletmenin kaynak ve tecrübeleri alt sorunların çözümlerine yönelik göz önünde bulundurulmalı
3. İşletmenin strateji formülasyonunda tanımlanan kritik konulardaki kaynak ve görüşlere odaklanıp, onları önemsiz konulardan ayırmalı
4. Strateji, istenen sonuçları verebilmeli, sarf edilen çaba, sonuç açısından vaat edici olmalıdır.

c. Stratejik alternatiflerin seçimi: Bu aşamada tepe yönetim, olasılıklar arasında seçim yaparken işletmenin yeteneklerini göz önüne almalıdır. Başarılı bir stratejik planlama işletmenin varolan üstünlüklerinin değerlendirilmesiyle oluşturulabilir.

8. Adım: Strateji Uygulaması

Tepe yönetim tarafından belirlenen stratejiler, işletmenin faaliyet planlarına yönlendirilir. Bu uyarılama başarı için gerekli olup en akılcı ve yaratıcı strateji bile uygulama olanağı bulamadıkça işletmeye bir yarar sağlayamaz.

9. Adım: Gelişmenin Ölçülmesi ve Kontrolü

İşletmenin her biriminde uygulama sürdükçe tepe yönetim periyodik olarak veya kritik aşamalarda stratejik plana göre gelişimi kontrol etmek zorundadır. Böylelikle işletmenin stratejik amaçlara yaklaşıp yaklaşmadığı, belirlenen stratejinin planlandığı gibi uygulanıp uygulanmadığı ve tasarlanan sonuçlara ulaşip ulaşmadığı anlaşılabilir.

2.1.4. İşletmenin Planlama Sistemi İçinde Stratejik Planlamanın Yeri

İşletmenin planlama sistemi bir bütün olarak düşünüldüğünde, stratejik planlamanın diğer planlarla bağıllığından söz edilebilir. Planlama sisteminin çıkış noktasını stratejik planlar oluşturur. Diğer planlar stratejik planın üzerine kurulur. Çünkü bölümlere yol gösterici nitelikteki işlemsel planlar stratejik planlarla bağlantılıdır. Bu durum Şekil 7’de görülmektedir.

Şeklin sol tarafında işlemsel planlar verilmiştir. Pazarlama planı, materyal alımı, teçhizatlandırma veya kuruluşa ilişkin planlar, üretim planları bu planlar arasında yer alır. Şeklin sağ tarafında ise stratejik planlar bulunur. Stratejik planların da çeşitleri vardır. Bu çeşitler şunlardır:

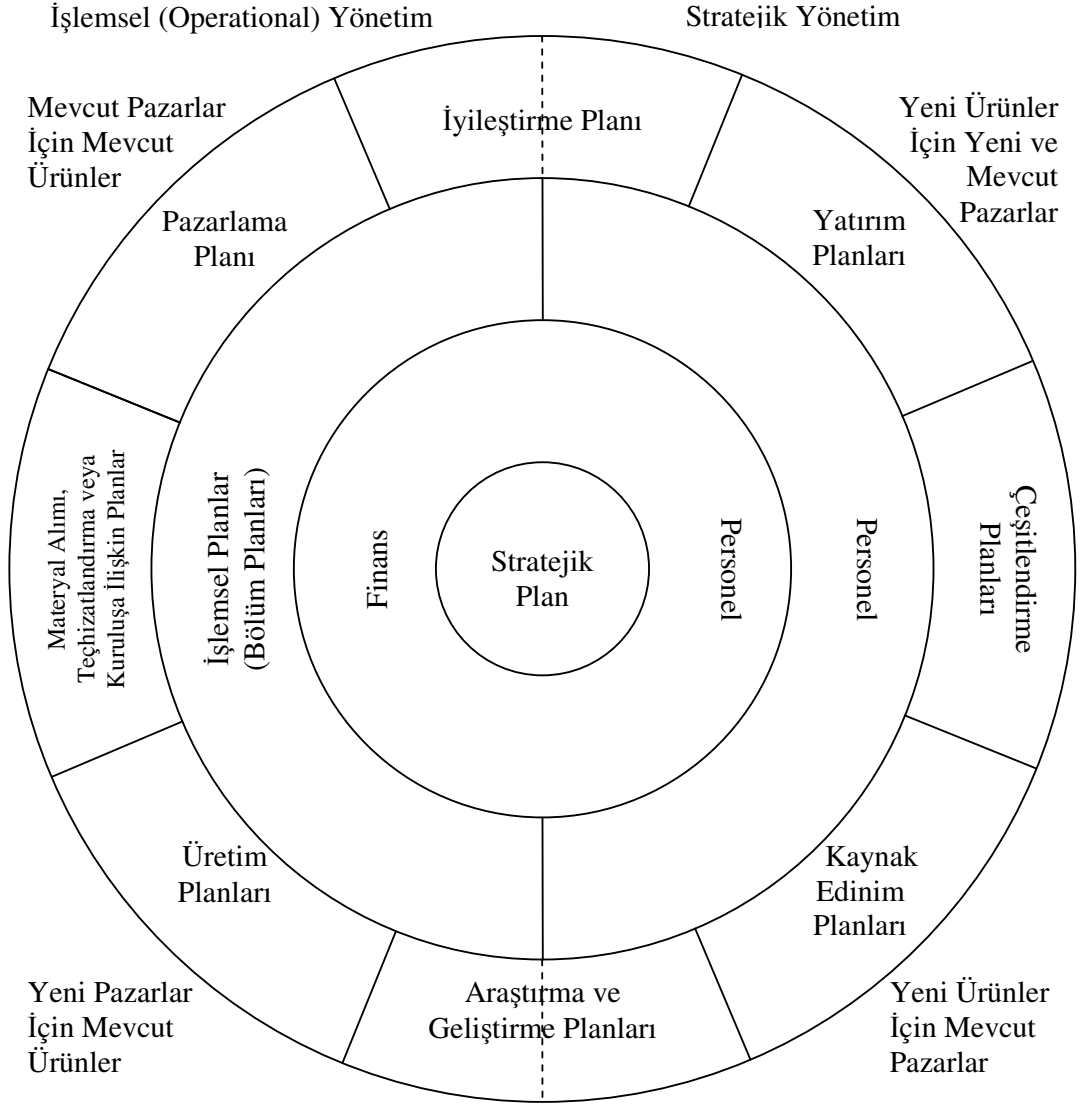
1. İyileştirme Planları: İşletmelerde verimliliği ve etkinliği artırma yönündeki yeni yöntemler için departmanlar arasında ve organizasyon yapısının tamamı üzerindeki yeniden düzenlemeleri içerir. Bu düzenlemeler insan faktörü üzerinde olabileceği gibi, organizasyon ilişkileri, yetki ve sorumluluk dağılımı üzerinde de olabilmektedir.

2. Yatırım Planları: Aktiflerin veya kaynakların çeşitli yatırımlara dağılımı, devrini dolduran yatırımlara son verme, yeni yatırımların miktar ve kalite bakımından dağılımı konularını kapsamına alır.

3. Çeşitlendirme Planları: İşletmenin ürün ve pazar yönünden farklılaştırma bileşimlerini koordine eder.

4. Kaynak Edinim Planları: İşletme kaynaklarını geliştirerek en karlı faaliyet düzeyini yakalamayı amaçlar. Karlılığı azalmış alanlardan kaynakları çekerek daha verimli ve karlı alanlara analize eder.

Şekil 10: Bütünleştirilmiş Planlama Sistemi



Kaynak: Tüz (1994:102)

5. Araştırma- Geliştirme Planları: Bu planlar ile iyileştirme planları hem stratejik yönetimi hem de departmanları ilgilendirir. Stratejik yönetimle ilgisi, işletme için yeni bir faaliyet dalına yönelik ürün veya teknik geliştirme amacıyla araştırma-geliştirme yapmaktadır (Tüz, 1994:101).

2.1.5. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları

İşletmede stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran dört ayrı özellik vardır.[Eren, 1997: 46] Bunlar:

1. Zaman süresi ve ufku
2. Verilerin yapısı
3. Verilerin sayısı
4. Organizasyon seviyesidir. Bunları sırasıyla gözden geçirelim.

1. Zaman süresi ve ufku:

Stratejik planlama uzun süreli bir planlama türü olmakta diğerlerinden ayrılır. Burada şunu da belirtmek gerekir: Her uzun süreli planlama stratejik plan değildir. Örneğin: Uzun süreli yapılmış planlar, finansal planlar, insan kaynakları planlaması, araştırma ve geliştirme planları, başlıca işletmelerle birleşme kaynaşma planları, bir takım yatırımlara son veremeye ilgili planlar, uzun süreli gelişmelerle ve işletme politikalarıyla ilgili oldukları halde stratejik plan değildirler. Bunlar stratejik planın belli bir kısmını oluştururlar. Bundan dolayı zaman süresi ve ufku açısından stratejik planlama uzun süreli planlamanın belli bir bölümünü oluşturur. Çünkü daha önce bahsedildiği gibi stratejik planlar işletmenin bir bölümü ile değil tamamıyla ilgili planlardır. Öyleyse stratejik planlamanın süresi ne olmalıdır? Açıklandığı gibi stratejik planlar tüm planları içerdiğinden en uzun süreli plan olmalıdır. Bunun için verilen rakamsal bir ifade yoktur. Nedeni ise işletmelerin farklı yapıya sahip olması ve farklı sürede planlar hazırlamasıdır. Ancak stratejik planların en az 2-3 yıllık vade taşımasından 20 yıla kadar uzamaktadır.

2. Verilerin Yapısı:

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran ikinci özellik verilerin yapısıdır. Bölüm planlaması sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna ilişkindir. Bu nedenle planlamada kullanılan veriler yapı itibarıyla işletmenin sadece bir bölümüyle ilgilidir. Ancak stratejik planlama işletmenin bütün verilerinin optimizasyonuna yönelik ve heterojendir (farklı verilerden oluşur). Çünkü stratejik

planlama süreci bütün planların özetlenerek birleştirilmesiyle meydana getirilmiş dolayısıyla da kapsadığı veriler itibarıyla çeşitlilik arz eden bir görünümde dir.

3. Verilerin Sayısı

Stratejik planların verileri heterojen olmakla birlikte sayı itibarıyla diğer planlama türlerinden ayrılırlar. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarıyla faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden sayı itibarıyla diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir.

4. Organizasyon Seviyesi:

Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş bir planlamadır. Bundan dolayı uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptamaktadır. Bu nedenle stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan daha üstün konumdadır ve onlara takip edecekleri yolu gösteren rehber özelliği taşımaktadır. İşletmenin tüm iç fonksiyonlarını ve çevreyle ilişkilerini içerdiğinden diğer planlardan daha kapsamlı, işletmenin geleceğini çizdiğinden daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

Stratejik planlama işletmenin geleceğini veya kaderini belirleyen tepe yöneticilerinin iki yöne dönük (çevreye ve işletmenin faaliyet sonuçlarına) faaliyetlerini ilgilendiren sistematik düşünce ve analizleri kapsamına alır. Bu nedenle işletmeyi çevresiyle ve iç faaliyetleriyle ilgili bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur. Yeniden organizasyon süreçleri içine katılarak bütün planların ve uygulama kararlarının oluşmasına yöneltici bir etkide bulunur (Kaya, 1994:22).

2.1.6. Stratejik Planlamanın İşletmelere Sağladığı Faydalar

Bir şirketin rekabet ortamında başarılı olabilmesi veya başarısını devam ettirebilmesi, beklenmedik durumlara kolay cevap verebilme hızına bağlıdır. Bu hızlı uyumu sağlayacak firmalar, düzenli bir stratejik planlama sistemine sahip olan firmalar olacaktır. Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Esnek bir yapıya sahip stratejik planın hızlı değişen Pazar yapısında ilerlemek isteyen şirketlere, büyük bir avantaj sağlaması kaçınılmazdır. Başarılı bir planlama, yönetimin konulara hakim

olmasını aynı zamanda çalışanları motive edip sorumluluk almasını sağlayacak, beklenmedik olaylar karşısında firmanın cevap verme süresini kısaltacaktır (Kocaoğlu ve Gülsün, 2004:33-34).

Stratejik planlamanın kurumlara sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür

- .Firma, kurum veya kuruluşta iş gücü maliyeti tasarrufu sağlar.
- İstihdam edilenlerin işdoymu sağlamalarını gerçekleştirir.
- Yönetimi geliştirir
- Etkili personel yetiştirmeyi ve amaçlara uygun kullanmayı kolaylaştırır
- Kurumlar stratejik düşünerek etkin stratejiler oluştururlar.
- Gelecekte varılacak noktayı netleştirirler.
- Öncelikleri belirlerler.
- Bugünün kararını yarının ışığı altında alırlar.
- Karar alma için net ve dayanıklı bir temel oluştururlar.
- Düzeyler ve işlevler arasında kararlar alırlar.
- Temel örgütsel problemleri çözerler.
- Örgütün performansını arttırırlar.
- Değişen çevreyle etkin ve hızlı bir şekilde ilgilenirler. Dolayısıyla çevre ve çevrenin bir parçası olan teknolojik gelişmelere işletmenin uyum sağlamasını kolaylaştırır.
- Takım çalışmasını ve uzmanlaşmayı sağlarlar.

2.1.7. Strateji, Stratejik Yönetim Ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişkiler

Strateji, uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Herhangi bir amacı gerçekleştirmek isteyen bir örgüt, stratejik bir şekilde yönetilmelidir. Eğer bir kurum, kendisini

geleceğe yönlendirmiyor ve misyonunu netleştiremiyorsa, faaliyetlerinin her birisi birbirinden bağımsızlaşır. Faaliyetler ortak bir mantıkla, temel bir misyona sahip olarak gerçekleştirilemiyor ise, kurullar kurmak veya koordinatörler atamak işleri halletmez. Eğer bir toplumsal yapının misyonu yoksa bu misyona bağlı olarak stratejik amaçlar tanımlanmamışsa, zaten koordinasyon kurulamayacak demektir (Akyüz, 1999:44).

Strateji daha öncede değindiğimiz gibi, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Günümüzde maliyetlerin minimizasyonu sağlamak, artan rekabet ve kalite, hızlandırılan buluşçuluk ve yenilikçilik, dışarıdan gelen teknoloji, Pazar, küresel ekonomi gibi baskılar ve bunlara karşı koyabilme arayışları stratejiyi gerekli kılmaktadır (Keçecioğlu, 2003:23). Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, strateji; her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir; işletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir; işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar; faaliyetlerin yönünü gösterir ve planlar için bir çerçeve oluşturur bütün bunlara ek olarak yönetimin kalitesini artırır (Dinçer, 1998:28).

Strateji, kendinizi rakiplerinizden farklı kılmakla ilgilidir. Yaptığımız işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmaktır. Başka bir deyişle strateji, işletmeye, rekabet ettiği pazarda pozitif bir farklılık veya rekabet üstünlüğü sağlayan bir araçtır (Akyüz, 1999:45).

Stratejik yönetimi kısaca tanımlayacak olursak, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü “ olarak tanımlayabiliriz (Dinçer, 1998:46). Stratejik yönetim, üst düzey yönetimin bir fonksiyonudur, gelecekle ilgilidir, örgütü bir sistem olarak görür, örgütsel amaçlarla toplumsal amaçları bağdaştırır, alt kademe yöneticilere rehberlik eder (Aykaç, 1999:84-85). Stratejik yönetim yoğun rekabet ortamında, belirsizliklerin ve risklerin arttığı çevrede işletmeye ışık tutarak yönünü bulmasını sağlayacaktır. Eğer bir işletme uygun stratejiler geliştiremiyor ve bu stratejilerin etkili kullanımını gerçekleştiriyorsa başarısızlığı göze almış demektir.

Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanan ve rekabet üstünlüğü

sağlamanın önemli bir aracı olarak kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, artık daha dinamik bir bakış açısıyla ele alınmaya başlanmış, yönetim zincirinin en kritik halkalarını oluşturan yönetim bilgi sistemleri ve insan kaynakları yönetimiyle de bütünleşmek durumunda kalmıştır (Akyüz, 1999:47). Bu noktada stratejik yönetimin bir fonksiyonu olan ve onun yerine getirdiği yönetsel faaliyetin ilk basamağını oluşturan stratejik planlamaya değinelim.

Yönetim stratejisinin belirlenmesi stratejik yönetimin yerine getirmesi gereken zorunlu görevlerden birisidir. Bunun yapılması ise, stratejik planlama ile yakından ilişkilidir. Stratejik planlama yapılmasının nedeni, hızlı değişimin yaşandığı günümüzde, örgütün belirsizlik ortamında, değişikliklerin yönlendirdiği bir yapı olmaktan çıkarılıp, değişimin yönünü etkileme veya en azından değişikliklerden ve belirsizliklerden olumsuz yönde etkilenmeme veya bunu en aza indirme için mümkün olan bütün çabaların gösterilmesi zorunluluğudur. Başka bir ifadeyle, stratejik planlama örgütsel değişim hızı ile toplumsal değişim hızı arasında bir denge kurulması, örgütün toplumsal değişim hızına ayak uydurmasından öte, mümkünse ona yön vermesi; bütün bunların imkansız olması halinde en azından, toplumsal değişim hızının gerisinde kalınmamasının sağlanması amacına yöneliktir (Aykaç, 1999:79-80).

Daha önce açıkladığımız gibi strateji, uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması işlemidir. Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah ettiğimiz bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır. Ayrıca planlamaya ilişkin değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değil fakat olasılığa dayanmaktadır. O halde plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşma hiçbir zaman kesin değildir, şu halde, planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır (Eren, 1997:15-16).

Stratejik yönetimin özellikleri arasında yer alan “işletme kaynaklarının en etkili biçimde kullanılması” (Dinçer, 1998:38) kavramı aslında insan kaynaklarının stratejik planlamasının da önemini açıkça ortaya koymaktadır. Çünkü işletmenin en önemli ve en vazgeçilmez kaynağı insandır.

Aynı zamanda “işletmeye fırsatlar veya tehditler sunan dış çevre” ile “ işletmelerin diğer işletmelere yani rakiplerine göre üstün veya zayıf noktalarını oluşturan kaynak ve kabiliyetleri”, stratejik yönetimin temel öğeleridir. Bundan da anlaşılacağı gibi bir işletmenin sahip olabileceği en değerli kaynak olan insan kaynaklarının planlaması da pek tabii stratejik özelliklere sahip olmalıdır. Nitekim Pazar, metot veya finansman ile ilgili ne kadar iyi olursa olsun, mevcut ve muhtemel insan kaynaklarına yönelik, insanın hayal gücü, bilgi ve becerilerini de dikkate almayan, uzun süreli ve detaylı stratejik planlamalar yapmayan bir işletmenin başarısından söz etmek ne yazık ki hayalcilik olur (Akyüz, 1999:54).

Ayrıca işletme düzeyinde yapılan insan kaynakları planlama da ülkenin siyasal, ekonomik, teknik, sosyo-kültürel ve nüfus değişikliklerinin de dikkate alınması zorunluluğu gözden kaçmamalıdır. Bu nedenle de, insan kaynakları planlama, stratejik işletme planları ile birlikte ele alınmalı, stratejik insan kaynakları planının, stratejik işletme planının bir türevi olduğu kabul edilmelidir (Özakman, 1994:7).

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Herhangi bir örgütün insan kaynakları ile ilgili ihtiyaçlarını belirleme sürecine stratejik insan kaynakları planlaması adı verilir. Bu süreç örgütün genel amaçlarıyla uyum göstermelidir. Belirlenen hedeflere ulaşmak, ancak doğru kişilerin doğru işlere ve doğru sayıda yerleştirilmesiyle mümkündür. Öncelikle mevcut insan kaynakları nitelikleri ve yetenekleri ile tespit edilmeli, hedefler ve stratejiler doğrultusunda gereksinimler ve fazlalıklar belirlenmeli, bütün bunlara göre de bir politikaya karar verilmelidir (Aydoğdu, 2002:38).

Stratejik insan kaynakları planlaması bir anlamda stratejik planlamanın insan kaynaklarına bakan yüzüdür. Stratejik insan kaynakları planlamada amaç, giderek daha çok uluslu hale gelen işgücünün farklılıklarını gözeterek yönetimin sağlanması, organizasyonların sadece çalışanlarının değil, müşterilerinin ve tedarikçilerinin de iş süreçlerine dahil edildiği ve yoğun bilgi paylaşımını hızlandırmak için yüksek iletişimin sağlandığı bir yapı oluşturmaktır. Şirketin insan kaynakları planlaması, organizasyonun stratejik planlarıyla tutarlı ve insana dönük olmalıdır. Stratejik bir planlamanın yapılmaması, amaç ve izlenecek yolun bulanık olmasına, bu da personel planlaması, teknoloji ve dikkate alınması gereken diğer operasyonel faktörlerin

etkilenmesine neden olur. Stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyon bazında insan kaynaklarının amaçlarının, stratejilerinin ve ölçütlerinin desteklenmesinin yanı sıra, organizasyonun stratejik planına dahil edilmeyen insan kaynakları yönetimine yol göstermektedir. Çünkü günümüzde şirket yönetiminde diğer bölümlerin yanında bir stratejik ortağının da kendisi olduğunu iddia eden insan kaynakları yönetiminin bunu başarması için bir bakıma kendini kanıtama ihtiyacı vardır. Bunu gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetimi; seçme-yerleştirme, çalışan geliştirme ve çalışan ilişkilerini düzenleme gibi en çok değer verilen ana görevleri dışındaki diğer hizmetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla yapabilir. Bu da insan kaynakları çalışanlarının vakitlerini daha çok şirketin misyonuyla ilintili işlere ayırmalarını ve stratejik planlamanın başarılı olmasını sağlayacaktır (www.insankaynaklari.com, 2003).

2.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmeye Sağladığı Faydalar Ve Özellikleri

Stratejik insan kaynakları planlaması, doğru biçimde oluşturulduğu ve uygulandığında şirket için çok sayıda dolaylı ve dolaysız fayda sağlar (Keçecioğlu, 2003). Stratejik insan kaynakları planlamasının işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz.

Edilgen (reaktif) davranışlardan ziyade etken (proaktif) davranışları cesaretlendirir.

Proaktif olmak, şirketin ne olmak istediği ve bunu yerine getirmede insan kaynaklarından nasıl yararlanacağına ilişkin bir vizyon geliştirmek ve bu vizyonun ötesine bakmak anlamındadır. Buna karşılık reaktif olmak, soruna oluştuktan sonra tepki vermek anlamını taşır. Edilgen şirketler işletmenin uzun vadeli yöneliminin önemini kaybedebilir, proaktif şirketler ise gelecek için daha iyi hazırlanırlar.

Şirket hedeflerinin etkin olarak iletimi

Stratejik insan kaynakları planlaması özel kabiliyetleri ve bilgiyi içine alan stratejik amaçlar kümesine odaklanmayı geliştirmede firmaya yardımcı olur.

Varsayımların sürekli sınanması ve kritik düşünmenin teşvik edilmesi

Yöneticiler sıklıkla iş kararlarının verilmesi ve sorunların çözümünde kişisel görüşleri ve deneyimlerine bağımlıdırlar. Karar aşamasındaki varsayımlar eğer faaliyette

bulunduğu çevreye uygunsa başarıya öncülük eder. Stratejik insan kaynakları planlama süreci varsayılan ve belirli konuların tekrarlarının sınanmasında şirkete yardımcı olur. Bu varsayımlar temelinde izlenen programlar yeniden düzenlenir veya kesintiye tabi tutulur bununla beraber, stratejik insan kaynakları planlaması katı prosedürlerden ziyade sürekli ve esnek süreçte yalnızca yeni yönelişlerin geliştirilmesini ve kritik düşünmeyi cesaretlendirir.

Mevcut durum ve gelecekteki vizyon arasındaki farkın belirlenmesi

Stratejik insan kaynakları planlaması “bugün nerdeyim” ve “nerede olmak istiyorum” arasındaki farkı belirlemede firmaya yardımcı olur. Yöneticileri düşünmeye zorlamasıyla stratejik planlama, gelecekteki rekabetçi üstünlüğe ulaştırma veya arttırmada firmaların kaynaklarını değiştirmek ve hareketlendirmek için bir katalizör olarak hizmet vermektedir.

Hat yöneticilerinin katılımını cesaretlendirmek

Çoğu insan kaynakları faaliyetlerinde olduğu gibi stratejik insan kaynakları planlaması da hat yöneticilerini aktif olarak içermedikçe çok az bir değere sahip olur. Şüphesiz insan kaynakları profesyonellerini de içeren tepe yönetimi bazı zamanlarda uygulama için sorumluluk üstlenen hat yöneticileriyle nüfuz alanı olan stratejik planlamayı görme eğilimindedir. İnsan kaynakları stratejilerinin etkin olması için tüm seviyelerdeki hat yöneticileri bu sürece katılmalıdır. Bunun tersi başarısızlıkla sonuçlanır.

İnsan kaynakları kısıtları ve fırsatlarının tanımlanması

Herhangi bir stratejik iş planının başarısı veya başarısızlığında insan kaynakları önemli rol oynar. İş stratejilerinin planlanması bütünüyle insan kaynakları stratejik planlamasıyla bütünleşik olarak gerçekleştiğinde, firmalar iş stratejisini uygulaması beklenen insanlara potansiyel sorunları ve fırsatları tanımlar. Örneğin Motorola iş stratejileriyle insan kaynakları stratejilerinin birlikte formüle edilmesinde kayda değer bir başarı sergilemiş bir firmadır. Motorola'nın iş stratejilerinin kilit taşları cesaret ve yeni ürün risklerini finansal olarak desteklemektedir. Bu stratejiyi uygulamada Motorola AR-GE, pazarlama, satış, imalat, mühendislik ve finansmandan birer kişinin yer aldığı beş ya da altı kişilik kurum içi risk tanımlarına güvenmektedir. Pozisyonlar

yeni fikirlere hizmet etme ve yaratıcılıklarını kullanmada tüm çalışanlara olanak tanıyacak biçimde geniş bir şekilde belirlenmiştir.

Ortak faydaların yaratılması

Tüm seviyelerdekilerin içerilmesiyle iyi bir şekilde geliştirilmiş stratejik insan kaynakları planı değer ve beklentileri paylaşma duygusunun yaratılmasında firmaya yardımcı olur. Stratejik insan kaynakları planı, örgütlerin mevcut kültüründeki müşteriye odaklanma, buluşçuluk, hızlı büyüme ve işbirliği gibi değerleri hızlandırarak yeniden düzenler veya yeniden yönlendirir.

Stratejik insan kaynakları planlamasının mücadele alanları

Etkin insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesinde örgüt çeşitli önemli mücadele alanlarıyla karşı karşıya gelir.

Rekabetçi avantajın sürdürülmesi

Örgüt tarafından kullanılan (faydalardan) herhangi bir rekabetçi avantaj, diğer şirketlerce taklit edilmesi nedeniyle kısa ömürlüdür. Bu, teknolojik ve pazarlama avantajları için olduğu kadar insan kaynakları avantajları için de geçerlidir. İnsan kaynakları perspektifinden mücadele, firmaya sürdürülebilir rekabetçi avantaj öneren stratejileri geliştirmektir.

İş stratejilerini bütünüyle desteklemek

Firmaların bütün iş stratejilerini desteklemede insan kaynakları stratejilerini geliştirme çeşitli nedenlerden ötürü zorlu bir mücadele alanı oluşturur. Birincisi, tepe yönetimi firmaların iş stratejilerini açıkça ilan etmede her zaman yeterli olmayabilir. İkincisi, iş stratejilerini desteklemede kullanılan insan kaynakları stratejileri üzerinde anlaşmazlık veya belirsizlik bulunabilir. Diğer bir ifadeyle, insan kaynakları stratejilerinin örgütsel stratejilerin gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunabileceği nadiren görülür. Üçüncüsü, büyük şirketler kendi iş stratejileriyle her biri diğerinden farklı iş birimine sahiptir. İdeal olan, her birimin iş stratejileriyle uyumlu insan kaynakları stratejisini formüle etme yeteneğine sahip olmasıdır.

Destek

İnsan kaynaklarından çıkan insan kaynakları stratejileri tepe yöneticileri dahil tüm seviyelerdeki çalışanlarca bütünüyle desteklenmedikçe çok az bir başarı şansına sahiptir. Yöneticilerin bağlılığından emin olmak amacıyla İnsan Kaynakları Uzmanları politikaların formüle edilmesi sırasında her biriyle yakından çalışmalıdır.

Stratejik planı eyleme dönüştürmek

Stratejik planlar zayıf uygulamalar nedeniyle sıklıkla kağıt üzerinde kalıp başarısız olmaktadır. Plan eylemi etkilemiyorsa çalışanlar ve yöneticiler konuşmakta, ancak eyleme geçememektedirler. Sorun, geliştirilen uygun programlar kümesinin stratejileri işletmemesinde yatmaktadır.

Niyet edilen ve ortaya çıkan stratejilerin bütünleşimi

Önceden planlanan hedeflere yönelimde tasarlanan proaktif (etken), rasyonel (akılcı), ve (niyet edilen) ayrıntılı planlar ile örgüt içerisindeki kişilikler, müzakereler, baskın ve güç-politika oyunuyla ortak bir biçimde eritilen (ortaya çıkan) kalıplar karşı karşıya gelmektedir. Çoğunlukla insanlar niyet edilen ve ortaya çıkan stratejiler konusunda mutabıktır, her ikisi de zorunludur, mücadele açısından her ikisinin de en iyi şekilde bütünleştirilmesi gerekir. Niyet edilen stratejiler uygun tepki vermede tepe yönetimini hareketlendirmek, çevresel fırsat ve tehditleri tanımak için faydalıdır. Niyet edilen strateji tepeden aşağıya doğru bir stratejik yaklaşım olup geniş ölçüde katılımı ve yaratıcılığı ezer. Ortaya çıkana stratejiler örgütteki herkesi içerir, daha yararlıdır. Ortaya çıkan stratejilerde güçlü bir liderlik eksikliği hissedilebilir ve stratejinin yaratıcı bir vizyon aracılığıyla örgütte sindirilmesinde başarısız olunabilir.

2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Süreci Ve Aşamaları

İnsan kaynakları planlama sürecinin temel aşamalarını Tablo 2'deki gibi göstermek mümkündür.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları

<p style="text-align: center;">ÖRGÜTÜN AMAÇLARI, PLANLARI</p> <p>Stratejik planlama, kamu politikası, sosyal trendler, ekonomik koşullar, teknoloji, pazar koşulları, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, planlanan dönemde öngörülen çıktı miktarı</p>
<p style="text-align: center;">MEVCUT İNSAN KAYNAKLARININ DURUMU</p> <p>Amaçların envanteri, işe göre gruplandırılmış personel sayıları, birimler, örgütsel düzey, yerleşim durumu, yaş, eğitim düzeyi, yapılan hizmetiçi eğitim, başarı derecesi</p>
<p style="text-align: center;">İNSAN KAYNAKLARI TAHMİNİ</p> <p>a) Mevcut işgücü: istifalar, işe son verme, yükselme, plan döneminde işten ayrılmalar</p> <p>b) İşgücü ihtiyacı: Nakil planları ve plan döneminde personel ihtiyacının tahmini</p> <p>c) Personel ihtiyacı ile mevcut personel sayısının karşılaştırılması; (a) ile (b) karşılaştırılması sonucu kesin personel fazlalığı veya ihtiyacının belirlenmesi</p>
<p style="text-align: center;">TAMAMLANAN PLANLAR</p> <p>İşe alma, personel seçimi ve yerleştirme, başarı değerlendirme, kariyer planlaması, nakil, terfi, işe son verme, eğitim ve geliştirme, güdüleme ve ödül</p>
<p style="text-align: center;">KONTROL DÜZELTME</p> <p>Görülen ilerlemenin ölçülmesi, planla karşılaştırılması, düzeltici işlemlerin yapılması, aksaklıkların görülmesi halinde insan kaynakları planlarının örgüt planları doğrultusunda değiştirilmesi, amaç envanterlerinin, tahminlerin ve gerçekleşen planların yenilenmesi</p>

Kaynak: Aykaç (1999:106)

2.2.2.1.Misyonun ve Vizyonun Belirlenmesi

Stratejik insan kaynakları planlamasının ilk adımı işletmenin misyonunun belirlenmesidir. Misyon işletmenin hangi işi neden yaptığını açıklar. Bir diğer ifade ile misyon, işletmenin var oluş amacını gösteren kılavuz bir cümledir. İşletmeyi faaliyet gösterdiği iş kolundaki diğer rakiplerinden ayıran özellikler misyon cümlesinde gizlidir. Misyon cümlesinin temel bileşenleri örgütün amacı, temel kuralları, kurumsal kimliği, örgüt politikaları ve değerleri şeklinde sıralanabilir. Bu bileşenlerin her biri diğerlerini pekiştirir ve işletme stratejisi ile faaliyetlerin yapılış yöntemi arasında bir

uyum doğurur. İşletmenin insan kaynakları ihtiyaçlarından yola çıkarak oluşturulacak faaliyet dizisinin belirlenmesinin ilk adımı olan işletme misyonu, planlama süresince yapılacak faaliyetleri yönlendirmede en etkin klavuz olup faaliyetler arası eşgüdümü sağlar ve amaçların dışına çıkmasını engeller (Akyüz, 1999:69). Misyon cümlesinin bu işlevi sadece insan kaynakları planlamasındaki faaliyetlerle sınırlı değildir. İşletmenin genel stratejik planlarından yola çıkarak oluşturulmuş faaliyet programlarına uyumu da misyon cümlesi sağlar. Dolayısıyla hem işletme stratejisinden, hem de stratejiye uygun olarak oluşturulmuş insan kaynakları stratejisinden türetilmiş amaçların dışına taşınması önlenmiş olur (Aydoğdu, 2002:96).

Misyon cümlesi işletmenin gereksinim duyduğu elemanların özelliklerinin belirlenmesinde yararlanılacak ilk kaynak niteliğindedir. Misyon cümlesinin iyi tanımlandığı ve hayata geçirildiği bir işletmede çalışanları yönlendiren bir değerler dizisi ve iç kültür oluşmuş demektir. Gereksinim duyulan elemanların belirlenmesi sürecinde bu değerler ve iç kültür belirleyici olacak, yeni alınan elemanların da aynı değerlere uyabilecek bir donanıma sahip olması amaçlanacaktır (Arslan, 1998:57).

İnsan kaynakları planlamasında misyon cümlesinin etkinliğini sağlamak için işletmenin değerleri ile çalışanların değerleri arasında bir özdeşliğin kurulması gerekir. Bu açıdan yönetim, misyon cümlesine gereksinimin anlaşılmasını sağlayacak adımları atmalı ve çalışanları misyon cümlesinin öngördüğü düşünüş tarzını uygulama konusunda cesaretlendirmelidir (Aydoğdu, 2002:96).

Vizyon ise, belirlenmiş bir zaman diliminde işletmenin nerede olmak istediğini gösterir. Misyon gibi işletme değerleri ve işletme kültürünü yansıtan kurallar içermeyen vizyon, en basit şekliyle, bütün çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demek olup çalışanların ortak bir amaca odaklanarak daha verimli olmalarını sağlar. Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde vizyonun belirlenmesi, uygun insan kaynakları stratejilerinin tasarlanması açısından hayati önem taşır. Çünkü vizyon, işletme misyonu ile insan kaynakları faaliyetleri arasında köprü görevi görür. Doğru bir vizyon personeli eyleme geçirir. Ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlar. Bunu, çalışanları güdüleyerek ve onları işletme misyonuna uygun faaliyet sürecine istekle katılmalarını sağlayarak yapar (Akyüz, 1999:69).

İnsan kaynakları planlamasında vizyon aşamasının önemi, işletme çalışanlarını aynı amaçlara odaklanmaya hazır elemanlar haline getirme amacıyla yatmaktadır. Vizyon sayesinde, çalışanların kişisel gelecek tasarımları ile kurumsal gelecek tasarımının örtüşmesi sağlanarak verimliliğin artmasına ve kuruma olan bağlılığın güçlenmesine hizmet edilir (Arslan, 1998:58).

Vizyon ile misyon arasında farklılık göze çarpar. Vizyon ne sorusunu yanıtlarken, misyon niçin sorusuna cevap vererek örgütün var oluş sebebini ifade etmektedir. Nasıl sorusu ise işletmenin temel değerini ortaya koymaktadır. Misyon işletmenin nerede olduğunu ifade ederken, vizyon işletmenin nerede olmak istediğini gösteren bir arzudur. Misyon ile vizyon tüm çalışanların ortak amaçlar üzerine yoğunlaşmasını sağlayarak işletme stratejilerinin başarısına olumlu katkıda bulunur.

2.2.2.2.İnsan Kaynaklarının Amaçlarının Belirlenmesi

Örgütün insan kaynaklarının amaçları ile örgütün amaçları arasında uyum olması, bir çelişki bulunmaması, örgütsel başarının önde gelen koşullarından birisidir. İnsan kaynaklarının stratejik planlamasının bu aşaması, örgütün insan kaynaklarının amaçlarını belirlerken, konuyu stratejik bir yaklaşımla ele aldığı için, amaçların uzun vadeli ve makro düzeyde amaçlar olması söz konusudur. Bu bakımdan amaçlar arasında makro düzeyde bir çelişki olması çok zayıf bir ihtimaldir. Zaten örgütün makro düzeydeki amaçlarının uyuşmaması halinde, böyle bir personelin örgütle uyum içerisinde olması, örgüte yararlı hizmetler sunması, hatta örgütte çalışma hayatına devam etmesi düşünülemez (Aykaç, 1999:121).

Bu aşamada, belirli bir zaman süresi içinde, bir bütün olarak organizasyondan beklenen performans, faaliyetler ve sonuçlar belirlenir ve daha alt kademelere yayılır. Örgütte çalışanların kapasiteleri, güdüler, beklentileri, umutları, memnuniyetleri ve şikayetleri, amaçlarının neler olacağını belirleyen unsurlardır. Ayrıca, kişinin örgüt içerisindeki konumu, görevi, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, işteki başarı derecesi ve ast-üst ilişkileri kişisel amaçların oluşumunda etkili olan diğer unsurlar olarak sayılabilir (Akyüz, 1999:70).

Örgütte çalışan personel sayısı, personelin cinsiyetlere göre yaşlara göre eğitim düzeylerine göre dağılımı, örgütte ihtiyaçtan fazla veya daha az personel bulunması,

örgütün personele sağladığı avantajlar ile benzer diğer örgütlerin personeline sağladığı avantajlar karşılaştırmasında; sonucun olumlu veya olumsuz olması, örgütün benimsediği yönetim anlayışı, örgütün faaliyet alanı ve geleceği ile ilgili beklentiler gibi unsurlar da örgüt personelinin amaçlarının neler olacağı konusunda etkili olan unsurlardır. Bütün bunlar göz önünde tutularak örgütteki insan kaynaklarının amaçlarının belirlenmesi, hem örgüt açısından hem de örgüt çalışanları bakımından önemli bir konudur. Bunun gerçekçi bir biçimde belirlenebilmesi için örgütsel ortamın elverişli olması, örgüt kültürünün ve yönetim anlayışının bunu sağlamaya uygun olması gereklidir. Çünkü amaçlar ortadan kalktığı zaman, onlara erişmek için bir araç rolü oynayan işletme kendiliğinden ortadan kalkar (Arslan, 1998:70).

Bu aşama, yapılacak stratejik planlamanın temelini meydana getiren bir aşama olması dolayısıyla, bu alanda elde edilecek başarı ve karşılaşılabilecek başarısızlık, büyük ölçüde, insan kaynaklarının amaçlarının gerçekçi bir biçimde belirlenmesine bağlıdır. Burada her örgüt kendi özel koşullarını, çalışanların özelliklerini ve düzeylerini, örgüt kültürünün ve yönetim anlayışının etkilerini dikkate alarak, kendine özgü yöntemler geliştirerek bu aşamanın gereklerini yerine getirmek zorundadır (Aykaç, 1999:122).

2.2.2.3. İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirlenmesi

Örgütteki insan kaynaklarının amaçları belirlendikten sonra, buna bağlı olarak bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda stratejiler oluşturulması gerekecektir. İnsan kaynaklarının stratejik planlamanın ikinci aşamasını oluşturan, insan kaynaklarının stratejisinin belirlenmesi, birinci aşamanın verileri ışığında yapılacaktır. Birinci aşamada belirlenen amaçlara ulaşmak için, örgütü etkileyen iç ve dış çevre koşulları dikkate alınarak, insan kaynakları stratejisi belirlenir (Aykaç, 1999:123).

Birinci aşamada ortaya konulan amaçların niteliği belirlenecek, bu amaçların gerçekleştirilmesine en uygun stratejinin nasıl bir strateji olacağı karara bağlanacaktır. Genellikle ortaya konulan amaçların özelliklerine göre, iyi bir fikir vermek amacıyla işletmeler için belirlenebilecek bazı stratejilere örnek olarak; pazar payını artırma stratejisi, durumunu koruma stratejisi, endüstri ile büyümeye devam stratejisi, harmanlama stratejisi, seçici olma ve durumu iyileştirme stratejisi, geriye çekilme stratejisi, etrafına bakma stratejisi, uygun yer bulma ve onu koruma stratejisi, derhal terket stratejisi gösterilebilir (Eren, 1990:265-267). Örgütlerin amaçlarının ve faaliyet

alanlarının farklı olması halinde belirlenecek stratejilerin farklı olabileceği gibi, aynı amaçları paylaşan ve aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin stratejilerinde de farklılıklar olabilir. Bu aşamada, ortaya konulacak olan amaçlar insan kaynakları ile ilgili olduğuna göre, belirlenecek stratejiler de insan kaynakları ile ilgili olacaktır. Yeni personel alma veya almama stratejisi, örgütte yenilik yapma stratejisi, yüksek ücret ödeme stratejisi, daha geniş kesimlere hizmet sunma stratejisi gibi değişik stratejiler benimsenebilir. Bu stratejilerden birinin veya birkaçının benimsenmesinde, örgütün üst düzey yöneticilerinin, örgütün amaçlarıyla, iç ve dış çevre koşullarını değerlendirme ve sonuçlarının etkili olduğunu gözden kaçırmamak gerekir (Akyüz, 1999:71) .

İnsan kaynakları stratejisi belirlenirken, örgütün konumu, rekabet koşulları ve gücü, örgütün kapasitesi, yasal ve sosyal yükümlülükleri, diğer örgütlerin durumu, sunulan mal veya hizmete olan talep, hedef kitlenin özellikleri gibi unsurlar dikkate alınarak insan kaynakları stratejisi oluşturulmalıdır.

2.2.2.4. İç ve Dış Çevre Analizlerinin Yapılması

Stratejik insan kaynakları planlama sürecinde bir diğer aşama iç ve dış çevre analizlerinin yapılması aşamasıdır. Bu aşama sürecinde işletme belirlemiş olduğu stratejik amaçlara ulaşılmasını etkileyecek olan dış çevredeki fırsat ve tehditlerle iç çevredeki güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye çalışır. Bu çalışma, işletmenin işgücü piyasasındaki şimdiki ve gelecekteki eğilimlerin göz önüne alınmasına olanak sağladığı kadar belirlenen amaçlara ulaşmak için elinde bulunan kaynakların yeterliliğini de ölçme amacı güder. Böylece yönetimin, işletmenin amaçlarına uygun stratejiler seçmesi kolaylaşacaktır (Aydoğdu, 2002:99).

İşletme çalışanlarının rakip işletmelere göre bilgi, yetenek, tecrübe ve eğitim düzeyi bakımından yeterliliği, çalışan sayısının işletmenin faaliyetlerine ve stratejilerine uyum sağlayacak miktar ve kalitede olup olmadığı, yöneticilerin gelişme ve yükselme kapasiteleri, sendikalarla ilişkiler ve rakiplerin durumu, insan kaynakları işlevlerinin etkinliği ve verimliliği, insan kaynaklarının bağlılık ve sadakati, işletmenin ücret politikasının diğer işletmelere göre durumu gibi etmenlerin tümü iç ve dış çevre analizi sırasında gözden geçirilir ve işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konur (Akyüz, 1999:73).

2.2.2.4.1. Dış Çevre Analizi

Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde dış çevre analizi işgücü piyasasının şimdiki ve gelecekteki eğilimlerinin analizi anlamına gelmektedir. İşletme aynı zamanda diğer işletmelerin de yararlandığı işgücü piyasasından gereksinim duyduğu elemanları temin edebilmek için bu piyasayı etkileyen koşulları yakından tanımak zorundadır. Buna istenen nitelikteki elemanlara istenen zamanda ve istenen maliyette rakiplerden daha önce ulaşmak zorunluluğu da eklenince dış çevre analizinin önemi ortaya çıkar.

Bir ekonominin insan kaynakları arzı pek çok koşuldan etkilenir. Kişisel, ekonomik, kültürel, sosyal ve benzer koşullar insan kaynakları arzının nitelik ve nicelik olarak dönemlere göre değişiklikler göstermesine neden olur. Örneğin eğitim sisteminde meydana gelen değişiklikler gelecekteki insan kaynaklarının nitelikleri konusunda ipucu verecektir. Bunun gibi kadınların eskiye nazaran daha çok işgücüne katılmaları da insan kaynakları etkileyecektir. Buna benzer değişiklikler makro anlamda insan kaynakları arzını etkileyen koşullar olmasına rağmen işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir. İşletmelerin insan kaynakları arzını etkilenmesine yol açan tüm koşullar temelde makro analizlere konu olmakla beraber insan kaynakları planlamacıları tarafından da dikkate alınmalıdır.

Dış çevre analizi, insan kaynakları arzını etkileyen mevcut ve olası eğilimlerin belirlenmesini sağlayarak sağlıklı öngörüler yapmasına zemin hazırlar. Planlamacılar bu analiz sonucunda, insan kaynakları arzının mesleklere göre değişimi, işgücünün yaş dağılımı, kadınların oranı, yasal düzenlemeler, ekonomik ve teknolojik etkenlerin işgücü yapısında niteliksel ne tür değişikliklere yol açtığı gibi soruların cevaplarını bulmaya çalışırlar (Arslan, 1998:61).

İnsan kaynakları taleplerine karşılık oluşan insan kaynakları arzını etkileyen pek çok faktörden başlıcaları; iş ve işgücü piyasasının yapısı, ekonomik koşullar, sosyal ve demografik koşullar ve yasal düzenlemelerdir.

2.2.2.4.1.1. İş ve İşgücü Piyasasının Yapısı

İnsan kaynakları arz ve talebini etkileyen birinci faktör iş ve işgücü piyasasının yapısıdır. Çalışma sistemlerinde ve işgücü piyasasında meydana gelen değişimler işletmelerin

gereksinim duydukları elemanları bulma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal bir takım etkiler sonucunda meydana gelen değişimler özellikle de personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş sürecini hızlandırmış ve yeni çalışma sistemleri ile farklı bir çalışan profilinin olmasına yol açmıştır.

Son dönemde işgücünde meydana gelen değişimlerin insan kaynakları arzına büyük etkileri olmuştur. Artan rekabet koşulları işletmelerin daha esnek ve değişime uyum yeteneği yüksek bir yapılanmaya sahip olmalarını zorunlu kılmış, bu da çalışan sayısını azaltarak küçülme eğilimini doğurmuştur. Az çalışanla çok iş yapmanın amaçlandığı bu yeni dönemde, çalışanların niteliklerini farklı becerilerle zenginleştirmeleri teşvik edilmiş, takım çalışması öne çıkmış ve kariyer kavramı önem kazanmıştır. Bütün bunların sonucunda da işgücüne sahip olabilmek için iş güvencesini arttırmak zorunda kalmışlardır.

İş yapısında da büyük değişimler meydana gelmiş, özellikle bilişim teknolojisinde meydana gelen gelişmelerin işletmelere uyarlanması ve hizmet sektörünün önem kazanması bunda etkili olmuştur. Fiziksel becerilerden çok düşünsel ve bilgi ağırlıklı becerilerin ön plana çıkması iş piyasasında bulunan birçok işin özelliklerini değiştirdiği gibi bu piyasaya yeni işlerin de eklenmesini sağlamıştır. Bunun sonucunda daha bireysel, daha üst düzeyli beceri, daha az gözetim ve kendi faaliyetleri üzerinde daha çok denetim gerektiren, çeşitli işler oluşmuştur.

Gerek işgücü piyasasında ve gerekse işin yapısında meydana gelen değişimler işletmelerin çalışma sistemlerinde farklı uygulamalar doğurmuştur. Esnek yıl, kısmi zaman çalışması, iş paylaşımı, kısa dönemli sözleşmeler, geçici sözleşmeler bu uygulamaların başlıcalarıdır. Bu noktada, vasıflı ve vasıfsız çalışan ayrımı daha önem kazanmış, işletmeler faaliyetlerine göre değişik iş grupları oluşturmuş, bu da aynı işletme içerisinde farklı insan kaynakları politikaları izlenmesini zorunlu kılmıştır.

Son dönemde yaşanan tüm gelişmeler insan kaynakları planlamasında insan kaynakları arzını etkileyen bir faktör olarak iş ve işgücü yapısının önemini ortaya koymaktadır. Bu yüzden planlamacılar iş yapılarında ve işgücü piyasasındaki değişiklikleri yakından takip etmeli ve bu değişikliklerin kendi gereksinimlerine yansımalarını dikkate almalıdırlar (Aydoğdu, 2002:102-103).

2.2.2.4.1.2. Ekonomik Koşullar

İnsan kaynakları arz ve talebini etkileyen bir diğer faktör de ekonomik koşullardır. Ekonomik yapıda meydana gelen dalgalanmalar işletmelerin insan kaynakları planlaması çalışmalarını yakıdan ilgilendirmekte, özellikle ülke işgücü istihdamının durumu gereksinim duyulan elemanların bulunması sürecine ve çalışanların niteliklerinin değişmesine doğrudan etkide bulunmaktadır.

Ekonomik büyüme, dışa açılma ve rekabet edebilme gibi olumlu koşullar işletmelerin nitelikli eleman istihdam etme ihtiyacını arttırmakta, insan kaynakları talebinin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca söz konusu edilen ekonomik değişiklikler talep edilen elemanların niteliklerini de belirlemekte, insan kaynakları arzının sadece niceliksel değil, niteliksel olarak da değişime uğraması sonucunu getirmektedir.

Enflasyon, sektörel dalgalanmalar, ekonomik daralma ve küçülme eğilimleri gibi olumsuz koşullar ekonomide işsizliği körüklerken işletmelerde de işletme içi kariyer yükselmesi ve iş güvencesi sağlama imkanlarının azalmasına yol açmıştır. İşletmeler buna karşılık insan kaynakları planlaması çalışmalarını farklı bir yaklaşımla ele alma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlar ve sahip olunan insan kaynaklarından en üst düzeyde verimin alınması amacını önde tutmuşlardır (Arslan, 1998:63-64).

2.2.2.4.1.3. Kültürel ve Demografik Koşullar

Kültürel ve demografik koşullar insan kaynakları planlamasında arz ve talep açısından dikkate alınması gereken diğer unsurlardır.

İşletmenlerin içinde yaşadıkları topluma karşı bir takım görevleri ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu görev ve sorumluluklar o toplumun kültürü ile yakından ilgilidir. Son yıllarda toplumun ve dolayısıyla çalışanların işletmelerden beklentileri artmıştır. İşletmelerin, içinde buldukları topluma olumlu katkıda bulunmaları, çalışanların yaşam kalitesini arttırmaları ve onlardaki potansiyeli işleyip ortaya koyarak topluma yararlı hale gelmelerini sağlamaları bu beklentiler arasındadır. Bu tür beklentilerin tümü “sosyal sorumluluk” adı altında özetlenmektedir. İşletmeler sosyal sorumluluklarına ve kültürel koşullara özen gösterdikleri ölçüde toplum gözünde değer kazanırlar. Kurum imajı açısından olumlu bu gelişme mevcut çalışanların verimliliğini

arttıracağı gibi eleman bulma ve istihdam etme işlevlerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Demografik koşullar ise, çalışanların eğitim düzeyi, yaş, ırk, cinsiyet ve emek gücüne katılanların yüzdesi gibi bir takım özelliklerin dikkate alınmasıyla ilgilidir. İşgücünün bu özellikleri insan kaynakları arzını ve talebini doğrudan etkilemektedir. Uzun dönemli ve sürekli bir insan kaynakları işlevi olan planlama çalışmalarında genç nüfusun toplam nüfus içindeki yeri, eğitim düzeyindeki nitel ve nicel değişimler, çalışan kadın nüfusunun toplam işgücüne oranı, yaşam süresinin artması vb. demografik özellikler dikkate alınmak durumundadır (Arslan, 1998:64).

2.2.2.4.1.4. Yasal düzenlemeler

İşgücü ve iş piyasası, ekonomik, kültürel ve demografik koşulların yanı sıra insan kaynakları planlamasının dış çevre analizi sırasında ele alınması gereken bir diğer koşul da yasal düzenlemelerdir.

Yasalarda yapılan değişikliklerle, emeklilik yaşı, emeklilik süresi, kıdem tazminatları, belirli oranlarda özürhükümlülerin ve eski hükümlülerin işe alınma zorunluluğu gibi konularda getirilen yeni düzenlemeler işletmelerin planlama çalışmalarını doğrudan etkilemektedir. Özellikle çalışanların sendikalara kayıtlı olduğu işletmelerde yapılacak insan kaynakları planlaması çalışmalarında dikkate alınması gereken bir diğer konu da ücret ve çalışma koşulları ile ilgili toplu sözleşme hükümleridir. Günümüzde yeni çalışan profiline ortaya çıkması, yaşam kalitesinin artması gibi gelişmeler çalışanlara yönelik hakların siyasi iradeler tarafından daha yakından ele alınmasına neden olmuş, bu da işletmelerin insan kaynakları taleplerine yönelik kısıtlamalar ve sınırlamalar getirmiştir.

Devletin etkili olduğu ekonomilerde getirilen yasal düzenlemeler de planlamacıların dikkate alınması gereken konulardır. Örneğin, para, kredi, ithalat, ihracat, yabancı yatırımlar, özelleştirme gibi alanlarda getirilen yasal düzenlemeler insan kaynakları arzını dolaylı da olsa etkilemektedir. Bu yüzden işletmeler yasal düzenlemeler konusunda çok yönlü bakış açısına sahip olmalı, önceden gerekli önlemleri almalı ve planlama çalışmalarını bu değişikliklere göre düzenlemelidirler (Arslan, 1998:65).

2.2.2.4.2. İç Çevre Analizi

Stratejik insan kaynakları planlamasında dış çevre analizinden sonraki aşama iç çevre analizidir. İç çevre analizi, işletmenin özellikle insan kaynakları yönünden güçlü yönlerinin belirlenmesini konu alır.

İç çevre analizi üç aşamalıdır. Birinci aşamada işletmede bulunan iş yapısı ile ilgili analizler yapılır. İşletmede bulunan işlerin neler olduğu, işler arası ilişkiler, işlerin önem derecesi, işlerin göreceli değerleri ve işlerin yerine getirilebilmesi için gereken nitelikler, hareket ve zaman etütleri ve iş yükü hesaplamaları iş yapısı ile ilgili analiz çalışmaları sonucu ortaya konulur. Böylece kapsamlı bir analiz çalışması için işletmedeki işlerin ve işlerin yerine getirilmesi için gereken niteliklerin bir envanteri çıkarılmış olur.

İç çevre analizinin ikinci aşamasını; mevcut insan kaynaklarının analizinin yapılması oluşturur. Bu çalışma, kısaca envanter çalışması olarak adlandırılmakta ve insan kaynakları ile ilgili niteliksel ve niceliksel tüm bilgilerin çeşitli yönleriyle gösterildiği bir kaynak özelliği taşımaktadır. Kapsamlı bir envanter çalışması ile işletmede mevcut insan kaynaklarının nitelikleri belirlenir. Bu bilgiler iş analizi sonucunda toplanan bilgilerle karşılaştırıldığında işletmenin gereksinim duyduğu veya gereksinim fazlası nitelikler veya elemanlar ortaya çıkar.

İç çevre analizinin üçüncü aşamasında ise; örgüt yapısı ve işletme politikaları analizi yapılır. İşletmenin iç ve dış örgütlenme yapısında, insan kaynakları politikalarında ve uygulamalarında meydana gelen değişikliklerin insan kaynakları planlaması sonuçlarına yapacağı etkilerin ele alındığı bu aşama ile iç çevre analizi sona erer.

Kısacası işletmenin mevcut iş, iş yapısı, politikaları ve işgücü analizi demek olan iç çevre analizi sağlıklı bir planlama çalışması için gereken verileri sağlayarak işletmenin insan kaynakları açısından kuvvetli ve zayıf yönlerini görmesini kolaylaştırır (Arslan, 1998:66).

2.2.2.4.2.1. İş Yapısı İle İlgili Analizler

İş yapısı ile ilgili analizler işin özellikleri, işi yerine getirebilmek için gereken nitel ve nicel verilerin tümünü kapsayan üç ayrı çalışmadan oluşmaktadır. Bunlar, iş analizleri, hareket ve zaman etütleri ve iş yükü analizleridir.

2.2.2.4.2.1.1. İş Analizi ve İş Tanımı

İşletmede bulunan tüm işlerin analiz edilme süreci olan iş analizi, bir işin öğeleri ile onun içerdiği çeşitli faktörler açısından içinde bulunduğu durumu ve yapılan diğer işlerden farklılığını ortaya koyar.

İş analizi kabaca, organizasyonda yapılmakta olan işler hakkında bilgi sahibi olma ve işlerin özelliklerini belirleme süreci olarak tanımlanır. İş analizi, kısaca işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçimidir (Fındıkçı, 1999:142). İş analizi, bir işin daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacıyla, o işe ilişkin bilgilerin toplanması ve toplanan bilgilerin sistemli olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bir diğer tanıma göre iş analizi, işlerin, görevlerin ve sorumlulukların, işi gerçekleştiren kişide bulunması gereken beceri, bilgi ve yeteneklerin sistematik olarak araştırılmasıdır. İş analizi ile edinilen bilgilere dayanılarak iş tanımları ve iş değerlemeleri yapılabilir. İş analizi yapılırken analiz edilen iş mümkün olduğu kadar alt bölümlere ayrılarak işlevleri belirlenmeli ve her işlevin ne kadar zamanda yapıldığı belirlenmelidir. İş analizinin amacı, zaman standardını oluşturmaktır.

İş tanımlarını iyi bir iş analizi bilgileriyle yapabiliriz. İş analizi U.S. Department of Labour tarafından şöyle tanımlanmaktadır. “İş analizi, gözlem ve incelemelere dayandırılarak belli bir işin kendisi ve yapısına ilişkin bilgilerin belirlenmesi sürecidir.” Diğer bir tanıma göre iş analizi, işe ilişkin gerçekleri onu oluşturan ve bütünleyen tüm faktörleri bilimsel olarak incelemidir (Ataay, 1990:35).

İç çevre analizinin birinci adımı iş analizi çalışmalarıdır. İşletmenin insan kaynakları açısından kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenebilmesi öncelikle işlerin tanımlanmasına bağlıdır. Aynı zamanda, boş pozisyonların doldurulması veya işletmenin insan kaynakları gereksiniminin niteliklerinin özelliklerinin ve bu işlerin hangi vasıflara sahip çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gerektiğinin ortaya

konmasına bağlıdır. İşletmede bulunan işlerin tanımlanması süreci olan iş analizi çalışmaları bu yüzden insan kaynakları planlamasının önemli adımlarından biridir.

Bir iş analizi çalışmasında işlerin yerine getirilmesi için gereken süreler verimliliğin artması için işin yeniden nasıl yapılandırılabilirliği ve işi yerine getirebilmek için hangi niteliklere sahip olunması gerektiği gibi sorulara cevap verilmeye çalışılır.

İyi bir iş analizi, işlerin incelenmesiyle başlamaz. Analiz organizasyonun kendisinin felsefesinin, görev ve amaçlarının ve her birimin organizasyon içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir.

İş analizi sonucunda elde edilen iş ile ilgili bilgilerin neler olduğu konusunda çeşitli modeller geliştirilmişse de 1972 yılında U.S. Department of Labour tarafından oluşturulan model literatürde en geniş kapsamlı model olarak bilinmektedir. Bu modele göre, bir iş analizi aşağıdaki bilgileri içermelidir:

* İşlevler: İş yapan kişi ile veriler/bilgiler, diğer kişiler ve fiziksel unsurlar arasındaki ilişki.

* Çalışma Alanları: İşin içerdiği görevleri yerine getirmek için kullanılan teknikler.

* Malzeme, ürün ya da hizmetler: İşin tamamlanması ile elde edilen çıktı ya da işin amacı.

* İşgörenin özellikleri: İşgörende bulunması gereken kişisel özellikler, beceriler işgörenin formel ve mesleki eğitimi.

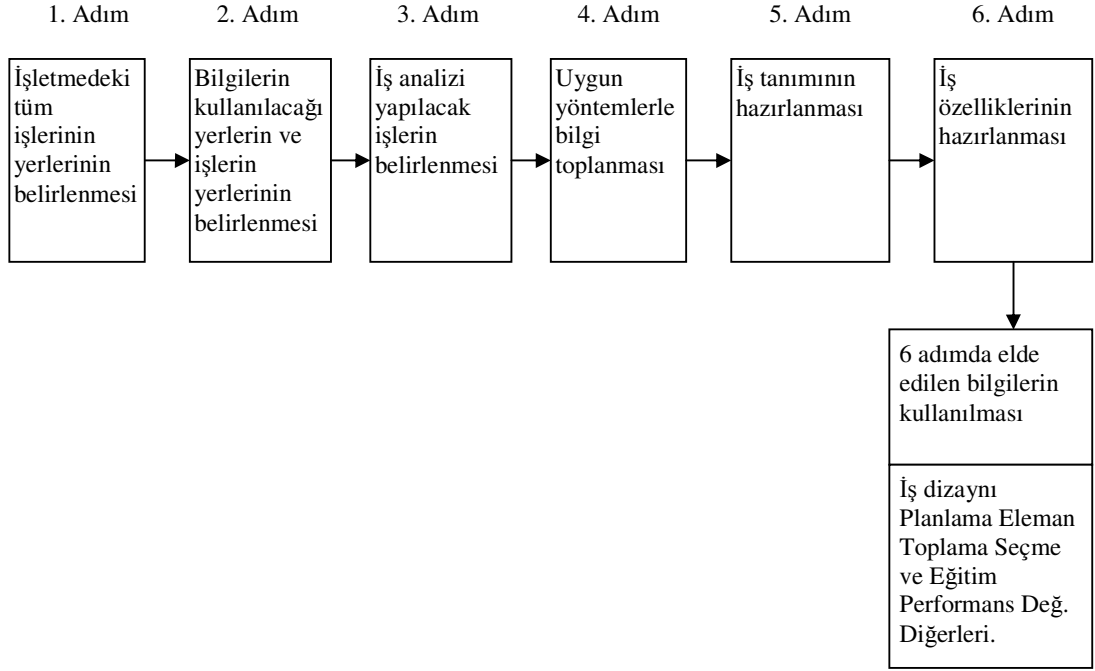
* İşin Fiziksel Gereklere: Fiziksel güç, gözlem, konuşma vb. iş gereçleri.

İş analizi adımları ve iş analizinin insan kaynakları yönetiminde kullanıldığı alanlar Şekil 11'de gösterilmiştir.

İş analizi yöntemlerinin seçiminde zaman ve maliyet etmenleri önemli rol oynamaktadır. Gerekli bilginin en kısa zamanda ve en az maliyetle elde edilmesi için en uygun yöntem veya yöntemler bileşiğine tercih edilmektedir. Başlıca iş analizi yöntemleri gözlem yöntemi, bireysel görüşme yöntemi, grup görüşme yöntemi, anket yöntemi, toplantı yöntemi ve günlük yöntemidir. İşin yapıldığı yerde, yapıldığı sırada

ve yapıldığı koşullar içinde niteliğinin, niceliğinin ve niçin yapıldığının saptanması işlemine gözlem yöntemi adı verilir.

Şekil 11: İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanıldığı Alanlar



Kaynak: Aydoğdu (2002:109)

Uzman kişiler tarafından işin nerede, nasıl, niçin ve hangi koşullarda yapıldığına dair işi yapanlarla tek tek mülakat yapılması yöntemine görüşme yöntemi adı verilir. Bu yöntemle işi yapandan işin tüm ayrıntıları ve özellikleri öğrenilmeye çalışılır. Anket yönteminde; işin temel bileşenleri, evreleri ve iş çevresi ile ilgili uzun bir liste anket formları halinde düzenlenerek çalışanlara sunulur ve kendileri için uygun olanları işaretlemeleri istenir. Çalışanlar tarafından doldurulan formlar uzmanlar tarafından değerlendirilerek iş tanımları, işin özellikleri ve iş değerlemesi ortaya çıkarılır.

İş ile ilgili bilgilere çalışanların bir gün boyunca, işleri ile ilgili tüm ayrıntıları kaydetmeleri sonucu ulaşılan bir yöntemdir. Yapılan işler, yapılma süreleri ve sıklıklarının kaydedildiği bu yöntemle çok bilgi elde edilebilir. Ancak çalışanların günlük olarak bu tür bir kayıt işlemini yapmalarının zor olmasından ötürü pratik olmayan bir yöntemdir. Buna rağmen elde edilecek çok sayıda bilgi ile günlük, haftalık ve aylık karşılaştırmalar yapılarak iş akışı hakkında güvenilir bilgiler elde

edilebilir. Bu yöntem daha çok gözlenmesi zor işlerin analizinin yapılmasında kullanılmaktadır.

İşe ilişkin bilgilerin toplandığı iş analizi sonucunda sağlanan bilgiler düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri şekline dönüştürülür. İş tanımları ve iş gerekleri iç çevre analizinde ve insan kaynakları planlamasında işletmede bulunan işlerin ve bu işlere uygun işgörenlerin niteliklerinin belirlenmesi amacıyla başvuru araçlarıdır.

İş tanımları, iş analizi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır (Bingöl, 1997:56). İş tanımı, işin nasıl yapıldığını, niçin yapıldığını, işin içeriğini, çevresini ve işi yapan kişinin özelliklerini belirten yazılı açıklamadır. İş tanımı, işe alma sürecinin yalnızca bir alanıdır. İşe alma, iş tanımı iyi yapılmış bir görev açığının, otomatik olarak kuruluş dışından doldurulmasını gerektirmediği gibi, yine otomatik olarak kurum içi personelin terfi ettirilmesi anlamına da gelmemelidir. İş tanımlaması, yeni çalışanların seçilmesinde, seçimden sonra işe uyumunda ve eğitilmesinde, çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde yararlı olmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda Tablo 3'teki bir iş tanımı formu oluşturulabilir.

Tablo 3: İş Tanımı Formu

S.N.	TANIMI
1	İşin Adı
2	İşin Kodu
3	İşin Puanı
4	İş Tanımının Hazırlanış Tarihi
5	İş Tanımını Hazırlayanın Adı ve Soyadı
6	Organizasyonel İlişkiler
	Üstü

(Tablo 3'ün devamı)

	Astı
	Vekalet Konumu
7	Temel Görev ve Sorumluluklar
	Karar Verme ve İnsiyatif Kullanma
	Kalite Sorumluluğu
8	Çalışma Koşulları
	Çalışma Saatleri
	Diğer Koşullar
9	Görev İçin Gerekli Özellikler
	Eğitim
	Deneyim
	Yaş
	Cinsiyet
	İletişim

Kaynak: Aydoğdu (2002:111)

2.2.2.4.2.1.2. Hareket ve Zaman Etütleri

Birbirini izleyen iki çalışma olan hareket ve zaman etütleri, iş kapsamının azaltılması ve işin bitirilebilmesi için gereken sürenin belirlenmesine yönelik çalışmalardır.

İşin yapılmasına yönelik süreçlerin ve yöntemlerin, iş yerinin, iş tesisatının ve donanımının düzeltilmesini, malzemenin ve insan kaynaklarının verimli kullanılmasını amaçlayan hareket etüdünde bir takım aşamalar izlenir. Buna göre öncelikle üzerinde hareket etüdü yapılacak iş seçilir. Seçilen işle ilgili bilgilerin kaydedilerek işin

ayrıntıları incelenir ve aksak noktalar belirlenir. İşin en ekonomik ve verimli bir şekilde nasıl yapılması gerektiğine yönelik yöntemler belirlenerek uygulamaya geçilir. Uygulamanın izlenmesi ve denetimi ile hareket etüdü sona erer.

Zaman etüdü ise işin yapılabilmesi için gereken standart sürelerin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır. Bu çalışmanın ilk aşamasında iş, çalışan, iş ortamı ve kullanılan araç ve gereçlerle ilgili bilgiler toplanır. İkinci aşamada, işin yapılmasında kullanılan yöntem tanımlanır. İşin, kendisini oluşturan öğelere ayrılması ve her öğenin zamanının ölçülmesinden sonra bulunan şemalarda süreler göz önünde tutularak çalışanın çalışma hızı derecelendirilir Son aşamada da sapmalar ve toleranslar dikkate alınarak standart zamanlar bulunur.

Hareket ve zaman etüdüleri sonucunda bulunan işin yapılması için gereken nitelikler ve standart zamanlar insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesinde büyük katkı sağlar. Çünkü çalışanların nitelik ve nicelik açılarından sahip olmaları gereken özellikler bu çalışmalar sonucu ortaya çıkar.

2.2.2.4.2.1.3. İş Yükü Analizi

İş yükü analizi belli bir süre içerisinde bir işi yapabilmek için gereken insan kaynağının sayısının hesaplanmasıdır. Buna göre, bir işin yapılmasında gerekli olacak zamanın, o işi yapmakla yükümlü bir çalışanın harcayacağı zamana bölünmesi, o işin bitirilmesi için gereken insan kaynağı sayısını verir. Bu çalışmanın yapılabilmesi için aynı döneme ait üretim miktarının da bilinmesi gerekir. Dönemler ise günlük, haftalık, aylık veya yıllık şeklinde işten işe değişebilir.

İş yükü analizi, özellikle imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin belirli üretim süreçlerinde bulundurulmaları gereken insan kaynağının belirlenmesinde kullanılan bir araçtır. İş yükü analizlerinin insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesinde nicel bir veri olarak yararlı olduğu söylenebilir

2.2.2.4.3. İş Tasarımı ve İş Tasarım Teknikleri

İş tasarımı; iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesidir. İş tasarımı ifadesi, işi bir bütün olarak oluşturmak için işin içeriğini oluşturan

yükümlülük ve sorumlulukların bir araya getirilme yöntemine işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, iş tasarımı; teknolojik ve örgütsel ihtiyaçları olduğu kadar, işgörenin sosyal ve kişisel ihtiyaçlarını da karşılamak için işlerin içeriklerinin, yöntemlerinin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi ve organizasyonudur. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, iş tasarımı örgütün amacına daha fazla katkıyı sağlayabilmek için söz konusu bir işin kapsamının ne şekilde oluşturulması ile ilgilidir. Günümüzde iş tasarımı; motivasyonu, devamlılığı ve başarısı kadar, örgütsel davranış çalışmaları içinde önemli olarak ele alınmakta ve yapılan çalışmalar ile sürekli geliştirilmektedir. İş tasarım teknikleri arasında iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve zenginleştirilmesi ve özerk çalışma grupları söylenebilir.

2.2.2.4.4. İşletme İnsan Kaynakları Analizi

Stratejik insan kaynakları planlamasında işletmelerin kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı iç çevre analizinin iş yapısı ile ilgili analizlerden sonraki adımı, işletmede bulunan elemanların niteliklerinin belirlenmesidir. Mevcut insan kaynaklarının analizi ile yapılacak bu çalışma kısaca envanter analizi olarak da adlandırılmaktadır (Yüksel, 1997:65).

Stratejik insan kaynakları planlama çalışması; işlerle elemanlar arasında bir uyumlaştırma faaliyetidir. İşin ve elemanın birbirine uyumunun sağlanması ise işlerin ve elemanların özelliklerinin bilinmesine bağlıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için öncelikle iş analizi yoluyla işlerin bir envanterinin çıkarılması gerekir. Çünkü bu çalışma sonucunda yapılabilecek işleri yapabilecek elemanların niteliklerinin neler olduğu ortaya çıkacaktır. Bundan sonraki adım ise, mevcut elemanların niteliklerinin neler olduğunun belirlenmesidir. Böylece iş için gereken nitelilerle mevcut elemanların nitelikleri arasında bir karşılaştırma yapılabilecek ve eleman fazlalıklarının veya eksiklerinin görülebilmesi mümkün olacaktır.

İşletmedeki mevcut elemanların niteliklerinin belirlenmesi ve kayda geçirilmesi, bir diğer deyişle işletme iç analizinin çalışanlara yönelik kısmının yapılması genel olarak envanter çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Bununla beraber insan kaynakları analizi sadece envanter çalışması ile sınırlı değildir. İnsan kaynaklarının analizinde mevcut insan kaynaklarının genel envanteri yanı sıra beceri envanteri, işgören değişim hızı ve devamsızlık oranları da çıkarılır. Fakat tüm bu çalışmalar kapsamlı bir envanter

çalışmasının doğal çıktıları olarak görülebilecek araçlarıdır. Bu yüzden envanter çalışması kavramı tüm bu araçları kapsayan bir içeriğe sahiptir.

Bir işletmenin insan kaynakları envanteri o işletmedeki mevcut elemanların niteliklerini çeşitli yönlerden topluca gösteren bir kaynaktır. Bu çalışma belirli bir dönem içinde işletmede yer alan her bölüm için ayrı ayrı yapılır. Daha sonra toplu bir envanter çıkarılır (Aydoğdu, 2002:113-114).

2.2.2.4.4.1. İnsan Kaynakları Envanterinin İçeriği ve Hazırlanması

İnsan kaynakları envanterinin içeriği ve hazırlanması aşaması, iş analiz ve tanımlarının çıkarılmasından sonra, bu işleri yapabilecek kişilerin firmada olup olmadığının tespiti bakımından önemlidir. Ayrıca firmada çalışanların özelliklerinin belirlenmesi kariyer planlaması bakımından değer taşır (Aydoğdu, 2002:114). İşletmede bulunan insan kaynakları ile ilgili kişisel bilgilerin yanı sıra becerileri, yetenekleri, ilgileri, çalışma yaşamı ve kariyer hedefleri açısından belirli düzeylerde sınıflandırıldığı çalışmaya; envanter çalışması adı verilmektedir (Can ve diğerleri, 2001:99).

İnsan kaynakları envanteri işletmenin insan kaynakları kapasitesini gösterir. Bu çalışmada yer alan bilgileri; demografik bilgiler, kariyer bilgileri ve işgören bilgileri şeklinde genelleştirmek mümkündür. İnsan kaynakları envanteri işgören değerlendirme, insan kaynakları planlama, örgüt analizi, eğitim, seçme ve yerleştirme gibi birçok insan kaynakları işlevinde kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi için önemli bir araç olması yönüyle envanter sürekli güncellenmelidir. Sürekli güncellenen bir envanter, insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlar; insan kaynakları planlamasının güvenilirliğini artırır. Fakat bunların gerçekleştirilebilmesi bir ölçüde envanterde yer alan bilgilerin güvenilirliğine ve nasıl yorumlanacağına bağlıdır.

İnsan kaynakları envanterinin hazırlanmasında dikkate alınması gereken bir takım noktalar bulunmaktadır. Bunların başlıcaları, envanterde yer alacak bilgilerin ne tür bilgiler olacağı, hangi yöntemler kullanılarak elde edileceği, bilgilerin ne amaçla kullanılacağı, ne tür bir kayıt sistemi ile muhafaza edileceği ve bu bilgilerin güvenliğinin nasıl sağlanacağı şeklindedir. Bu soruların cevaplandırılmasıyla elde edilecek bilgiler envanterin hedeflerini ve içeriğini belirleyecektir.

İnsan kaynakları envanteri, insan kaynakları planlamasında olduğu gibi belirli bir döneme yönelik yapılır. Envanter çalışmasında dönemler arası geçişler dikkate alınarak güncellik ve süreklilik sağlanır.

İşletmede çalışan elemanlar arasında nitelik ve nicelik olarak gruplandırma yapabilmek amacıyla envanter çalışması belirli bölümler halinde hazırlanabilir. Bu amaçla aşağıdaki özellikler dikkate alınarak farklı sınıflandırmalar yapmak mümkündür.

- İşletmenin çeşitli bölgelerdeki işyerleri
- Ücret grupları ve düzeyleri
- Çalışanların cinsiyetleri
- Çalışanların yaşları
- Çalışanların pozisyonları ve kıdemleri
- İş grupları
- Çalışanların beceri ve yetenekleri
- Çalışanın gördüğü örgün ve yaygın eğitim
- İş tecrübesi
- Çalışanın yetenek ve becerilerinin yeterli olduğu ve başarı ile yapabileceği işler
- Çalışanın öteki yetenek ve becerileri

Çalışanlarla ilgili bu tür bilgilerin insan kaynakları envanterine eklenmesi yetenek ve becerilerle ilgili standartların geliştirilmesini zorunlu kılar.

İnsan kaynakları envanter çalışmaları belirli bir dönemde işletmenin görüntüsünü yansıtır. İç ve dış çevresiyle dinamik bir yapı olan işletmede çalışanlarla ilgili bilgiler sürekli güncelleştirilmek durumundadır. Bu yüzden envanter sık sık gözden geçirilerek yenilenmeli ve değişiklikler kayda geçirilmelidir (Arslan, 1998:80-81).

2.2.2.4.4.2. İnsan Kaynakları Envanterinde Bilgisayar Uygulamaları

Son yıllarda işletmelerde bilgisayar uygulamalarının yaygınlık kazanması, ilgili tüm işlevlerin bilgisayar yardımı ile yapılması sonucunu doğurmuştur. Bunda yeni teknolojik gelişmeler sonucu bilgisayarların daha az maliyetle kullanılabilmesi de etkili olmuştur. Ayrıca insan kaynakları işlevlerinde çok önemli faktörler olan sürekliliğin sağlanabilmesi, bilgilerde güncelliğin korunabilmesi ve istenen bilgiye istenen zamanda ulaşılabilmesi bilgisayar kullanımı ile daha kolay bir hale gelmiştir. Bu yüzden başta büyük ölçekli işletmeler olmak üzere bir çok işletme insan kaynakları işlevlerini, özellikle de envanter çalışmalarını bilgisayarlar yardımı ile yürütmeye başlamış, bu da verimlilik ve etkinliğe büyük katkıda bulunmuştur.

İşletmelerin insan kaynakları bilgi gereksinimlerini bilgisayar aracılığıyla giderdikleri sistemlere insan kaynakları bilgi sistemleri adı verilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışanlar hakkındaki bilgilerin ulaşılabilir ve merkezi bir ortamda toplanmasıyla oluşturulur. İşletmedeki genel bilgi sisteminin bir parçası olarak faaliyet gösteren bu sistem güncel ve güvenilir insan kaynakları bilgilerine zamanında erişilmesini sağlar. Bu açıardan insan kaynakları planlamasının etkinliğini artırır; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlar.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları işlevlerine sağladığı katkılar şu şekilde sıralanabilir.

- Aday Toplama Harcamalarının Azalması: İşletmeler her yeni eleman alımında çok sayıda başvuruyu değerlendirmek zorunda kalırlar. Eski başvurularla birlikte yeni başvuruların tümünün değerlendirilmesi oldukça güç ve maliyetlidir. Bir bilgi sistemi ile tüm başvuran adayların başvuruları muhafaza edilebileceği gibi gereksinim duyulduğunda eski başvurular kolayca tekrar gözden geçirilerek yeni değerlendirmeler yapılması da mümkün olacaktır.
- Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi: İşletme çalışanlarının kariyer gelişimini takip etmek ve gereken düzenlemeleri yapmak demek olan kariyer yönetimi bir bilgi sistemi ile daha kolay ve etkin bir şekilde yerine getirilebilmektedir. Böylelikle hem işletme çalışanlarının gerekli eğitim ihtiyaçları zamanında belirlenebilmekte, hem de tek tek her çalışanın kariyer gelişimi ve eğitim süreci

gözlemlenebilmektedir.

Bilgi sistemi ile her bir iş için gereken eğitim ve nitelik düzeyi önceden belirlendiğinde bir üst düzeye terfi edecek çalışanın hangi eğitimi alması gerektiği doğrudan bilinebilmektedir. Bu da eğitim ihtiyaçları için ayrıca bir çalışma yapılması gerekliliğini ortadan kaldırmakta, eğitim programlarının düzenli bir takvim içerisinde işlenmesini mümkün kılmaktadır.

- **Personel Devir Hızı Analizleri:** Çalışanların devir hızı oranları insan kaynakları yönetiminde ve özellikle planlama çalışmalarında dikkate alınması gereken bilgilerdendir. Bu bilgi sistemi ile bu bilgi kolayca elde edilebileceği gibi takibi düzenli olarak yapılır. Bilgilerin analizi ile işletmedeki sorun alanları belirlenerek çözüm yollarının araştırılmasına zemin hazırlanır. İşletmenin eleman toplama, seçme ve istihdam etmesi süreçleri ve bu süreçlere getirdiği maliyetler düşünüldüğünde bu bilgilerin kolay ve etkin kullanımının ne kadar kolay olduğu ortaya çıkacaktır.
- **Yükseltme ve Yedekleme Planları:** Etkin bir kariyer yönetiminin temel yapı taşlarından birisi de kariyer adımlarını ve gelişim çizgilerini gösteren yükseltme ve yedekleme planlarıdır. Yükseltme ve yedekleme planları işletmede düzeylere yerleştirilebilecek muhtemel adayları gösterir. Bilgi sistemi olmaksızın bu tür bir plan hazırlamak ve planın güncelliğini korumak oldukça zordur.
- **Devamsızlık Takipleri ve Analizleri:** İşletme çalışanlarının hastalık, izin, tatil vb. takipleri bilgi sistemleri ile yapılabilir. Çalışanın performansının sağlıklı bir şekilde gözlenebilmesi açısından bu bilgilerin güvenilir olması şarttır. Bilgi sistemleri sayesinde elde edilebilecek güvenilir ve çabuk ulaşılabilir bilgilerle gerek bireysel performansların ve gerekse işletme verimliliğinin artırılması daha kolaylaşacaktır.
- **İnsan Kaynakları Planlaması:** İşletme stratejik hedefleri ve amaçları doğrultusunda belli sayıda ve nitelikte elemana ihtiyaç duyar. Bu elemanların belirlenme süreci demek olan insan kaynakları planlaması, bilgi sistemleri ile daha çabuk ve kolay bir şekilde yapılabilir. Bilgi sistemi ile eleman

ihtiyaç tahminlerinin her tür sınıflandırmasının yapılmasının yanı sıra, eleman toplama, seçme ve işten çıkarma işlemlerinin zaman ve maliyet açısından daha verimli yapılabilmesi de mümkün olmaktadır. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi firmada çalışanlar hakkında bütün bilgilerin de toplanmasını ve firmanın faaliyetlerini gerçekleştirirken kullanılmasını sağlar.

2.2.2.4.4.3. İnsan Kaynakları Envanterinin Analizinde Kullanılan Araçlar

Envanter çalışması, insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesinde kullanılması, kayda geçirilen envanter bilgilerinden, planlama çalışmalarında kullanılacak sonuçlar çıkarılması; bir diğer ifade ile bilgilerin işlevsel hale getirilmesi ile mümkün olur. Envanter bilgileri çeşitli araçlar kullanılarak anlamlı hale getirilir ve insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesinde kullanılır. Envanter bilgilerinin işlevselleştirilmesi için kullanılan araçların belli başlıcaları personel devir hızı analizi ve devamsızlık analizidir.

2.2.2.4.5. İşletme İç Çevre Analiz Sonuçlarını Etkileyen Faktörler

İşletmenin insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesi için gerekli olan iç analiz çalışmaları işletmenin iç çevresi ile ilgili fırsatların, tehlikelerin belirlenmesi çalışmasıdır. Bu çalışma sadece işlerin ve çalışanların analizinden ibaret değildir. Dinamik bir yapıya sahip olan işletmelerde doğaldır ki, planlama dönemi içinde de birçok değişiklikler olur. Planlamacıların, iç çevre analizi sırasında meydana gelen bu değişiklikleri izlemeleri ve planlama sonuçlarını etkileyebilecek yönlerini belirlemeleri gerekir.

İşletmenin iç çevre analiz sonuçlarını etkileyen faktörlerin başında işletmenin iş yapısında ve akışında meydana gelebilecek değişiklikler yer alır. İşletmenin üretim programında meydana gelebilecek ani değişiklikler işlerin ve çalışanlarla ilgili verilerin değişmesine yol açabilir. İşletmeye yeni ekipman materyal alımı, iş zenginleştirme, yetki devri, bağımsız iş gruplarının oluşturulması, yönetime katılma gibi iş yapısındaki değişimler, örgüt geliştirme çalışmaları, işletme yerinin değişmesi, merkezleşme faaliyetleri işletmenin iç çevresinde meydana gelen ve insan kaynakları planlamasını etkileyecek gelişmelerdir.

Ayrıca işletmenin genel politikalarında ve özellikle insan kaynakları politikalarında meydana gelen değişiklikler de iç çevre analiz sonuçlarını etkiler. Yeni verimlilik, teşvik ve ikramiye planlarının uygulamaya konulması, eğitim programları, verimlilik ve performans değişiklikleri planlamacıların dikkate alması gereken iç çevre ile ilgili gelişmelerdir.

2.2.2.5. İşletmelerde İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Belirlenmesi

Stratejik insan kaynakları planlaması kısaca işletmenin insan kaynakları talebi ve insan kaynakları arzının dengelenmesi sürecidir. Mevcut insan kaynakları (insan kaynakları arzı veya olan personel miktarı) ile ihtiyacı duyulan insan kaynakları (insan kaynakları talebi veya olması gereken personel miktarı) arasındaki denge, işletmenin eleman gereksinimlerini dengelediği anlamına gelir. Arz ile talep arasındaki dengesizlik ise; ya eleman gereksinimlerini, ya insan kaynakları fazlalıklarının ya da iş, iş gücü yapısı veya insan kaynakları politikalarındaki bir takım aksaklıkları gösterir. Yapılırsa amaçlarından biri işletmenin insan kaynakları ile arz ve talebini belirleyerek gerekli denge durumunu kurmak ve korumak olan stratejik insan kaynakları planlaması, o işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili politikasını ve yaklaşım tarzını ortaya koyma yönüyle de klasik bir insan kaynakları planlamasından ayrılır (Aykaç, 1999:107).

Bir işletmenin insan kaynakları arz ve talep dengesinin var olup olmadığını ortaya çıkarabilmek için “yönetici yargısı, delfi tekniği, oran-eğilim analizi, zaman serileri yöntemi, regresyon analizi, simülasyonlar, yükselme ve yedekleme tabloları” gibi çeşitli tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Arz ve talebe ilişkin sayısal sonuçlara ulaşmak amacıyla kullanılan tahmin yöntemlerinde, iç ve dış çevre analizleri sonucu elde edilen bilgiler kullanılır. Arz ve talebin belirlenerek karşılaştırılması ile işletmenin insan kaynakları ihtiyacına ilişkin bilgiler elde edilmiş olur (Akyüz, 1999:74).

2.2.2.6. Faaliyet Programlaması

Stratejik insan kaynakları planlamasının bu aşamasında, insan kaynakları arz ve talebi arasındaki farka göre bir faaliyet programlaması yapılır. Arz ve talep arasındaki farkın artı, eksi veya sıfır olması, hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturan faaliyet programlaması ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Çünkü işletmenin dinamik ortamının doğası gereği arz ve talep arasındaki denge durmadan değişmekte ve bir takım politikalar uygulanarak bu dengenin korunması

gerekmektedir. Bu yönüyle insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi süreci, işletmenin insan kaynaklarının bir anlık fotoğrafının çekilmesi olarak değerlendirilebilir. İç ve dış pek çok değişkenin yer aldığı çeşitli analizlerin yapılmasını ve tahminlerde bulunulmasını gerektiren bu çalışma pek de kolay olmamakta ve genelde altı aşamadan oluşmaktadır (Aykaç, 1999:107-108).

Arz ve talep karşılaştırmasına bakılarak eğer işletmenin insan kaynakları ihtiyacı olduğu sonucuna varılıyorsa faaliyet programlamasının aday toplama, seçme, uyumlaştırma ve eğitim verme üzerine yoğunlaşması beklenir. Tam tersine işletmede personel fazlalığı varsa, faaliyet programlarının bu sefer de işletmedeki insan kaynaklarını en uygun şekilde azaltmak ve denge konumuna ulaştırmak için gerekli düzenlemeleri kapsaması beklenir. Bu örneklerde olduğu gibi çeşitli insan kaynakları politikalarının planlanarak yürürlüğe konmasına, faaliyet programlanması adı verilir.

Herhangi bir faaliyet programlaması yapabilmek için amaçların belirlenmiş olması zorunludur. Halihazırdaki durum dikkate alınarak bu amaçları gerçekleştirmek için ortaya alternatifler konmalı, bu alternatiflerden en uygun olanı seçilmeli ve eyleme dönüştürülmelidir.

Faaliyet programlaması, insan kaynakları faaliyetleri açısından da çok yönlü bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bir insan kaynakları işlevinin faaliyet programlamasında ayrı bir yeri olmasına karşın, en çok ilişkili işlevlerin “işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması yapma ve işten ayırma işlevleri” olduğunu söylemek mümkündür (Akyüz, 1999: 75).

2.2.2.6.1. İşe Alma Ve Yerleştirme Faaliyetleri

Kısaca çalışanı işletmeye dahil etme süreci olarak tanımlanacak işe alma yerleştirme işlevi insan kaynakları talebinin arzı geçtiği durumlarda başvurulabilecek bir faaliyettir. Talep fazlası sırasıyla aday toplama, seçme ve uyumlaştırma aşamalarından oluşan işe alma yerleştirme işlevinin yürürlüğe konması ile giderilebilir.

Talep fazlasının giderilmesi için öncelikle mevcut insan kaynakları arzı araştırılmalıdır. İnsan kaynakları arzının kaynakları işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere iki kısımda incelenir. Yükselme ve transferler yolu ile iç kaynaklardan talebin karşılanması çalışanlara moral kazandırır, onları motive eder ve

elemanları daha az hata ile seçme imkanı verir. Bu tarz bir yaklaşım, eleman önceden tanındığı için bilgi toplaması daha kolay ve daha az maliyetli bir yöntemdir. Seçilen kişinin işletmeyi tanınması bir avantajdır; ancak sadece bu kaynaklardan eleman seçmek ise daha geniş bir seçme olanağı verecek, bununla beraber elemanın işletmeyi tanımaması yüzünden işletmeye uyumunun gecikmesi söz konusu olabilir. Bu da toplama ve seçme giderlerinin yükselmesi anlamına gelir. Dış kaynaklardan eleman sağlanması yoluna gidildiğinde aday toplama yöntemleri içerisinde en uygununa karar vermek gerekir. İlan, çalışanların tavsiyesi, özel kurumlar, üniversiteler gibi aday toplama yöntemlerinden birisi veya birkaçı boş pozisyonların durumuna göre seçilir. Aday toplamada hangi yöntem seçilirse seçilsin işletmenin önceki toplama faaliyetleri, toplumdaki imajı ve işgücü pazarının durumu gibi faktörler başarıyı etkiler.

Uygun aday toplama yöntemi veya yöntemleriyle bir aday havuzu oluşturulduktan sonra uygun elemanların seçim süreci başlar. Seçme işlemi adayla ilgili bilgilerin toplanmasından nihai alım kararına kadar bir dizi adımdan oluşur. Seçme işleminin amacı; aday havuzundan işletmenin kaynakları gereksinmesine en uygun olan elemanların seçilmesidir. Stratejik insan kaynakları planlaması süreci içerisinde seçme işlemi sadece boş açılımların uygun elemanlara doldurulması ve böylece gereksinimlerin giderilmesi amacı güdülmez. İşletmenin orta ve uzun dönemli amaçları ve planlamanın sürekliliği göz önüne alınarak nitelikleri geliştirilebilir elemanların seçilmesine dikkat edilir. Bu yüzden seçme işleminde çalışanın işe uyumunun gözetilmesi kadar işletmenin büyüme ve değişme eğilimleri doğrultusunda ortaya çıkacak yeni işlere uyum sağlayabilecek bir potansiyele sahip olması da gözetilebilir.

2.2.2.6.2. Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetleri

Faaliyet programlaması sonucu başvurulacak insan kaynakları işlevlerinden bir diğeri de eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Eğitim, işletme çalışanlarının işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel eylemlerin tümü, geliştirme ise; çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve kapasitesinin artırılması olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifade ile eğitim; insan kaynaklarının beceri, deneyim ve

yeteneklerinin toplamı ile yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan bir süreçtir.

Stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda işletmede mevcut bulunan elemanların mevcut işlere uyumu ve gerçekleştirilmesi arzulanan amaçlara katkılarının belli bir düzeye getirilebilmesi yeterli görülebilir. Bu durumda faaliyet programlamasının odağında eğitim ve geliştirme işlevi yer alacaktır.

Faaliyet programlamasına göre düzenlenecek eğitim ve geliştirme programları, gereksinim duyulan niteliklerin çalışanlara kazandırılması şeklindeki, önceden belirlenmiş amaç gözetilerek planlanır. Buna göre, stratejik insan kaynakları planlaması çalışması sonunda gereksinim duyulan niteliklerle ilgili veriler eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde de kullanılır ve programların süresi, programda kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği gibi konular belirlenerek programların uygulanmasına geçilir.

2.2.2.6.3. Kariyer Yönetimi Faaliyetleri

Stratejik insan kaynakları planlaması ile ilgili sonuçların değerlendirildiği ve bu sonuçlara göre yürütülecek eylem planlarının hazırlandığı faaliyet programlaması gereksinim duyulan elemanların sayısı, yetenekleri, işlere ve görevlere göre dağılım ve hangi zamanlarda istihdam edilmeleri gerektiği gibi konulara bakılarak oluşturulan ve yürütülen bir eylemler bütünüdür. Açık ki, bu konular aynı zamanda bireysel kariyer amaçlarıyla işletmedeki pozisyon düzenlemelerinin ve olanakların uzlaştırılmasını içeren kariyer planlaması ile ilgili konulardır. Kariyer kavramının bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanılması olarak ele alınması kariyer konusunda üç ana boyutun varlığını gösterir. Bunlar; birey, iş ve pozisyondur. Bu yüzden faaliyet programlamasında kariyer yönetimi ile ilgili işlevlerin de dikkate alınması gerekir. Stratejik insan kaynakları planlaması amaçları gözetilerek ortaya konan ve gerek mevcut insan kaynaklarının ve gerekse gereksinim duyulan elemanların işletmede bulunan işlere ve görevlere uyumunun sağlanması gibi konular kariyer planlaması ve yönetimi ile de ilişkili konulardır. Kariyer yönetimi, bireylerin meslek hayatlarını planlama işidir. Diğer taraftan, çalışanların işletme içindeki ilerleyişleri çalışanların bireysel amaçlarının örgütsel amaçlarla bütünleştirilip uzlaştırılması ve yeni işlere uyum sağlamaları gibi kariyer yönetimi konuları planlama

sürecinde de dikkate alınır. Dolayısıyla işletme çalışanlarından en üst verimi almayı amaçlayan bu iki planlama sürecinin çoğu işlev açısından örtüştüğü ve ortak konularda yoğunlaştığı söylenebilir. Bu açıdan kariyer planlaması faaliyet programlamasının en genel kapsamlı çalışmasıdır; çünkü hem işletme açısından çalışanların ilerleyişlerinin dikkate alınmasını gerektirir, hem de çalışanların bireysel amaçlarının gözetilmesini içerir. Bu iki boyutuyla kariyer yönetiminin stratejik insan kaynakları planlamasını tamamlayan ve bütünleyen bir işlevinin olduğu da düşünülebilir.

Kariyer yönetiminin en önemli boyutunu, bireysel amaçlarla işletme amaçlarının uzlaştırılması oluşturmaktadır. İşletme kendi amaçlarından sapmadan çalışanların bireysel amaçlarını da gerçekleştirmelerine izin vererek etkinliği ve verimliliği sağlamalıdır. Kariyer yönetimi planlı olmalı ve tepe yönetimi tarafından desteklenmelidir. Ayrıca işverenin hazırlamış olduğu kariyer planları ile çalışanların kendi planları arasında bir uyum olmalıdır. İşletmeler “Amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla ifade edilen bu amaca ulaşmak için kariyer planlaması çalışmaları yaparlar. Kariyer planlaması, iş yaşamına giriş, yeni bir işe atanma, transfer, terfi gibi kariyer seçimlerini ifade eder. Buna göre, bir bireyin kişisel yetenekleri belirlenmeli, birlikte iş performansı değerlendirilmeli ve nihayet iş yaşamı boyunca planlanan pozisyonlar için bireye yeterli nitelikler kazandıracak faaliyetler saptanmalıdır.

Bir kariyer planlamasının ana hatları şu şekilde sıralanmıştır (Kaynak, 1989:169).

- a. Çalışanların geçmişi ile ilgili verilerin toplanması.
- b. Çalışanla kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme.
- c. Kariyere ilişkin eylemlere gerekli yetenek ve becerilerin saptanması
- d. Kariyerde gerek duyulacak gereksinimlere ilişkin bir gereksinim tablosunun hazırlanması.
- e. Çalışanın kariyer isteklerini işletmenin gereksinimleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma.
- f. Çalışana uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma,

g. Eğitim, yetiştirme ve deneyim kazandırma konularındaki gereksinimleri belirleme,

h. Çalışanın kariyer geliştirme planını yapma,

Kariyer planlamasına yönelik tüm bu aşamalar mevcut insan kaynaklarının işlere ve görevlere uyumlarının sağlanması ve geleceğe yönelik gelişmelerinin sağlanması açısından stratejik insan kaynakları planlaması ile doğrudan ilişkili konulardır. Bu yüzden işletmenin gereksinim duyduğu elemanların belirlenmesi süreci demek olan stratejik insan kaynakları planlamasında mevcut çalışanların kariyer beklentilerinin iç çevre analizi sırasında dikkate alınması, kariyer planlamasında ise işletmenin insan kaynakları ile ilgili gereksinimlerinin çalışanların bireysel amaçları ile uzlaştırılması şeklinde sağlanabilir.

2.2.2.6.4. İşten Ayırma Faaliyetleri

Stratejik insan kaynakları planlaması ile işletmenin belli bir miktarda elemana gereksinim duyduğu sonucuna varılabileceği gibi işletmede gereksinim duyulandan fazla eleman bulunduğu sonucu da çıkabilir. Bu durumda mevcut personelden gereksinim duyulmayanların işlerine son verilmesi gerekir. İşten ayırma faaliyetleri, faaliyet programlamasında mevcut elemanlardan gereksinim duyulmayanların çıkarılmasına yönelik işlemleri, yöntemleri ve aşamaları içerir. Aslında işten ayırma olarak adlandırılan bu faaliyet sadece çalışanların işine son verilmesi ile ilgili işlemleri değil, iş ve görevlerde azaltmalar, iş saatlerinde bir takım kısıtlamalar ve yeni iş düzenlemeleri ile ilgili faaliyetleri de içeren bir içeriğe sahiptir. Bu şekilde işin, çalışan sayısının ve iş saatinin azaltılmasına yönelik faaliyetlerin tümü Batı literatüründe “Kurumsal Küçülme” olarak adlandırılmaktadır.

Gereksinim duyulmayan çalışanların işlerine son verilmesi, yeni iş düzenlemeleri yapılması ve böylece insan kaynakları arz ve talep dengesinin kurulmasının amaçlanması ile ortaya çıkan “Kurumsal Küçülme” ile işletmeler etkinliğin ve verimliliğin artırılmasını amaçlarlar. Belli başlı kurumsal küçülme yolları işten çıkarma, ücretsiz izin, erken emeklilik, iş paylaşımı, iş saati indirimi, atamaları kısıtlama ve geçici görevlendirme olarak sıralanabilir

2.2.2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Değerlendirilmesi ve Geri bildirim

Bir işletme herhangi bir faaliyette bulunarak bir takım sonuçlar elde eder. Elde ettiği sonuçların bir kısmı arzu edildiği, planlandığı gibi gerçekleşir. Bazı durumlarda ise planlanan sonuçlardan sapmalar olabilir. İşte geri bildirim diye de adlandırılan bu kavramla, işletmenin elde etmiş olduğu sonuçların değerlendirilmesi ve üretim süreçlerinde bu sonuçlara göre gerekli değişiklikleri yapmak amaçlanmaktadır. Stratejik olsun veya olmasın başarı sağlayamamış, hatalı şekilde yapılan bir faaliyet varsa geri bildirim sayesinde sağlanan bilgi akışıyla bu hata tespit edilir. Sonuçta bir sonraki faaliyette bu hataların tekrarlanmaması için gerekli önlemler alınmaya çalışılır. Genel olarak sistem yaklaşımı içinde değerlendirdiğimiz yönetim tüm fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de geri bildirim, yani yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi ve denetimi büyük önem taşır. Genel olarak kontrol faaliyetlerine benzeyen geri bildirim çalışmaları dinamik olma özellikleriyle kontrolden ayrılır.

Stratejik insan kaynakları planlamasının da son aşamasını oluşturan geri bildirim çalışmasında, planlanan faaliyetler ile gerçekleştirilenler arasında bir karşılaştırma yapılarak planlamadan öngörülen sonuçlara ne kadar ulaşıldığı ve bu sonuçlardan ne kadar ve niçin sapmalar oluştuğu belirlenmeye çalışılır. Her planlama çalışmasının son bölümünü oluşturan değerlendirme ve geri bildirim çalışması sonucunda sadece işletmenin o planlama çalışmasında ne derece başarılı olduğu belirlenmekle kalmaz, aynı zamanda gelecek planlama faaliyetleri ile ilgili veriler de elde edilebilir ve yeni amaç ve stratejileri belirleme ihtiyacı ortaya çıkarılabilir. Bu çalışma, gerçekçi değerlendirmeler yapılarak etkili bir haberleşme ve geri besleme sistemi kurularak ve doğru kriterler kullanılarak sadece insan kaynakları planlamasına değil, tüm yönetim faaliyetlerine çok önemli katkılar sağlar.

Denetim, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir. Denetim süreci; amaç, plan ve politikalar dikkate alınarak standartların belirlenmesi ile başlar. Stratejik insan kaynakları planlamasının da denetim ve değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikli olarak standartlar belirlenmelidir. İnsan kaynakları verimlilik düzeyi, insan

kaynaklarının aday toplama, seçme, eğitim ve işten ayırma maliyetleri, işe devamsızlık oranları, insan kaynağının devir hızı gibi göstergeler bu çalışma sırasında kullanılabilir belli başlı standartlardır. Her ne kadar insan kaynaklarına ilişkin sayısal standartlar belirlemek zor bir işse de, bununla ilgili “net kar/personel sayısı, aktif karlılık/personel sayısı, vb.” gibi belirlenmiş sayısal ölçüler kullanmak olasıdır.

Bundan sonra yapılması gereken, faaliyet programlarının sonuçları ile başarılarını ölçmektir. Standartlarla gerekli karşılaştırmaların yapılabilmesi için planlama sonucunda uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının bilinmesi zorunludur.

Son olarak, standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması yapılmalıdır. Bu aşamada, belirlenen standartlarla gerçekleşen durum arasındaki sapmalar nedenleriyle belirtilerek düzeltilmeye çalışılır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, hatanın kaynağının doğru olarak belirlenmesidir.

Burada, tüm bu aşamaları başarıyla gerçekleştirebilecek etkili bir kontrol sisteminin genel özelliklerini belirtmekte fayda vardır. Bu özellikler şunlardır;

1. Kontrol, kontrol edilen eylemin karakterine uygun olmalıdır.
2. Kontrol, sisteminin standartlarında olan sapmaları derhal ortaya koyabilecek nitelikte olmalıdır.
3. Kontrol geleceğe dönük olmalıdır.
4. Kontrolde istisnalara yer verilmelidir.
5. Kontrol objektif olmalıdır.
6. Kontrol sistemi, belirli bir esneklikte olmalıdır.

Özetle: stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda işletmenin insan kaynaklarına ilişkin gereksinimleri sağlanmış, fazlalıkları giderilmiş, doğru niteliklere sahip doğru elemanlar, doğru zamanlarda ve doğru yerlerde istihdam edilmişler ve çalışanlar ortak bir amaç doğrultusunda işletmenin başarısına odaklanmışlarsa, o planlama faaliyetinin başarılı olduğu söylenebilir.

2.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Ve Çalışanlar Açısından Önemi

Michigan Üniversitesi'nden David Ulrich'in yaptığı araştırmalarda, insan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki stratejik önemine şöyle değinilmektedir (Taştan, 2003);

- **Kurumsal Performansı Arttırmak:** Kurumun çalışmalarındaki başarı, ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi bir şekilde müşteriye sunulmasında görülür. Kurumlardaki proje, üretim ve buna benzer şeylerin müşteriye sunulması insan kaynakları tarafından yapılır. Bundan dolayı insan kaynakları yöneticileri kurumun daha iyi bir şekilde stratejik amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunurlar.
- **Stratejik Planlamada Yer Almak:** Kurumun stratejik planlarının yapıldığı toplantılarda diğer bölüm yöneticileriyle beraber insan kaynakları yöneticileri de yer alırlar ve kendilerine özgü karar mekanizması ile alınan örgütsel kararlara katılırlar.
- **Birleşmelerde, Satın Almalarda ve Küçülmelerde Karar Sürecinde Yer Almak:** Günümüzde şirketler birleşmekte, küçülmekte (downsizing) ve başka bir şirketi satın almaktadır. Bütün bu birleşme ve satın almalarda konuşulması gereken stratejik konular, kurumsal kültür ve çalışma biçimleri bulunuyor. Bu noktalarda ise üst yönetim son kararı almadan önce insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapmaktadır.
- **Organizasyonu ve Çalışma Biçimlerini Yeniden Düzenlemek:** Rekabet üstünlüğünün stratejik kaynaklarını anlayabilmek için insan kaynakları yönetimi çalışanların zayıf ve güçlü yanlarını analiz etmelidir. Bu analizler yapıldıktan sonra insan kaynakları yönetimi üretim müdürüyle birlikte çalışarak kurumu ve onun parçalarını yeniden düzenlemektedir.
- **İnsan Kaynakları Sonuçları için Mali Sorumluluk güvencesi Sağlamak:** Geçmişte insan kaynakları yöneticileri varlık nedenlerini sayım faaliyetleri ve iş devamlılığını sağlama gibi görevlere bağlamışlardır. Günümüzde, stratejik bir katılımcı olarak insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarına yapılan yatırımın organizasyona neler getirdiğini ölçmektedirler. Yüksek verimli iş faaliyetlerine

odaklanan insan kaynakları yönetimi ile daha iyi ve güvenli mali sonuçlar elde eden kurum arasında sıkı bir bağlantı bulunmaktadır.

2.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Genel İşletme Planları İçindeki Yeri

Planlama gelecekle ilgili belirsizliklerin azaltılması, kaynakların etkin kullanımı, işletme faaliyetlerinin somutlaştırılması ve belirli amaçlara yönlendirilmesi açılarından işletme yönetimine yarar sağlayan bir faaliyettir. İşletmeler birçok planlama çalışması yaparlar. Stratejik planlama işletme de yapılan planlama çalışmalarının tümünün üstünde yer alan ve onlara yön gösteren ana plandır.

Stratejik planlama, kısaca, örgütsel amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyet programlarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu plan türünde, işletmenin felsefesinin ortaya konması, birincil ve ikincil amaçların belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi, amaçların gerçekleştirilmesi için uygun strateji seçilmesi ve stratejilerin tamamlanması faaliyet programlarının düzenlenmesi gibi aşamalar bulunur.

Stratejik planlamada işletmede bulunan kaynakların bütünleştirilmiş katkısı söz konusudur. Bu katkı, işletme faaliyetlerinin gelişimi ve veya odaklanılan noktadan başka bir noktaya geçiş yapılmasında kullanılır. Bu açıdan işletmedeki köklü değişimleri stratejik planlama ile yapıldığı söylenebilir.

Stratejik insan kaynakları planlaması işletmenin stratejik planının işleyişini kolaylaştıran, ona uyumlu ve paralel bir planlama çalışmasıdır. Öngörülen işletme stratejilerinin insan kaynaklarına yansımaları, kısa dönem ve uzun dönem gereksinimlerinin bütünleştirilmesi gibi konular stratejik insan kaynakları planlaması ile genel stratejik plan arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bir sonucu olarak eşgüdüm sağlanmasını gerektirir. Bu yüzden stratejik insan kaynakları planlamasını başarısı büyük ölçüde, insan kaynakları biriminin işletmenin insan kaynağını ne derecede işletmenin stratejik planlama süreciyle bütünleştirebildiğine bağlıdır (Arslan, 1998: 51).

BÖLÜM 3: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın teori kısmında incelenen yaklaşımlardan yola çıkarak uygulama alanı olarak belirtilen bir işletmede insan kaynakları planlaması uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın konusunu; bilimsel verilerin işletme içinde ne ölçüde kullanıldığı oluşturmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Günümüz iş dünyası, ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında sürekli artan bir değişimle karşı karşıya kalmıştır. Bu ortamda ayakta durabilmek için işletmeler yeniliklere açık, değişime karşı esnek olmalı ve bu değişimi örgüte adapte edebilmeleri için hızlı davranmalıdırlar. Bilgiyi ve insan kaynağını en iyi kullanabilen işletmelerin rekabette üstün konuma geçecekleri açıktır. Tüm bu gelişmeler işletmeleri çalışanlarından en yüksek faydayı sağlama konusunda yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu arayış tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de insan kaynakları yaklaşımına yönelik ilgilerin artması sonucunu doğurmuştur.

Bu araştırmada, HES Hacılar Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş. de uygulanmakta olan planlama ve stratejik insan kaynakları planlaması çalışmaları ile insan kaynakları biriminden sorumlu yöneticinin konu hakkındaki bilgisi üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın genel amacını; uygulamaya konu olan işletmede en değerli kaynağın anlaşılıp anlaşılmadığı, stratejik insan kaynakları planlaması konusundaki çalışmaların işletme bünyesindeki genel görünümü, insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin bilgi düzeyleri ve elde edilen bulgulara göre eksikliklerin saptanması teşkil etmektedir.

3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, söz konusu işletmede, insan kaynağından sorumlu yöneticinin bilgi ve tutumlarının insan kaynakları planlaması uygulamalarını ne derecede etkilediği noktasından hareketle;

- İnsan kaynakları yöneticisinin bilgi düzeyini,

- İnsan kaynakları yöneticisinin tutumunu,
- İşletmedeki mevcut insan kaynakları uygulamalarını,
- Mevcut insan kaynakları planlamasının teori kısmında incelenen stratejik insan kaynakları planlamasına uygunluk derecesini,
- İnsan kaynakları yönetiminin stratejik konumu günümüz modern işletmeleri için önemini ortaya koyma kapsamında HES Hacılar Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş. yi ele almaktadır

Söz konusu işletmenin insan kaynakları yöneticisiyle yapılan mülakatla yukarıda sıralanan amaçlara ulaşmaya çalışılmıştır.

4. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada kullanılan mülakat soruları, kablo ve tel sektöründe üretim kapasitesi ve ürün kalitesiyle ISO 9002 ve faaliyet konusuyla ilgili diğer kalite ve güvenlik sistemlerini almaya hak kazanmış, hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarlarda faaliyet gösteren bir işletmenin yöneticisine sorulmuştur. İşletme, sadece söz konusu tezin uygulama örneğini oluşturacak akademik amaçlı bir çalışma olarak kullanılmak üzere mülakat sorularını cevaplamayı kabul etmiştir.

Aynı zamanda sonuçların güvenilirliğini arttırmak için mülakatta yer alan soruların cevaplandırılması sırasında özen gösterilmesinin istenmesi anlayışla karşılanmış, gerekli özenin ve dikkatin gösterileceği belirtilmiştir.

Mülakat işletmenin insan kaynaklarından sorumlu yöneticiyle yapılandırılmış görüşme yöntemiyle yapılmıştır.

Mülakat sorularının yer aldığı formda önce işletmenin “adı, faaliyet alanı, çalışan sayısı” olmak üzere bazı ana özelliklerinin yanısıra insan kaynakları yöneticisinin “adının, yaşının, cinsiyetinin, öğrenim düzeyinin, işletmedeki önceki görevinin ve toplam çalışma süresinin” belirtilmesi istenmiştir.

Toplam “33 (otuz üç)” sorudan oluşan mülakat formu üç bölümden oluşmaktadır. Mülakat formunda yer alan ilk “6 (altı)” soruda çok seçenekli sorular sorulmuş, en uygun olan bir seçeneğin veya uygun görünen birden fazla seçeneğin işaretlenmesi

istenmiştir. Bu bölümde, işletmenin insan kaynaklarına genel yaklaşımı ölçülmeye çalışılmıştır.

“7 (yedi)” den “18 (on sekiz)” e kadar olan sorularda yine çok seçenekli sorular sorulmuş, sadece uygun görülen bir seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu bölümde işletmedeki insan kaynakları sorumlusunun konuya yaklaşımı, konuyla ilgili bilgi ve becerileri ölçülmeye çalışılmıştır.

“19 (on dokuz)” dan “33 (otuz üç)” üncü soruya kadar olan sorular yine çok seçenekli olup, uygun olan bir veya daha fazla seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. İşletmenin vizyonunun, misyonunun ve amaçlarının sorgulandığı bu bölümde işletmenin insan kaynakları uygulamalarının genel özellikleri araştırılıp işletme daha yakından tanınmaya çalışılmıştır.

5. Kurumun Tanıtımı

Hes Kablo A.Ş’ nin kablo ve tel sektöründe üretim kapasitesi ve ürün kalitesiyle dünyanın önde gelen firmaları arasında yer aldığı ve yurtiçi pazarlarda sağlamış olduğu güvenin yanı sıra yurtdışı pazarlarda da bilinen ve tercih edilen bir marka halini aldığı belirtilmiştir.

Bakır haberleşme kablosu, fiber optik kablo, data ve LAN kablosu, enerji kablosu, alüminyum iletken ve emaye bobin teli üretimi, ISO 9001: 2000 kalite yönetim sistemi çerçevesinde teknolojinin en son imkanları kullanılarak gerçekleştirildiği ve yapılan üretimin yarısından fazlası dünyanın hemen her bölgesindeki 80’ in üzerinde ülkeye ihraç edildiği söylenmiştir.

Boydak Holding’e bağlı bir kuruluş olan HES Kablo’nun devamlı suretle araştırma-geliştirme faaliyetleri yaparak, teknolojisini ve kullanıcıya sunduğu ürün ve hizmet kalitesini sürekli olarak en üst düzeyde tutmak için çalıştığı ifade edilmiştir.

HES Kablo’nun kalite politikası, “müşteri isteklerinin ürün şartnamesine göre en kaliteli bir şekilde ve zamanında karşılanması” olarak belirtilmiştir.

İşletme, toplam kalite yönetiminin ve uluslararası piyasalarda rekabet edebilmenin "nitelikli işgücü ile mümkün olabileceği" gerçeğinden hareket ederek, şirketin en değerli varlığı olan çalışanlarını büyük bir ailenin bireyleri olarak kabul ettiklerini,

işgücü kaynaklarını en verimli şekilde planladıklarını ve üstün performansa ulaşmada çalışanların yetkinliklerini sürekli yapılan eğitim faaliyetleriyle artırarak geliştirmelerine imkan sağladıklarını belirtmiştir.

HES Kablo yöneticileri, kalite politikasında öncelikli olarak yer alan toplam müşteri memnuniyetindeki yüksek standartların korunması, çalışanların katkıları ve katılımı ile mümkün olabildiğinin farkında olduklarını ifade etmişlerdir.

İşletme, sosyal sorumluluğunun bir gereğii olarak, mutlu ve memnun müşterilerin ancak mutlu ve memnun is görenler ile sağlanabileceğine inanmaktadır. Bu nedenle çalışanlar ve şirket arasında karşılıklı güven ve işbirliğı, uyumlu bir is ortamı ve takım çalışmasına yatkın, esnek, bilgi paylaşımı yüksek, çalışanların katılımıyla desteklenen bir yönetim seklinin, insan kaynakları politikalarının ana temelini oluşturduğıu belirtmişlerdir.

İşletmenin verdiğı bilgiye göre kronolojik tarihçe özetle aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1974 Firma kuruldu

1977 Enerji kablosu üretimine başlandı

1978 Enerji kabloları için “TSE Yeterlilik Belgesi” alındı

1979 PVC Granül üretimine başlandı

1980 İlk ihracat gerçekleştirildi

1983 Elektrolitik bakır üretimine başlandı

1986 Haberleşme Kablosu üretimine başlandı

1990 XLPE İzoleli Orta Gerilim Enerji Kablosu üretimine başlandı

1993 Emaye Bobin Teli üretimine başlandı

1994 ISO 9002 Kalite Belgesi alındı

1999 BOYDAK Şirketler Topluluğu ile birleşti

2000 ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Belgesi alındı

Fiber Optik Kablo üretimine başlandı

Data ve LAN Kablo üretimine başlandı

2001 PVC Granül Tesisi kuruldu

40.000 ton/gün kapasiteli yeni Bakır Tesisi kuruldu

NYA Kablo Üretim Tesisi kuruldu

Kablo Ambalajlama (Shrink) Ünitesi kuruldu

2002 Yüksek Gerilim Enerji Kablosu üretimine başlandı

2003 Yeni Modern Makara Üretim Tesisi kuruldu

6. Bulgular Ve Değerlendirmeler

İşletmenin insan kaynakları yöneticisiyle yapılan görüşmede sorulan sorular EK-1'deki mülakat formunda gösterilmiştir. Sözkonusu formda yer alan soruların birincisi, “sizce aşağıdakilerden hangisi insan kaynağını doğru olarak tanımlar” şeklinde idi. Bu soruya verilen “işletmenin amaçlarına varmasını sağlayabilecek insanlar” cevabı, işletmenin çevresindeki tüm insanların değil, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak olan insanların doğru insanlar olacağını göstermektedir. Buna göre belirli amaçları gerçekleştirmek adına var olan işletme için herkes insan kaynağı olarak bir anlam ifade etmez. Ancak işletmenin amaçlarına ulaşmak için yaptığı faaliyetlerin bir parçası olabilecek insanlar önem taşımaktadır.

İkinci soruda sorulan “insan kaynakları denildiğinde ne anlıyorsunuz” sorusuna “sadece işletme amaçlarının değil de işletmenin insan kaynağının amaçlarını da göz

önünde bulundurularak katkılarının en üst düzeye çıkacak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmesi” cevabı verilmiştir. Verilen cevaptan yola çıkarak, işletmenin insan kaynakları yönetiminin anlamını gerçek anlamda kavradığı söylenebilir. Çünkü sadece işletme amaçlarının değil, çalışanlarında amaçlarının göz önünde bulundurulması, rekabetin, verimin ve başarının önemli olduğu günümüz koşullarında işletmelerin dikkate alması gereken önemli bir gerçektir.

Üçüncü soruda sorulan “sizce günümüzde insan kaynakları yönetiminin temel amacı ne olmalıdır” sorusuna “işletmenin insan kaynağının işletmeye dahil edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, uygun yerlerde istihdam edilmesi, güdülenmesi ve sonuçta gerekiyorsa işletme ile ilişkisinin kesilmesi süreçlerinin en uygun şekilde gerçekleşmesini sağlamak” cevabı verilmiştir. Bu cevapta belirtilen süreçler insan kaynaklarının temel işlevleridir ve söz konusu işletmede insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinin aksatılmadan yerine getirildiğini söylenebilir. Ayrıca “işletmenin insan kaynağını işletmeyle bütünleştirmek ve işletmenin rekabet gücünü en yüksek düzeye çıkararak stratejik amaçlarına hizmet edecek şekilde değerlendirilmesini sağlamak” cevabının da önemli olduğunu vurgulamıştır. Buradan da işletmenin temel insan kaynakları işlevlerini yerine getirirken aynı zamanda insan kaynaklarının işletmenin stratejik amaçları yönünde değerlendirilmesi görüşüne sahip olduğu sonucu çıkabilir.

Dördüncü soruda sorulan “insan kaynakları yöneticilerinin işletme içindeki rolü hakkında ne düşünüyorsunuz” sorusuna verilen “üst yönetime yardımcı kurmay görevinde olmalı” cevabı, bu işletmenin en değerli kaynağını yönetecek kişilere verdiği önemin göstergesi sayılabilir. İşletmenin organizasyon şeması incelendiğinde insan kaynakları yöneticisinin işletmedeki yeri genel müdür yardımcısı seviyesinde olduğu görülmektedir.

Beşinci soruda sorulan “bir işletmeye yeni elemanlar alınması sürecinin başarısını etkileyen aşağıdaki faktörleri önem derecesine göre sıralayınız” sorusuna, önem derecelerine göre sırayla; “1) Pazar ve rekabet koşulları, 2) Emek pazarının durumu, 3) İşletmenin insan kaynakları konusundaki politika ve pratikleri, 4) İş nitelikleri” şeklinde cevap verilmiştir. Buradan söz konusu işletme için, önceleri bir elemanın işe alımında temel olarak alınan iş nitelikleri diğer şıklara nazaran daha az önem taşımakta

olup, işletme için eleman alımı sürecinin başarısını asıl belirleyen faktörün, pazar ve rekabet koşulları olduğu söylemek mümkündür. İşletmeler amaçlarına ancak doğru işlere doğru nitelikteki ve doğru sayıdaki elemanları yerleştirerek varabilir. Buna göre, işin niteliklerine göre değil pazar ve rekabet koşullarının gerektirdiği nitelikteki elemanların işe alınmasıyla gerçekleşebileceği söylenebilir.

Altıncı soruda sorulan “Sizce insan kaynakları planlaması öncelikle neyin bir parçası olmalıdır.” sorusuna verilen; “işletmenin uzun dönemli amaç ve stratejilerinin bir parçası olmalıdır” cevabından işletmenin, insan kaynakları planlamasının, asıl olarak işletme amaçlarına uyumlu olarak yapılması gerektiği görüşünde oldukları söylenebilir. Her ne kadar bütün bölümleri ilgilendirse de, uzun dönemli amaç ve stratejileri olmayan bir işletmede insan kaynakları planlaması yapmanın bir anlam ifade etmeyeceğini ve yapılan çalışmanın eksik kalacağı söylemek mümkündür.

İlk altı sorunun oluşturduğu birinci bölüme verilen cevaplardan HES A.Ş. nin insan kaynakları politikalarının çalışmanın teori kısmında incelen gerçeklerle örtüştüğü söyleyebilir. Bu sonuçlardan, işletmenin insan kaynaklarının önemini kavradığı ve çalışanlarını en değerli varlığı olarak gördüğü sonucunu çıkarmak mümkündür. Ayrıca işletmenin belirlenen hedeflere ancak doğru kişilerin doğru işlere yerleştirilerek ulaşabileceğinin farkında olduğu söylenebilir.

Mülakatın ikinci bölümü onüç sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde, işletmenin insan kaynakları yönetiminden sorumlu olan kişinin bilgi düzeyini ölçmek amaçlanmaktadır.

Yedinci soruda sorulan, “işletme çalışanlarının istekli iş yapmalarının sağlanması amacıyla yönelik insan kaynakları faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir” sorusuna, “güdüleme” cevabı verilmiştir.

Sekinci soruda sorulan, “işletmeye yeni alınan elemanların işletmeye uyumlarını sağlamaya yönelik eğitim faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir” sorusuna, “oryantasyon eğitimi” cevabı verilmiştir.

Dokuzuncu soruda sorulan, “aşağıdakilerden hangisi bir işten ayırma faaliyeti değildir” sorusuna “transfer” cevabı verilmiştir.

Onuncu soruda sorulan “ aşağıdakilerden hangisi işletmede ücret seviyelerini belirleyen işletme dışı faktörlerdendir” sorusuna “aşgari ücret” cevabı verilmiştir.

Onbirinci soruda sorulan, “işletmedeki her bir işin ayrıntılı bir biçimde incelenmesine ne ad verilir” sorusuna, “iş analizi” cevabı verilmiştir.

“İş analizlerinden elde edilen bilgilerin kullanım amaçlarının” sorulduğu on ikinci soruya, “ücretlerin saptanması, rakip işletmelerin verdiği ücretlerle karşılaştırılması ve düzenlemelerin yasaya uygunluğunun sağlanması cevaplarını kapsayan hepsi” cevabı verilmiştir.

Onüçüncü soruda sorulan, “işletmelerin gereksinim duyduğu doğru nitelikteki elemanların doğru zamanda ve doğru yerde istihdamını sağlayan insan kaynakları faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir” sorusuna, “insan kaynakları planlaması” cevabı verilmiştir.

Ondördüncü soruda sorulan “insan kaynakları planlamasının etkili olması öncelikle neye bağlıdır” sorusuna, “organizasyonun bütün bölümlerinin sürece katılarak iş birliği yapmasına” cevabı verilmiştir.

Onbeşinci soruda sorulan ”duyarlı insan kaynakları planına sahip olmak için organizasyonun hangi konulardaki değişikliklerden haberdar olması gerekir” sorusuna; “yasalardaki, emek pazarının koşullarındaki ve teknolojidaki” değişikleri kapsayan “hepsi” cevabı verilmiştir.

Onaltıncı soruda sorulan, “başarılı bir yönetici geliştirme programının aşağıdakilerden hangisini göz önünde bulundurması gerekir” sorusuna, “çalışanların ve işletme yönetiminin gereksinimleri değişen ve gelişen çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan yeni yönetim teknikleri” cevabı verilmiştir.

Onyedinci soruda sorulan “eğitim ve geliştirme programlarının asıl hedefi nedir” sorusuna, “işletme amaçlarına en uygun hale getirip işletmeye rekabet üstünlüğu sağlamak adına elemanların verimliliklerini arttırıp toplam verimliliğe katkısını yükseltmektir” cevabı verilmiştir.

Onsekizinci soruda sorulan, “olumlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacak yönetim stratejisi ne olmalıdır” sorusuna “bütün çalışanların katılımına açık olmalıdır” cevabı verilmiştir.

İkinci bölümde alınan cevaplardan işlemenin insan kaynaklarından sorumlu yöneticisinin yeteri kadar bilgi düzeyine sahip olduğunu söylemek mümkündür. İşletmenin insan kaynağının öneminin kavranmasında ve araştırmada incelenen bilgilerin uygulamada başarılı olmasında, bilgi düzeyi yüksek, değişime açık yöneticilerin katkılarının büyük olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Mülakatın üçüncü bölümü onbeş sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde işletmenin vizyon, misyon, stratejik amaçlarının ne olduğu sorgulanmıştır. Ayrıca sözkonusu işletmede stratejik insan kaynakları planlaması ne ölçüde yapıldığı incelenmiştir.

Planlama faaliyetlerinin hangi aralıklarla yapıldığının sorulduğu on dokuzuncu soruya “haftalık, aylık ve yıllık periyotlarla yapıldığı” cevabı verilmiştir. Bu cevaptan işletmenin planlama faaliyetlerini aksatmadan, düzenli ve sık periyotlarla yaptığı görülmektedir. Genel işletme planının özelliği dolayısıyla tercih edilmesi gereken planlama dönemi uzun dönemli olmalıdır.

İşletmedeki eleman gereksinimin belirlendiği insan kaynakları planlamasının zaman aralığını belirlemek için sorulan yirminci soruya, “yıllık planlar yapıldığı” cevabı verilmiştir. Ayrıca işletmeyle yapılan görüşmede, insan gücü planlamasını en verimli şekilde planladıklarını, üstün performansa ulaşmak ve çalışanlarının yetkinliklerini arttırmak için sürekli olarak eğitim programına tabi tuttıkları belirtilmiştir. Buradan işletmenin, insan kaynakları planlamasında uzun dönemli planlama yapma eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmede insan kaynakları planlamasının hangi bölümler tarafından yapıldığının sorulduğu yirmi birinci soruya “işletme üst yönetimi tarafından yapıldığı” cevabı verilmiştir. Planlamanın en üst kademe tarafından yapılması bu işe önemin göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak işletmenin insan kaynakları bölümünün planlama faaliyetlerine dahil edilmemiş olması dikkat çekicidir.

İşletmeyi insan kaynakları planlaması yapmaya zorlayan nedenlerin önem sırasına göre numaralandırılmasının istendiği yirmi ikinci soruya, “1) Nitelikli insan kaynağına olan

gereksinim, 2) Mevcut insan kaynağından maksimum verimi almak, 3) Gelecek döneme ilişkin eleman gereksinimlerini belirlemek, 4) İnsan kaynakları maliyetinin artması” şeklinde bir sıralamayla cevap verilmiştir. Buna göre işletmenin insan kaynakları planlamasını öncelikle nitelikli eleman gereksinimi için yaptığı anlaşılmaktadır. Zaten işletme, günümüz piyasasında rekabet edebilmenin nitelikli işgücü ile mümkün olabileceği gerçeğinden hareketle planlama çalışmalarını gerçekleştirdiğini bildirmiştir. Buradan işletmenin insan kaynakları planlamasına, insan kaynağının öneminden kaynaklanan bir bakış açısıyla yaklaştığını söylenebilir.

İşletmenin işgücü fazlası varsa öncelik sırasına göre tercihlerini bildirmesinin istendiği yirmi üçüncü soruya, “iş paylaşımı, iç transfer, atamaları kısıtlama, erken emeklilik, geçici işten çıkarma” şeklinde bir sıralamayla cevap vermişlerdir. Buna göre nitelikli ve eğitilmiş elemanın önemini defalarca vurgulayan işletmenin, işgücü fazlasını öncelikli olarak işten çıkarmak yerine iş paylaşımı ve iç transfer yöntemini kullanması, mevcut ve yetişmiş işgücüne verdiği önemin göstergesi olarak açıklanabilir.

İşletmenize ek personel gerektiğinde hangi yöntemlerin kullanıldığının belirtilmesinin istendiği yirmi dördüncü soruya, “dışarıdan aday bulma ve seçme” cevabı verilmiştir. Dışarıdan aday bulma, personel gereksinimi duyan tüm işletmelerin başvurduğu yöntemlerin başında yer almaktadır. Ancak burada mevcut personelin eğitime önem verdiğini belirten işletmeden beklenen cevap dışarıdan aday bulmanın yanı sıra içeriden transfer ve terfi cevabının da verilmesiydi. Çünkü stratejik planlamayı tam anlamıyla yapan işletmeler ilk etapta işletme içi ve dışı etkenleri değerlendirerek planlama yaparlar. Ek personel gerektiğinde direk dışarıya yönelen işletmelerin çalışanları kendilerini güvensiz hissederek motivasyonlarını kaybedebilirler.

İşletmenizin eleman gereksinimi olduğunda iş ve işgücü piyasası araştırmasının yapıp yapılmadığı sorusunun sorulduğu yirmi beşinci soruya “hayır” cevabı verilmiştir. Halbuki, çalışma sistemlerinde ve işgücü piyasasında meydana gelen değişimler işletmelerin gereksinim duydukları elemanları bulma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Son dönemde yaşanan tüm gelişmeler insan kaynakları planlamasında insan kaynakları arzını etkileyen bir faktör olarak iş ve işgücü yapısının önemini ortaya koymaktadır. Bu yüzden planlamacılar iş yapılarında ve işgücü piyasasındaki

değişiklikleri yakından takip etmeli ve bu değişikliklerin kendi gereksinimlerine yansımalarını dikkate almalıdırlar.

İşletmedeki mevcut elemanlara yönelik yapılan çalışmalarla ilgili yirmi altıncı soruya “insan kaynakları envanteri hazırlanması ve ayrılma ve devamsızlık analizleri” cevapları verilmiştir. Mevcut personelin önemli olduğu işletmede, personelin becerileri, yetenekleri, ilgileri gibi bilgilerin saptandığı insan kaynakları envanterinin yapılmasının, insan kaynağının en iyi şekilde anlaşılmasına yardımcı olacağı söylenebilir. Bu tür bilgi sistemleriyle elde edilebilecek güvenilir ve çabuk ulaşılabilir bilgilerle gerek bireysel performanslarının ve gerekse işletme verimliliğinin artırılması daha kolaylaşacaktır.

İşletmenizde eleman gereksinimlerinin belirlenmesi sırasında hangi talep belirleme yöntemlerinden kullanıldığının sorulduğu yirmi yedinci soruya, “bir grup yöneticinin ortak fikri cevabı” verilmiştir. Bu konuda işletmenin istatistiksel yöntemlere başvurmadığı görülmektedir. Buda işletmede insan kaynakları planlamasına yönelik bir takım çalışmalar yapılmakla birlikte, bunun kapsamlı bir insan kaynakları planlaması çerçevesinde değerlendirilebilecek çalışmalar olmadığı sonucuna götürmektedir.

Üçüncü bölümde alınan cevaplardan şu sonuçları çıkarmak mümkündür; Stratejik insan kaynakları planlaması yapmanın zorunlu hale geldiği günümüz koşullarında araştırmaya konu olan işletmede insan kaynağının planlamasına ilişkin bir takım çalışmalar yapılmaktadır. Ancak stratejik insan kaynakları planlaması açısından bakıldığında yapılan planlama çalışmalarının yetersiz olduğunu ve işletmenin bu konuda ciddi eksikliklerinin olduğunu söylemek mümkündür.

Son bölümde işletme tarafından çalışanlarına benimsetilen misyon, vizyon ve stratejik amaçlar kavramlarına değinilerek işletmenin konu hakkındaki genel görüşünü yansıtan bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

İşletmenin çalışanlarına benimsettiği misyon tanımlaması, “müşterilere güvenilir ve kaliteli ürünler sunmak, ileri teknolojilerin kullanıldığı araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle yeni ürünler geliştirmek” şeklinde olmuştur. Ayrıca işletme müşteri memnuniyetinin çalışanların katkıları ve katılımıyla mümkün olduğunu belirtmiştir.

İşletmenin çalışanlarına benimsettiği vizyonu ise “teknolojik gelişmeleri izleyerek ürün kalitesini sürekli yükseltmek, bir dünya markası olarak sektördeki lider firmalar arasında yer almak, ihracat ağırlıklı üretimleriyle Türkiye'ye döviz girdisi sağlamak ve yapılan yatırımlarla yeni istihdam alanları oluşturarak ülke ekonomisine destek olmak” olarak belirtilmiştir. İşletme sadece kar amacı gütmediklerini, kaliteli ürünler üreterek müşteri memnuniyetini en yüksek düzeyde yakalamaya aynı zamanda sektördeki lider firmalar arasında yer almaya çalıştıklarını ve bu hedefleri gerçekleştirmenin işletmenin stratejik amaçlarının da bir parçası olduğunu belirtmiştir. Ayrıca işletme stratejik amaçlarına ancak insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde kullanarak ulaşabileceğinin farkında olduğunu ifade etmiştir.

Alınan cevaplardan şu sonuçlara ulaşılmıştır: İşletmede benimsetilen misyon ifadelerinde genelde dış müşterilere hitap edildiği gözlemlenmektedir. Vizyon ifadelerinde bir gelecek tasarımı bulunmaktadır. Teknolojik gelişmeler, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek ve yeni istihdam alanları oluşturmak gibi geniş bir çerçeveden baktıkları görülmektedir. İşletmenin stratejik amaçlarında ise kaliteli ürünler üretmek, müşteri memnuniyetini sağlamak, lider firmalar arasında yer almak gibi daha çok genel ifadeler kullanılmıştır. Halbuki stratejik amaçların daha somut ifadeler olması gerekir. Örneğin, “iş hacmini bir yılın sonunda %30 arttırmak” gibi. Stratejik planlamanın ilk adımları olan misyon, vizyon ve stratejik amaçlara yönelik cevapların yetersiz olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde bu cevaplardan yola çıkarak bu işletmede modern bir stratejik insan kaynakları planlaması modelinden söz etmek mümkün gözükmemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, işletmelerin devamlılığının sağlanması ve rakiplerinden üstün konuma gelmeleri ancak çalışanlarına verdiği değerle ölçülebilir. Örgütlerin en önemli unsurunun, örgütün insan kaynağı olduğu çoğu işletme tarafından artık kesin olarak kabul edilmektedir. Geçmişte, sadece maliyet unsuru olarak, hatta makinelerin bir parçası olarak görülen insanın, zamanla örgütün verimliliğini arttıran ve örgütün amacına ulaşmasını sağlayan en önemli unsuru olduğunun farkına varılmıştır

İnsanın işletme açısından öneminin kabul görmesinin ardından, örgütteki insan kaynaklarının en akılcı biçimde değerlendirilmesi, gelişen ve değişen iç ve dış çevre koşullarına uyumlarının sağlanması, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, örgütün gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi, eleman seçimi ve yerleştirilmesine gerekli özenin ve önemin gösterilmesi, yükselme, kariyer planlama, ücret, güdüleme, eğitim, yönetici geliştirme ve yetiştirme gibi konulara büyük önem verilmesi örgütün en önemli görevleri arasında yer almaya başlamıştır.

Bu görevin tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için, işletme yöneticilerinin insan kaynaklarına stratejik açıdan bakmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütün en önemli unsurunun insan olduğunu anlamak yeterli değildir. Aynı zamanda insan kaynaklarının stratejik yönetimini benimsemeleri ve insan kaynaklarının stratejik planlamasını da yapmaları gerekmektedir. İşletmelerin stratejik insan kaynakları planlaması yapmadan, örgütün insan kaynağına verdiği önemden bahsetmesi düşünülemeyeceği gibi bu alanda kısa vadeli bazı çalışmaların yapılması da yeterli olmayacaktır. Bu tür çalışmalar geçici birtakım çözümler üretse bile, istenen sonucu vermesi mümkün olmayacak, bununla birlikte örgütün kaynaklarının gereksiz yere harcanmasına neden olacaktır. İşletme üst düzey yöneticileri, bu tür kaynak israfına neden olan çalışmalar yerine, uzun vadeli ve kalıcı çalışmalar yaparak işletmeyi güvence altına almalıdırlar. Bunun için işletmenin mevcut durumu ve gelecekteki amaçları dikkate alınarak, gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı belirlenmeli başka bir ifadeyle insan kaynaklarının stratejik planlaması yapılmalıdır.

Bu düşüncelerimizi doğrulamak için yapılan araştırmada, işletmelerdeki insan kaynakları yaklaşımı, sorumlu kişilerin insan kaynaklarına bakışları ve araştırmaya

konu olan işletmede uygulanan insan kaynakları planlaması ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamaları üzerinde durulmuştur.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle şu önerilerde bulunulabilir; Elde edilen sonuçlardan bütün işletmelerin insan kaynaklarını stratejik bir bakış açısıyla gördükleri ve yönettiklerini söylemek belki şimdilik mümkün değildir. Fakat teknolojik gelişmelerin ve toplumsal değişimlerin çok hızlı yaşandığı bir ortamda, eski personel yönetimi anlayışının uygulanması ve insanın insan olma özelliğinin göz ardı edilmesi düşünülemez. Artık işletmenin hem çalışanları hem de müşteri kitlesi kendilerine sunulan hizmetlerle yetinen kitleler olmayıp; sürekli olarak beklentileri yükselen, gelişme taraftarı, tam zamanında ve yeteri kadar nitelikli mal veya hizmet sunulmasını bekleyen kitlerdir. Dolayısı ile işletmelerin, geleneksel aile işletmeleri mantığıyla hareket etmeyi bırakıp, değişime bu kadar duyarlı bir kitlenin beklentilerini kesintisiz ve nitelikli bir biçimde karşılanmasını tesadüflere bırakmamaları gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler, insanı örgütün en değerli kaynağı olarak görüp önemini kabul etmiştir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi insan kaynağının önemini kavramak yeterli değildir. Aynı zamanda işletme yöneticilerinin insan kaynağına stratejik açıdan bakmaları ve stratejik planlama yapmaları gerekmektedir. Stratejik planlama yapmayan işletmeler gerek sermayelerinin büyüklüğü gerekse arkalarında yer alan güçlü bir ortağın varlığı gibi sebeplerle bugün için başarılı gibi görünebilirler. Ancak şunu unutmamak gerekir ki planlama yapmayan ya da planlama çalışmaları sözde kalan işletmeler önünü görmekte zorlanacaklar ve ilerledikleri yok gittikçe daha karmaşık ve bulanık bir hal almaya başlayacaktır. Bu işletmelerin ulaştıkları başarı da uzun dönemli bir başarı olamayacaktır.

İşletmelerin, gerçek ve uzun dönemli başarıyı yakalayabilmeleri için hızlı ve akılcı davranarak örgütleri dolaylı veya doğrudan etkileyen bütün unsurları dikkate alarak, mümkün olan en uzun süreli stratejik planlamaları yapmaları ve ciddi bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu planların yapılabilmesi ve uygulanabilmesi işletmelerin insan kaynağı ile yakından ilgili olduğuna göre insan kaynaklarının da stratejik planlamasının yapılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

- AKTAN, Can (1999), “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Kariyer Yönetimi”,
<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/kariyer.htm>, 10.03.2006
- AKYÜZ, Ömer Faruk, (1999), Değişim, İşletmeler ve Yeniden Yapılanma Sürecinde
Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALDEMİR, Ceyhan ve Alpay Ataol (1986), *Personel Yönetimi*, 1. Baskı, Bilgehan
Basımevi, İzmir.
- ALPAY, Yurdakul (1990), *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması*, 1. Baskı,
Cem Yayınevi, İstanbul.
- ALTIN, Asena, (1997), *İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri,
İşlevleri, Önemi ve Organizasyonlardaki Yeri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,
Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTIN, Füsun Çınar (2005), “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı
Unsurlarının Değerlendirilmesi” , <http://www.isguc.org/printout.php?id=156>,
26.07.2005
- ARSLAN, Mehmet Lütfi, (1998), *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması
ve Uygulamadan Örnekler*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATAAY, İsmail Durak (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, 1.
Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- AYDOĞDU, Hasan, (2002), *İşletmelerde Stratejik İnsan kaynakları Planlamasının
Önemi Ve Uygulamadan Bir Örnek*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- AYKAÇ, Burhan (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- AYTAÇ, Serpil (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları*, 1. Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- BATUHAN, Kocaoğlu, Bahadır Gülsün (2004) *Stratejik Planlama faaliyetlerinin Önemi ve 2000' li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramlarından Beklentiler*, Verimlilik Dergisi, sayı1, s.33-49
- BAYSAL, Ayşe Can (1993), *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (1997), *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- BİRCAN, İsmail (1995), *Stratejik Planlama, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVII. Ulusal Kongresi (ODTÜ)*, Ankara
- BUTLER, J. , G. Ferris, N. Napier (1991), *Strategy and Human Resources Management*, South-Western Publishing Co., U.S.
- CAN,H., A. AKGÜN ve Ş. Kavuncubaşı (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- ÇOBAN, Hasan (1999), *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, (Devlet Planlama Teşkilatı) DPT Yayınları, Ankara.
- DEMİRAL, Cemal Kamil, (1999), *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- EKİN, Nusret (1994), *Endüstri İlişkileri*, 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- ERDUT, Tijen (2001), “Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi”,
MESS Mercek, 38(10), Temmuz, s.56-66
- EREN, Erol (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 1. Baskı, Der
Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (1990), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, 3. Baskı, İÜİF
Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Alfa Basım Yayın,
İstanbul
- İnsan Kaynakları.com içerik ekibi (2002), İnsan Kaynakları Yönetiminin Kritik
Fonksiyonları”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=223>, 12.02.2006
- İnsan Kaynakları.com içerik ekibi (2003), “ İnsan Kaynaklarında Stratejik Planlama”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1372>,
20.12.2004
- İnsan Kaynakları.com içerik ekibi (2005), “Eğitim Parametreleri”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5220>,
17.02.2006
- KARACAN, Başak ve Özgür Akın (1999), “Stratejik Planlama”,
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm>,
02.10.2001
- KARATAŞ, Şahsenem (2003), “ Stratejik Planlama”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=129, 19.03.2003
- KAREN, Legge (1995), *Human Resources Management - Rhetorics and Realities*,
Palgrave Macmillan, Hampshire.

- KAYA, Songül, (1994), *İşletme Yönetiminde Planlama Fonksiyonu ve İnsan kaynakları Planlaması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü.
- KAYNAK, Tuğray (1989), *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, (2003), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KESER, Aşkın (2005), “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407, 27.07.2005
- KOÇEL, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- KÖRFEZ, E. Pelin (2005), “Stratejik Planlama Nedir?”, <http://kariyer.net/Employers/İsverenRehberi/index.kariyer?crn=6304>, 21.12.2005
- MİNTZBERG, Henry (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, January-February.
- ÖZAKMAN, Semra (1994) “Stratejik İnsan Kaynakları Planlama”, *Yönetim, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını*, Ekim, Yıl:5 Sayı:19
- ÖZDEMİR, Bülent, (1999), *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEN, Mehmet Cemil (2003), “ Personel- İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki ve Farklar”, http://www.mcozden.com/ikf10_pikyaivf.htm, 17.01.2006
- ÖZERBAY, Savaş, (1997), *Çok Uluslu İşletmelerde Stratejik Planlama Uygulamaları Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- PALMER, J. Margaret (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Çev., Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- PALMER, Margaret ve T. Kenneth Winters (1993), *İnsan Kaynakları*, Çev., Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994), *Personel Yönetimi*, Rota Ofset, Bursa.
- SADULLAH, Ömer (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No:537, Eskişehir.
- SARAÇOĞLU, Nesrin, (1999), *Uzun Vadeli Planlama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- SELAMOĞLU, Ahmet (1998), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, TÜHİS Yayını
- SERİNKAN, Celalettin (1996), “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Ankara.
- TAŞKIN, Erdoğan (1993), *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, 1. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- TAŞTAN, Seçil Bal (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1357>, 20.12.2004
- TUĞCU, Kemal (1998), “2000’ li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Mercek Dergisi*, Ocak, s.79
- TÜMER, Sumru, (1993), “Neden Stratejik Yönetim”, *Verimlilik Dergisi*, 1993/1
- TÜZ, Melek Vergilieller, (1994), Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı 1, s.99-114
- TÜZÜN, Arif Can, (1996), *Günümüzde İnsan kaynakları Yönetiminde Stratejik Yönelim Gösterme Gereği ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

UĞUR, Adem (1995), *İşçi- İşveren İlişkileri*, 1. Baskı, Sakarya Üniversitesi Yayını, Sakarya.

ÜZÜN, Cengiz, (1998), *Stratejik Planlamada ve Stratejik Planın Geliştirilmesinde Halkla İlişkilerin Rolü*, Basılmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜKSEL, Öznur (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara.

EKLER

EK-1: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KONULU MÜLAKAT FORMU

FİRMA ADI	
FAALİYET SAHASI	
ÇALIŞAN SAYISI	

ADI SOYADI	
GÖREVİ ÜNVANI	
YAŞI	
ÖĞRENİM SEVİYESİ	
CİNSİYETİ	
KAMU VEYA ÖZEL SEKTÖRDE HİZMET SÜRESİ	
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ OLARAK ÇALIŞMA SÜRESİ	
ÖNCEKİ GÖREVLERİ	

MÜLAKAT SORULARI

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden size en uygun olanını veya olanlarını işaretleyiniz

1. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin insan kaynağını en doğru olarak tanımlar?
 - a) İşletme çalışanları
 - b) İşgücü piyasası
 - c) Nitelikli veya niteliksiz işgücüne dahil olabilecek her insan
 - d) İşletmenin amaçlarına varmasını sağlayabilecek insanlar
 - e) Tüm dünya çalışanları
 - f) Tüm dünya nüfusu ve gelecek nesiller
2. İnsan kaynakları yönetimi denildiğinde ne anlıyorsunuz?
 - a) İşletme çalışanlarının idaresi
 - b) İşletmenin tüm çalışanlarının işlerini işletme amaçları doğrultusunda eksiksiz olarak yapmalarının sağlanması
 - c) Verimli bir personel yönetimi
 - d) İşletme personelinin eş güdüm içerisinde, problemsiz, gelişmeye açık ve verimli olarak yönetimi
 - e) Sadece işletme amaçlarına değil de işletmenin insan kaynağının amaçlarını da göz önünde bulundurarak katkılarının en üst düzeye çıkacak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmesi
3. Sizce günümüzde insan kaynakları yönetiminin temel amacı ne olmalıdır?
 - a) Ücretleme, sigortalama, sosyal haklar sağlama, sağlık ve güvenlik v.b. gibi personelle ilgili tüm işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlamak
 - b) Personelin gelişimini sağlayarak işletme amaçları doğrultusunda verimliliği maksimuma çıkartmak
 - c) İşletmenin insan kaynağının işletmeye dahil edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, uygun yerlerde istihdam edilmesi, güdülenmesi ve sonuçta gerekiyorsa işletme ile ilişkisinin kesilmesi süreçlerinin en uygun şekilde gerçekleşmesini sağlamak
 - d) İşletmenin insan kaynağını işletme ile bütünleştirmek ve işletmenin rekabet gücünü en yüksek düzeye çıkararak stratejik amaçlarına hizmet edecek şekilde değerlendirilmesini sağlamak
4. İnsan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin işletme içindeki rolü hakkında ne düşünüyorsunuz?
 - a) Üst yönetime yardımcı kurmay görevinde olmalı
 - b) Birim yöneticisi olmalı
 - c) Genel müdür yardımcısı olmalı
 - d) Yönetim kurulu içerisinde bağımsız olarak yer almalı
 - e) Müdürler seviyesinde olmalı

5. Bir organizasyona yeni elemanlar alınması sürecinin başarısını etkileyen aşağıdaki faktörleri önem derecelerine göre sıralayınız?
- İş nitelikleri
 - Pazar ve rekabet koşulları
 - Emek pazarının durumu
 - Organizasyonun insan kaynakları konusundaki politika ve pratikleri

6. Sizce insan kaynakları planlaması öncelikle neyin bir parçası olmalıdır?
- İşletmenin uzun dönemli amaç ve stratejilerinin
 - Üretim, satış ve pazarlama işlevlerinin
 - İşletme politika ve kurallarının
 - Hepsi

Lütfen aşağıdaki her sorunun size en uygun olduğunu düşündüğünüz bir şıkkını işaretleyiniz?

7. İşletme çalışanlarının istekli iş yapmalarının sağlanması amacıyla yönelik insan kaynakları faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir?

- Halkla ilişkiler
- İş değerlemesi
- Performans değerlemesi
- Güdüleme (motivasyon)

8. İşletmeye yeni alınan elemanların işletmeye uyumlarını sağlamaya yönelik eğitim faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir?

- Duyarlılık eğitimi
- Simülasyon
- Oryantasyon eğitimi
- Rol oynama eğitimi

9. Aşağıdakilerden hangisi bir işten ayırma faaliyeti değildir?

- Erken emeklilik
- İş paylaşımı
- Atamaları kısıtlama
- Transfer

10. Aşağıdakilerden hangisi işletmede ücret seviyelerini belirleyen işletme dışı faktörlerdendir?

- İşgören değerlemesi
- İş değerlemesi
- Asgari ücret
- Toplu sözleşme

11. İşletmedeki her bir işin ayrıntılı bir biçimde incelenmesine ne ad verilir?
- İş değerlemesi
 - İş analizi
 - İş gerekleri
 - Hiçbirisi
12. İş analizlerinden elde edilen bilgiler çeşitli amaçlarla kullanılabilir. Aşağıdakilerden hangisi bu amaçlar arasındadır?
- Ücretlerin saptanması
 - Ücretlerin rakip işletmelerin verdiği ücretlerle karşılaştırılması
 - Düzenlemelerin yasaya uygunluğunun sağlanması
 - Hepsi
13. İşletmelerin gereksinim duyduğu doğru nitelikli elemanların doğru zamanda ve doğru yerlerde istihdamını sağlayan insan kaynakları faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir?
- İnsan kaynakları planlaması
 - Kariyer planlaması
 - İş yükü analizi
 - Hiçbirisi
14. İnsan kaynakları planlamasının etkili olması öncelikle neye bağlıdır?
- Organizasyonun bütün bölümlerinin sürece katılarak işbirliği yapmasına
 - İşletme yönetimine
 - Dış ve iç çevre faktörlerini dikkate alıp dinamik ve esnek yapıda hazırlanmasına
 - Bu planlama faaliyetini gerçekleştirenlerin yeteneklerine
15. Duyarlı bir insan kaynakları planına sahip olmak için organizasyonun hangi konudaki değişikliklerden haberdar olması gerekir?
- Yasalardaki
 - Emek pazarının koşullarındaki
 - Teknolojideki
 - Hepsi
16. Başarılı bir yönetici geliştirme programının aşağıdakilerden hangisini göz önünde bulundurması gerekir?
- Çalışanların gereksinimlerini
 - İşletme yönetiminin gereksinimlerini
 - Değişen ve gelişen çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerini
 - Hepsi

17. Eğitim ve geliştirme programlarının asıl amacı nedir?

- a) İşletme amaçlarına en uygun hale getirip işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamak adına elemanların verimliliklerini arttırıp toplam verimliliğe katkısını yükseltmektir.
- b) İşyerinde sendikaların örgütlenmesini önlemektir
- c) Çalışanların harcamalarını kontrol altında tutmaktır.
- d) Denetim ihtiyacını en aza indirmektir.

18. Olumlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacak yönetim stratejisi nedir?

- a) Açık ve dürüst olmalıdır.
- b) Kişisel ve mesleki gelişimi desteklemelidir.
- c) Bütün çalışanların katılımına açık olmalıdır.
- d) Hepsi

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden size en uygun olanını veya olanlarını işaretleyiniz.

19. İşletmenizde planlama hangi aralıklarla yapılmaktadır?

- a) Aylık yapılmaktadır
- b) Üç aylık yapılmaktadır
- c) Altı aylık yapılmaktadır
- d) Yıllık yapılmaktadır
- e) Diğer (Lütfen yazınız)

20. İşletmenizin eleman gereksinimlerinin belirlendiği insan kaynakları planlaması hangi aralıklarla yapılmaktadır?

- a) Aylık olarak yapılmaktadır
- b) Üç aylık olarak yapılmaktadır
- c) Altı aylık olarak yapılmaktadır
- d) Yıllık yapılmaktadır
- e) Yapılmamaktadır (Bu şıkkı işaretlediyseniz 28. soruya geçiniz)

21. İşletmenizin insan kaynakları planlaması hangi bölümler tarafından yapılmaktadır?

- a) İşletme üst yönetimi
- b) İnsan kaynakları (personel) bölümü
- c) Planlama uzmanları
- d) Diğer (Lütfen yazınız)

22. İşletmenizin insan kaynakları planlaması yapmaya zorlayan nedenler nelerdir? (Lütfen önem sırasına göre numaralandırınız)

- a) İnsan kaynakları maliyetinin artması
- b) Nitelikli insan kaynağına olan gereksinim

- c) Gelecek döneme ilişkin eleman gereksinimlerini belirlemek
 - d) Mevcut insan kaynağından maksimum faydayı sağlamak
 - e) Diğer (Lütfen yazınız)
23. İşletmenizin işgücü fazlası varsa aşağıdakilerden hangileri öncelikle tercih edilmelidir? (Lütfen önem sırasına göre numaralandırınız)
- a) Erken emeklilik
 - b) İşten çıkarma
 - c) İş paylaşımı
 - d) Atamaları kısıtlama
 - e) Geçici görevlendirme
 - f) Geçici işten çıkarma
 - g) İç transfer
 - h) Diğer (Lütfen yazınız)
24. İşletmenize ek personel gerektiğinde aşağıdaki yöntemlerden hangisi kullanılmaktadır.
- a) Dışarıdan aday bulma ve seçme
 - b) İçeriden transfer ve terfi
 - c) Her ikisi de
 - d) Hiçbirisi
25. İşletmenizin eleman gereksinimi olduğunda iş ve işgücü piyasası araştırması yapılıyor mu?
- a) Evet
 - b) Hayır
26. İşletmenizdeki mevcut elemanlara yönelik aşağıdaki çalışmalardan hangisi ya da hangileri yapılmaktadır.
- a) İş analizi
 - b) İş yükü analizi
 - c) Ayrılma ve devamsızlık analizi
 - d) İnsan kaynakları envanteri hazırlanması
27. İşletmenizde eleman gereksinimlerinin belirlenmesi sırasında aşağıdaki talep belirleme yöntemlerinden hangisi veya hangileri kullanılmaktadır?
- a) Sorumlu yöneticinin fikri
 - b) Bir grup yöneticinin ortak fikri
 - c) Oran-eğilim analizi
 - d) Regresyon ve korelasyon analizi
 - e) Atama ve yerleştirme planları

28. İşletmenizin çalışanlarına benimsetilen bir misyonu varsa lütfen yazınız.

29. İşletmenizde benimsetilen bir misyon yoksa sizce işletmenizin misyonu nedir veya ne olmalıdır?

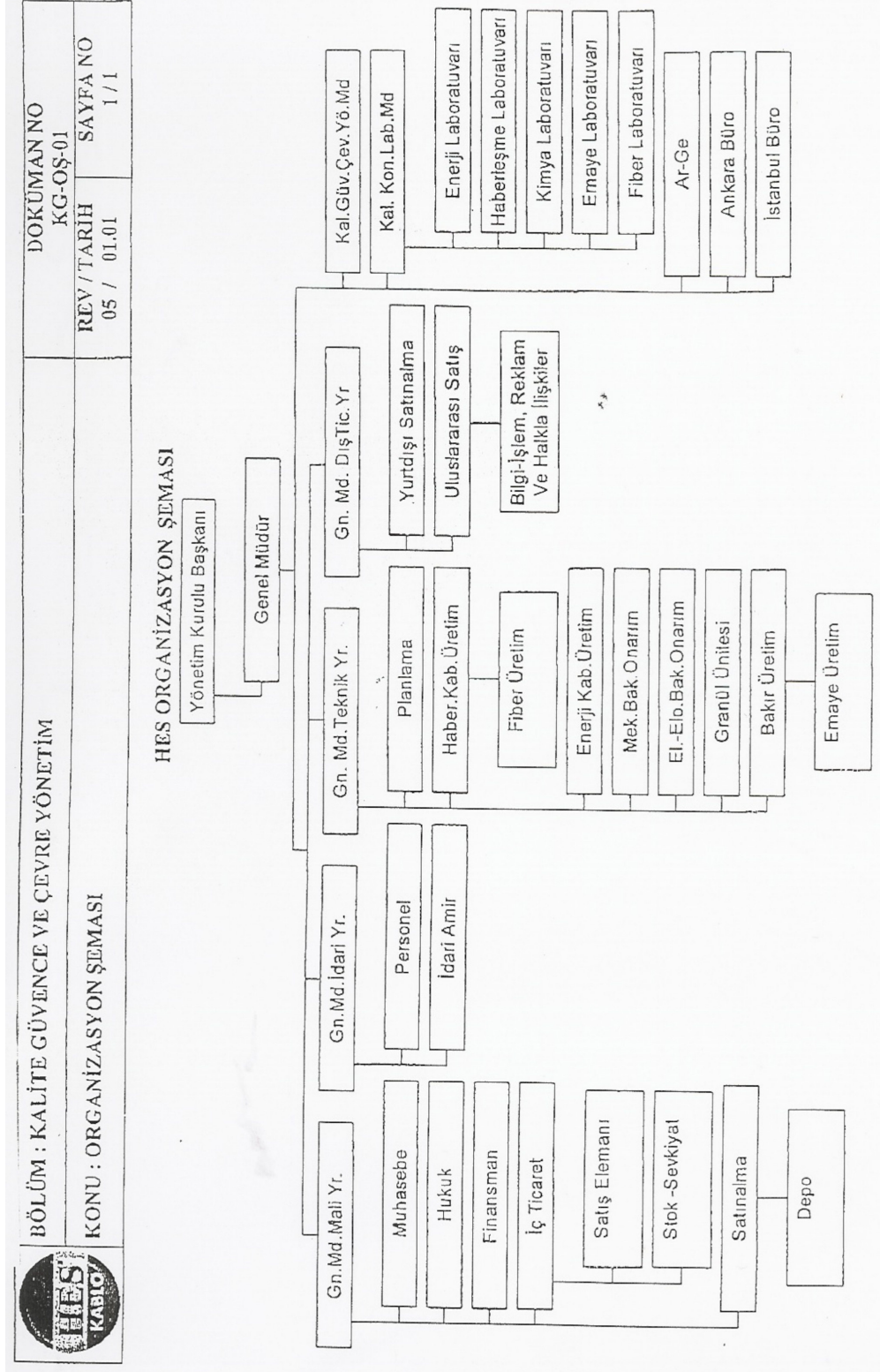
30. İşletmenizin çalışanlarına benimsetilen bir vizyonu varsa lütfen yazınız.

31. İşletmenizde benimsetilen bir vizyon yoksa sizce işletmenizin vizyonu nedir veya ne olmalıdır?

32. İşletmenizin çalışanlar düzeyinde benimsetilen stratejik amaçları varsa lütfen bunları yazınız.

33. İşletmenizde benimsetilen bir stratejik amaç veya amaçlar yoksa sizce işletmenizin stratejik amaçları nedir veya ne olmalıdır?

EK-2: ORGANİZASYON ŞEMASI



ÖZGEÇMİŞ

15.01.1976 tarihinde Sakarya’da dünyaya geldi. İlk, orta ve lise öğrenimini Sakarya’da tamamladı. Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünü bitirdi, Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı’na başvurarak Yüksek Lisans öğrenimine başladı. Çalışma hayatına Sakarya Valiliği’nde başladı. Halen Ankara’da bir yazılım firmasında görev yapmaktadır.