

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

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI:  
BİR KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Türkan GÜNGÖR**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR**

**HAZİRAN - 2011**

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

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI:  
BİR KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ**


**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

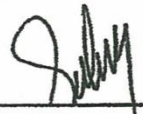
**Türkan GÜNGÖR**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**  
**Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset**

Bu tez 23 /06/ 2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir.

  
\_\_\_\_\_  
**Prof.Dr.**  
**Adem UĞUR**  
**Jüri Başkanı**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
\_\_\_\_\_  
**Yrd. Doç. Dr.**  
**Fatma FİDAN**  
**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
\_\_\_\_\_  
**Yrd. Doç. Dr.**  
**Recep ULUSOY**  
**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

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

**Türkan GÜNGÖR**

**23.06.2011**

## ÖNSÖZ

Değişen çevre koşulları işletmeler arasında var olan rekabetin artmasını sağlamıştır. Bu da insan odaklı yönetim anlayışını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu çalışmayla stratejik insan kaynakları planlamasının gerekliliği ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Stratejik insan kaynakları planlaması konulu çalışmanın hazırlanmasında desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Adem Uğur'a, iyi ve kötü günümde karşılıksız her zaman yanımda olan canım aileme sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

**Türkan GÜNGÖR**

**23.06.2011**

## İÇİNDEKİLER

|                                  |             |
|----------------------------------|-------------|
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> ..... | <b>v</b>    |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....    | <b>vi</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b> .....    | <b>vii</b>  |
| <b>ÖZET</b> .....                | <b>viii</b> |
| <b>SUMMARY</b> .....             | <b>ix</b>   |

|                    |          |
|--------------------|----------|
| <b>GİRİŞ</b> ..... | <b>1</b> |
|--------------------|----------|

|   |          |
|---|----------|
| <b>BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI</b> ..... | <b>5</b> |
|---|----------|

|  |   |
|--|---|
| 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ..... | 5 |
|--|---|

|  |   |
|--|---|
| 1.2. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rolü ..... | 6 |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
| 1.3. İnsan Kaynakları Bölümü Evrimi ..... | 7 |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütteki Yeri..... | 7 |
|---|---|

|                            |   |
|----------------------------|---|
| 1.4.1. Giriş Aşaması ..... | 8 |
|----------------------------|---|

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1.4.2. Gelişme Aşaması..... | 8 |
|-----------------------------|---|

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 1.4.3. Yayılma Aşaması ..... | 8 |
|------------------------------|---|

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1.4.4. Olgunluk Aşaması ..... | 8 |
|-------------------------------|---|

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1.4.5. Programlama Aşaması..... | 8 |
|---------------------------------|---|

|  |   |
|--|---|
| 1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri..... | 8 |
|--|---|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMI</b> ..... | <b>10</b> |
|---|-----------|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2.1. Planlama Tanımı ..... | 10 |
|----------------------------|----|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 2.2. Planlamanın boyutları ..... | 11 |
|----------------------------------|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2.3. Planlama Türleri..... | 12 |
|----------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.3.1. Tekrarlılık Boyutuna Göre ..... | 12 |
|--|----|

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.3.2. Zaman Ufku Boyutuna Göre ..... | 12 |
|---------------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.3.3. Yönetimsel Seviyelere Göre..... | 12 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.4. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı..... | 13 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.5. İnsan Kaynakları Planlama Süreci ..... | 16 |
|---|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 2.5.1.Tahmin ..... | 16 |
|--------------------|----|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 2.5.1.1. Tahmin Teknikleri ..... | 16 |
|----------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 2.5.1.2. Yargısal – Sezgisel Tahmin Teknikleri ..... | 16 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahmin Tekniği.....         | 16 |
| 2. Delfi Tekniği .....   | 16 |
| 3. Nominal Teknik.....   | 17 |
| 2.5.1.3. Sayısal ve İstatistiksel Tahmin Teknikleri.....             | 17 |
| 1. Basit Regresyon Analizleri.....                                   | 17 |
| 2. Çoklu Regresyon Analizleri .....                                  | 18 |
| 2.5.2. Programlama .....   | 18 |
| 2.5.3. Değerleme-Kontrol.....  | 18 |
| 2.5.4. Farklı Görüşlere Göre İKP Süreci .....                        | 18 |
| 2.5.4.1. Stratejik Planlama:.....                                    | 18 |
| 2.5.4.2. Hedefin Belirlenmesi: .....                                 | 19 |
| 2.5.4.3. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi .....                | 19 |
| 2.5.4.4. Yerleşim Planlarının Hazırlanması.....                      | 19 |
| 2.5.4.5. İnsan Kaynağı Tahminlerinin Yapılması.....                  | 19 |
| 2.5.4.6. Trend Analizleri.....                                       | 19 |
| 2.5.4.7. İş standartları yöntemi .....                               | 19 |
| 2.5.4.8. Rasyo Analizleri .....                                      | 20 |
| 2.5.4.9. Zaman Serileri Yöntemi .....                                | 20 |
| 2.5.4.10. Dağılım Alanları Analizleri .....                          | 20 |
| 2.5.4.11. Simülasyon .....   | 20 |
| 2.6. İnsan Kaynakları Planlaması Türleri.....                        | 21 |
| 2.7. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları.....                    | 21 |
| 2.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....                    | 25 |
| 2.9. İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi ..... | 26 |
| 2.10. İnsan Kaynakları Planlamasının Nedenleri.....                  | 26 |
| 2.11. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi.....                      | 27 |
| 2.12. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler.....         | 29 |
| 2.12.1. Dış Çevre Faktörleri .....                                   | 29 |
| 2.12.2. İç Çevre Faktörleri .....                                    | 30 |
| 2.13. Personel İhtiyacı Çeşitleri .....                              | 33 |
| 2.14. Örgüt İçindeki Kaynaklar.....                                  | 36 |
| 2.15. Örgüt Dışındaki Kaynaklar .....                                | 38 |
| 2.16. Bu Kaynakların Avantajları - Dezavantajları.....               | 41 |

|  |    |
|--|----|
| <b>BÖLÜM 3: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI</b> .....  | 43 |
| <b>KAVRAMI</b> .....   | 43 |
| 3.1. Strateji Tanımı.....  | 43 |
| 3.2. Stratejinin Temel Gerekleri.....  | 44 |
| 3.3. Strateji Bileşenleri.....   | 44 |
| 3.4. Strateji Türleri .....  | 45 |
| 3.4.1. Kısa Vadeli Stratejiler: Enerji Hapları .....   | 47 |
| 3.4.2. Uzun Vadeli Stratejiler: Gelecek Vizyonları.....  | 48 |
| 3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Alanı .....  | 49 |
| 3.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Yeni Roller ve Yeni Güçlükler .....                    | 49 |
| 3.5.2. Yeni Vizyon: İnsan Sermayesi .....  | 51 |
| 3.5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Departmanı .....   | 53 |
| 3.5.4. Stratejik İnsan Kaynakları Oyun Sahası.....   | 53 |
| 3.5.4.1. Stratejik Yaklaşımda İnsan Kaynakları Yöneticileri<br>“Yönetimin Stratejik Partnerleri” ..... | 56 |
| 3.5.5. İnsan Kaynaklarının Eski Rolünden Yeni Rolüne Geçerken Üstünde.....                             | 58 |
| Durulması Gereken Hususlar .....   | 58 |
| 3.6. İnsan Kaynaklarından Stratejik Beceriler Departmanına Geçiş .....                                 | 59 |
| 3.6.1. Stratejik Beceri Geliştirilmesi .....   | 60 |
| 3.6.2. Stratejik Beceri Geliştirme Yolları.....  | 61 |
| 3.6.3. Değer Unsuru .....  | 62 |
| 3.6.4. İşletme Stratejisi .....  | 63 |
| 3.7. Stratejik Planlama .....  | 65 |
| 3.7.1. Stratejik Planlama Çeşitleri .....  | 68 |
| 3.7.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri .....   | 69 |
| 3.7.3. Stratejik Planlamanın Kontrol Süreci.....   | 70 |
| 3.7.4. Stratejik Planlamanın Güçlükleri .....  | 71 |
| 3.7.5. Stratejik Planlama Araçları .....   | 72 |
| 3.7.6. Stratejik Planlamanın Faydaları .....   | 73 |
| 3.8. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması .....   | 74 |
| 3.8.1. Stratejik insan Kaynakları Planlamasını Gerekli Kılan Sebepler.....                             | 78 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>BÖLÜM 4: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINA.....</b> | <b>79</b>  |
| <b>YÖNELİK BİR KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ.....</b>               | <b>79</b>  |
| 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                       | 79         |
| 4.2. Araştırmanın Yöntemi.....                               | 79         |
| 4.3. Araştırmanın Kapsamı .....                              | 79         |
| 4.4. Bulgular ve Değerlendirmeler.....                       | 80         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                | <b>90</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>EKLER.....</b>  | <b>102</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>   | <b>109</b> |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|             |  |
|-------------|--|
| <b>İKY</b>  | :İnsan Kaynakları Planlaması           |
| <b>SİKP</b> | :Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması |
| <b>İK</b>   | :İnsan Kaynakları                      |
| <b>EPG</b>  | :Ek Personel Gereksinmesi              |
| <b>İDO</b>  | :İş Dönüşüm Oranı                      |
| <b>GPG</b>  | :Gerçek Personel Gereksinmesi          |
| <b>OWL</b>  | :Çalışma Hayatı Kalitesi               |
| <b>ESP</b>  | :Çalışan Destek Programı               |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün İşletmenin Yaşam Eğrisine Göre Gelişimi

**Şekil 2:** Personel Seçiminde Kullanılan Ölçüt

**Şekil 3:** İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler

**Şekil 4:** Türkiye’de ve Avrupa’da İşletmelerin Kullandıkları İşe Alım Yöntemleri ve Kullanım Oranları

**Şekil 5:** Strateji Bileşenleri

**Şekil 6:** Sadeleştirilmiş Değer Zinciri Şeması

**Şekil 7:** Stratejik Planlama Araçları

## TABLULAR LİSTESİ

**Tablo 1:** Scott'un Beğeni Ölçeği

**Tablo 2:** İş Gücü Tahmin Yöntemleri

**Tablo 3:** İKP' nı Etkileyen Faktörler

**Tablo 4:** İnsan Kaynaklarının Geçmiş ve Bugünkü Rolü

**Tablo 5:** İnsan Kaynaklarının Oyun Sahası

**Tablo 6:** Stratejik Planlama İçin Model

**Tezin başlığı:** Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: Bir Katılım Bankası Örneği

**Tezin yazarı:** Türkan GÜNGÖR

**Danışman:** Prof. Dr. Adem UĞUR

**Kabul Tarihi:** 23 Haziran 2011

**Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım) + 102(tez) + 7(ekler)

**Anabilim Dalı:** Çal. Eko. ve End. İlg.

**Bilim Dalı:** Çal. Eko. ve Sosyal Siyaset

Stratejik planlanma, günümüzde gerek kamu gerek özel, bütün işletmelerin üzerinde önemle durduğu bir alandır. İşletmeler stratejilerini oluştururken geleceğin risk unsurlarını dikkate alarak ellerindeki kaynakları en doğru şekilde kullanmayı amaçlarlar. Değişen rekabet ortamı, günün getirdiği şartlar, yasalar, küreselleşme, ülkelerin kalkınmışlık düzeyleri, hedefler, sektörlerin içinde buldukları şartlar, örgütlerin arz miktarları buna karşılık bulan talep miktarları stratejik planlara yön veren faktörlerdir.

Stratejik insan kaynakları planlamasının hazırlanmasında işletmelerin hem mevcut şartları hem de yeni ihtiyaçları göz önünde tutulmaktadır. Oluşabilecek risk unsurları dikkate alınarak hazırlanan stratejik insan kaynakları planlamasında; işletmelerin geleceğinin, ani ekonomik ve sosyal değişimlere karşı korunması amaçlanmaktadır. İşletmeler belirledikleri hedefler doğrultusunda planlarını hazırlamaktadırlar. Bu hedefler kimi işletmeler için büyüme ve yüksek kar marjı; kimi işletmeler içinse kaliteli hizmet sunabilmektir.

Günümüzde uzun vadeli hazırlanan stratejik insan kaynakları planlaması ile insan gücünün, gereksiz bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp, bir yatırım malı aracı olarak anlam kazanmaktadır. Bu bağlamda planlamanın uzman kişiler tarafından, ayrıntılı bir şekilde ele alınmasının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yüksek lisans tezimizde alan çalışması ile ilgili olarak bir bankanın, stratejik planlarına yön veren ve etkileyen faktörler incelenmiştir. Bankanın stratejik insan kaynakları planlaması ile varmak istediği amaçlar anlaşılmaya, değerlendirilmeye ve sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Stratejik Planlama, Planlama, İnsan Kaynakları, Strateji Kavramı

**Title of the Thesis:** Strategic Human Resources Planning: An Example of A Participation Bank

**Author:** Türkan GÜNGÖR

**Supervisor:** Prof. Dr. Adem UĞUR

**Date:** 23 June 2011

**Nu.of Pages:** ix(pretext) + 102(main body) + 7(appen)

**Department:** Lab.Eco.andInd.Rel.

**Subfield:** Lab. Eco. And Social Politics

Nowadays strategic planning is an area which is being payed attention to all both public and private business. Creating their strategies business are taking into account the risk factors in future and with them they aim to use their resources in a best way. Changing competitive occasion, conditions brought by the day, laws, globalization, countries' levels of development, targets, conditions in which sectors are being, organizations supply quantities cotrast demands quantities are factors which influences the strategic planning.

In the preparation of strategic human resources planning both the presently conditions and the new needs of businesses are taken into consideration. Strategic human resource planning, which is prepared with a consideration to probable risk factors, aims to protect the future of business against unexpected economic and social changes. Based on determined goals businesses are preparing plans. For some businesses this targets can be providing growth and high profit margins, for other businesses quality service.

With the strategic human resources planning, nowadays prepared for a long term, manpower, lost the factor as an unnecessary cost factor, will be an instrument of investment goods. In this context planning, which is very important, should be prepared in detail by professional specialists.

In our Master's thesis as a field work the factors, giving direction or influencing the strategic plannings, were researched. After trying to understand the aims of the bank's strategic human resources planning we have evaluated and brought it to an issue.

**Keywords:** Strategic Planning, Planning, Human Resources, Strategic Concept.

## GİRİŞ

Günümüzde değişen çevre koşulları ve artan rekabet işletmelerin önceliklerini değiştirmiştir. İşletmeler için insan sermayesi en önemli yatırım alanlarından birisi olmuştur.

Her geçen gün birçok alışılmış anlayış ve yaklaşımı kısa sürede eskitip saf dışı eden yeni bir değişim döneminde yaşamakta olduğumuz daha belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır (Harmon, 1996;Önsöz).

Küresel ölçekte bakıldığında teknoloji alanındaki olağanüstü yenilikler ve bunun paralelinde gelişmekte olduğunu gördüğümüz yeni sosyo-ekonomik trendler insan kaynaklarını yeni bir sürecin içine sokmaktadır (İlhan, 2005;Önsöz).

İşletmeler genç, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bir yapıyla çalışmak istemektedirler (Refiğ, 2003;24-27). Üretim sürecinin temel girdilerinden biri iş gücüdür. Şu halde üretim sürecinin planlanmasında iş gücünün ya da gereksinme duyulacak personel sayısının planlanması da kaçınılmaz olarak gerçekleştirilecektir (Kaynak,1990;3).

İş dünyasını konu alan herhangi bir kitap dergi ya da gazete ekini elinize alın ,bir kuruluşun en önemli kaynağının çalışanları olduğuna ilişkin çok sayıda iddia görmeniz kesindir(Lengnick Hall Mark&Cynthia, 2004;47)

Müşteriler, rakipler, çalışanlar, teknoloji... Her şey sürekli bir akış içindedir. Müşteriler daha talepkar olmaya başlamıştır. Teknoloji değişime hız kazandırmakta ve herkesin niteliklerini genişletmektedir. Örgütler yeni pazar alanında hayatta kalabilmek için kendilerini dönüştürmektedirler (Fitz&Phillips, 2001;32).

Değişen iş koşulları işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmiştir. Müşteri odaklı politikalar işletmeleri daha memnun edici daha cazip hizmetleri sunmaya itmiştir. İşletmeler kendilerine katkı sağlayacak, aldıkları eğitimin kalitesine güvendikleri bireyleri seçmektedirler. Çoğu işletme artık personel alımında tıpkı kamu kuruluşlarında olduğu gibi sınav açmakta, bankanın belirlediği taban puanını alanlar mülakata çağırılmaktadır. Hatta bu mülakatlar kamuya nazaran daha seçici olmaktadır. Alınacak personelde daha çok nitelik aranmakta sadece eğitim durumuna bakılmamaktadır. Lisan bilgisi, kaç lisana sahip olduğu, bunları hangi derecelerde konuşabildiği, bilgisayar

bilgisi varsa sertifikaları, üye olduğu dernekler, katıldığı konferanslar, daha önce çalışma hayatında aktif olup olmadığı, yaptığı araştırmalar, vücut dili, hitabet gücü, diksiyon ..vb pek çok faktör rol oynamaktadır.

Örgütün en önemli varlığının artık insan olduğu düşüncesi bir klişe olmaktan çıkmıştır. İnsanlar yegane dinamik varlığı oluşturmaktadır. İnsan kaynakları departmanının görevi insanların işlerinde daha verimli olmalarının yanı sıra işlerinden daha çok doyum elde etmelerine yardımcı olmaktır (Fitz&Phillips,2001;32).

Şirketlerin tüm konumlarda birinci sınıf oyuncular buldurmaya maddi olarak güçleri yetmez. O nedenle insan kaynağı yönetiminde tercihen bir portföy yöntemini benimsemeleri gerekmektedir (Harward Business Review, 2008;31).

Büyüküğü ne olursa olsun tüm organizasyonlar şu anda nerede olduklarını ve gelecekte nerede olmak istediklerini tam olarak anlamalıdır. Bu gerçek sadece organizasyonun bütünü için değil, bu bütünü oluşturan departmanlar ya da proje takımları dahil bütün bölümler için geçerlidir (Lambert, 1998;14).

Stratejik yönetim uygulayan yöneticiler örgütün misyonuyla içinde bulunduğu ortamın ondan olmasını istediği ya da olmasına izin verdiği unsur arasında bir denge kurmaktadır (Grunig&Repper, 2005;133). Amaç uzun ya da kısa dönem olarak belirlenen hedefleri ve bu hedeflere ulaştıracak stratejileri belirleyerek uygulamaktır.

Stratejik planlama sadece uluslararası holdinglerin içindeki plastik kulelerde ve fildişi koltuklarında oturan yüksek maaşlı kalifiye uzmanların sorumluluğu olarak görülmemelidir. Bu planlama her büyüklükteki ve tipteki organizasyonun içindeki her seviyedeki yöneticinin sorumluluğudur (Lambert, 1998;14).

Stratejinin önemi aslında çoğu zaman sanılanın tersine uzak gelecekle yarının dünyasıyla ilgili olmalarından kaynaklanmaz. Stratejiler bize asıl bugünün gelişme süreçlerinde nasıl bir rol oynayacağımızı saptamada yardımcı olmaktadır (Harmon, 1996;Önsöz).

İnsan kaynakları bir yatırım alanı olarak görülmekte ve organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilmek üzere geliştirilmesi gerektiği düşünölmektedir (Hesapçioğlu,1994;önsöz).

Stratejik insan kaynakları planlamasında önemli olan örgüt başarısına katkıda bulunabilmektir (Fitz&Phillips, 2001;17).

Ayakta kalabilmek için işletmeler sürekli iyileştirmelere ihtiyaç duymaktadır (Harmon, 1996;39).

Günümüzde stratejik insan kaynakları planlamasında insan kaynakları yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Lakin “İnsan kaynakları kuruluşun başarısı üzerinde büyük ve doğrudan bir etkiye sahiptir”(Lengnick Hall Mark&Cynthia, 2004;173).

Üretim sürecinin temel girdisi “insan” dır. Doğru işe doğru eleman ilkesinden hareketle insan kaynakları yöneticileri stratejik planlamayı oluştururken bunu göz ardı etmemelidirler. Stratejik insan kaynakları planlamasında işe; uygun, nitelikli, yetenekli elemanları seçmek, bunların eğitim süreçlerini düzenlemek, kuruma bağlılıklarını geliştirmek, yüksek verim alınabilmesi için yapılacak kurum içi yükselme imkanları, ödüller, ikramiyeler ile işletmeden memnun kalmalarını sağlamak, personelin işletmedeki geleceklerini güvence altına alacak çalışmalar yapmak, işletmenin hedeflerinin personele doğru anlatmak ve çalışanları bu amaç doğrultusunda güdülemek, işletmeyi hedeflerine ulaştırma da kolaylık sağlayacak iş gücünün emeklerinden, fikirlerinden, ürettikleri projelerden faydalanmak gibi faktörleri içine alan geniş bir politikadır. Bu politika yeni rolleri ve güçlükleri de beraberinde getirmektedir.

Rekabet ortamında işletmelerin başarılı stratejik planlar hazırlayabilmeleri oturdukları yerden sadece bilgisayarlar vasıtasıyla internetten sağlanan kısıtlı bilgilere sahip olmalarıyla mümkün olmamaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin sahaya inmeleri çevreyi analiz etmeleri kaçınılmaz olmuştur. Gözlemlere dayanarak elde edilen bilgiler ileriye görebilme açısından önemli bir çalışma faaliyetidir. Günümüz çevre koşullarında sadece yenilikçi, üretken aktif iş gücüne sahip işletmeler ayakta kalabilmektedir. Bu niteliklere sahip personeli seçen ve işletmeye kazandıransa insan kaynakları yöneticileridir. Şunu da unutmamak gerekir ki bu niteliklere sahip çalışanları seçecek insan kaynakları yöneticilerinin de bu niteliklere sahip vasıflı elemanlardan oluşmalıdırlar. Başarılı stratejik insan kaynakları planlarının hazırlanması ancak başarılı insan kaynakları yöneticileri ve yönetimi ile sağlanabilmektedir.



## **Çalışmanın Amacı**

Günümüz koşullarında ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, roller ve bunların insan kaynakları yöneticilerine yüklediği yeni sorumlulukların neler olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacı stratejik insan kaynakları planlamasının işletmelerin başarısına olumlu katkısını ortaya koymaktır.

## **Çalışmanın Önemi**

Piyasa koşulları, yeni taleplerin doğması yeni rollerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stratejik insan Kaynakları planlaması küreselleşmenin yaygınlaştığı bilgi teknolojisi çağında zorunluluk olmuştur. Bu çalışmayla Stratejik insan Kaynakları Planlamasının gerekliliği anlatılmıştır.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışma, araştırma tekniklerinden “yapılandırılmış mülakat yöntemi” kullanılarak yapılmıştır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı incelenmiştir. Yönetim tanımı ve insan kaynakları tanımlarından yola çıkılarak kavram açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde insan kaynakları planlaması kavramı açıklanmıştır. Planlama üç başlıkta, insan kaynakları planlaması yedi başlıkta incelenmiştir. Ayrıca insan kaynaklarının işlevleri, insan kaynaklarının değerlendirilmesi - ödüllendirilmesi, personel ihtiyacı çeşitleri, yeni personel temininde faydalanılan kaynaklar konularına da değinilmiştir.

Üçüncü bölümde stratejik insan kaynakları planlaması kavramı açıklanmıştır. Strateji kavramı altı başlıkta, stratejik insan kaynakları planlaması dört başlıkta incelenmiştir. Ayrıca stratejik planlama, stratejik yönetimin aşamaları ve stratejik insan kaynakları yönetimi konularına da değinilmiştir.

Dördüncü bölüm de stratejik insan kaynakları planlamasına yönelik bir katılım bankasında alan araştırması incelenmiştir. Bu başlık altında araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, kapsamı ve bulguları açıklanmıştır.

# **BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI**

## **1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

İnsan kaynağı, genel olarak bir örgütte çalışanların tümünü simgelemektedir. İş gücü, iş gören insan kaynağı gibi farklı sözcükler insan kaynakları anlamında kullanılmaktadır. Herhangi bir örgütte insan kaynağı denildiğinde yöneticiler, yönetilenler, yardımcı iş gücü, teknik iş gücü, danışmanlar anlaşılabilir (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;21).

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir (Seyyar&Selek Öz, 2007;164).

Belirgin bir örgüt yapısı genel yönetim görevlerinin nasıl birçok aktiviteye bölündüğünü ve bu aktivitelerin ne şekilde yönetilip kontrol ve koordine edilmesi gerektiğini tanımlamaktadır (İnkaya, 2000;5).

İnsan kaynağı, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Arı, 2006;22).

İKY organizasyonun temelini oluşturan insan kaynağına ve onun bilinçli yönetimine odaklanan bir anlayışla örgüt içinde gittikçe daha çok önem kazanmaktadır (İnkaya, 2000;5).

İnsan kaynakları yönetimi faydalı bir araçtır ve bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Ünal, 2008;55).

İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Saldamlı, 2008;239-263).

Bu disiplin örgütlerin gelişebilmesinde ve hedeflerine ulaşmalarında sektörde aktif rol almalarında büyük önem taşımaktadır.

## 1.2. İnsan Kaynakları Yöneticisinin Rolü

İnsan kaynaklarının yönetimi konusunda diğer yöneticilere yardımcı olan ve bu konuda onlarla çalışan bir danışman veya kurmay kapasite gücüyle hareket eden bir bireydir (Seyyar&Selek Öz, 2007;136).

İnsan kaynakları yöneticisinin işi yöneticilerine danışmanlık yapmaktır. İşe alma, ilerleme, işten çıkarma gibi kararlar tepe yöneticiler tarafından verilmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi bu durumda sadece öneride bulunabilmektedir (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;22).

Günümüz koşullarında insan kaynakları yöneticisine yeni roller ve yeni görevler düşmektedir. Bunların getirdiği yeni güçlükler mevcuttur. Bunların kolay aşılabilmesi için değişen çevre koşulları iyi takip edilebilmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri insanları çok iyi analiz edebilmelidir. Sorunlar karşısında uygun çözüm yolları bulmak için uğraşmalıdır. Departmanı işe yaramayan angarya durumuna asla düşürmemelidir.

Bir sorun karşısında farklı düşünce yapısına sahip kişiler çok farklı adımlar atmaktadırlar.

Olumlu düşünen kişi:

- ✓ Sorunu değerlendirir
- ✓ Bir çözüm yolu olduğuna inanır
- ✓ Harekete geçer



Olumsuz düşünen kişi:

- ✓ Genelleme yapar
- ✓ Çözüm yolu olmadığına inanır
- ✓ Bir şey yapmaz (Baltaş&Sevil,2007;29).



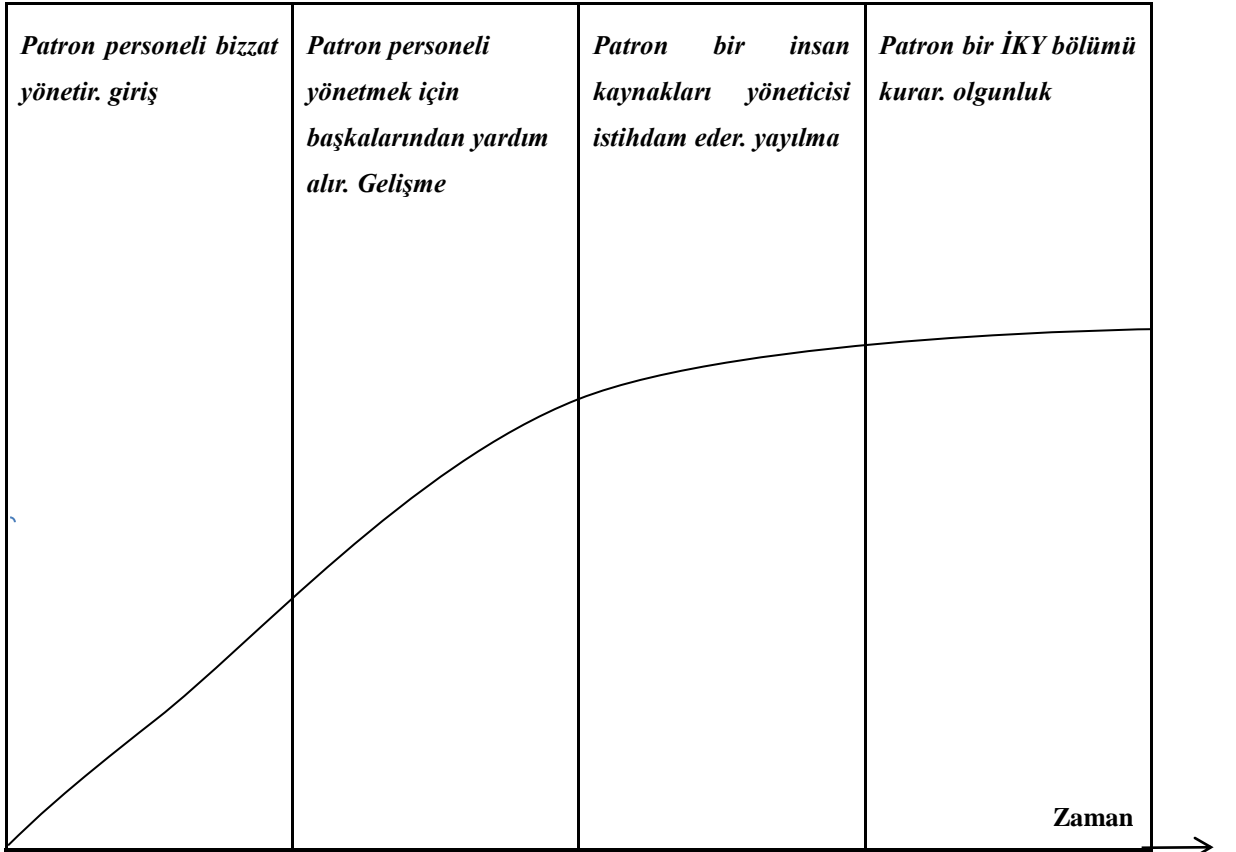
### 1.3. İnsan Kaynakları Bölümü Evrimi

İnsan kaynakları ilk olarak insan kaynaklarına ilişkin işe giriş, işten ayrılma tarihleri, ücret, kişisel bilgiler, işçilerin aldıkları disiplin cezaları olarak karşımıza gelir.1930'lu yıllarda çoğu kez çalışma ilişkileri bölümü olarak anılmaya başlanan personel yönetimi bölümünden (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;19) bugün insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi beraberinde planlamayı ve stratejiyi de barındırmaktadır.

### 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütteki Yeri

İşletmede insan kaynakları yönetiminin yeri ve gelişimi işletmenin yaşam eğrisi üzerinde incelenebilir.

#### Şekil 1:İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün İşletmenin Yaşam Eğrisine Göre Gelişimi



Kaynak: Aldemir &Alpay& Budak (2001).

Şekilde giriş, gelişme, yayılma ve olgunluk aşamaları yer almaktadır. Bu aşamalar zaman şartlarına göre şekil almaktadır. Zamanla personel yönetiminden İKY' ye geçiş süreci adım adım gerçekleşmiştir ve bir İKY departmanı oluşmuştur. Aşağıda bu aşamalar açıklanmıştır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;27-28).

#### **1.4.1. Giriş Aşaması**

Bu aşamada örgütteki insan sayısı azdır. Patron personeli ile yakın ve yüz yüze ilişki içindedir. İşletmenin gelişmesi insanları iş güvencesi ve işletmenin var olması için şarttır.

#### **1.4.2. Gelişme Aşaması**

Bu aşamada işletmenin ürettiği mal ve hizmetler pazarda kabul görmeye başlamaktadır. Satışlar, kar ve sermaye birikimi artmaktadır. İşletme, talepleri karşılamak için yeni yatırımlar yapmaya dolayısıyla yeni personel almaya başlamaktadır.

#### **1.4.3. Yayılma Aşaması**

Sermaye birikimi yeni atılımlara bu da örgütün büyüyerek karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. Bu aşamada örgütte bir reorganizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynakları ile ilgili kadro işe alınmaktadır.

#### **1.4.4. Olgunluk Aşaması**

Bu aşamanın başarıyla atlatılmaması halinde düşüş ve yok olma tehlikesi gündeme gelmektedir. Örgütsel stratejiler bu aşamada gözden geçirilerek yeni amaçlar saptanmalıdır ve mevcut pazarların genişletilmesine çalışılmalıdır.

#### **1.4.5. Programlama Aşaması**

Değerleme-kontrol: Toplanan bilgilerin karşılaştırmaya olanak verecek biçimde özetlenmesine çalışılmaktadır (Tutum, 1976;95).

### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri**

- ❖ İnsan kaynakları planlaması
- ❖ İnsan kaynağı bulma ve seçme
- ❖ Eğitim geliştirme

- ❖ Ücret yönetimi
- ❖ İş değerleme
- ❖ Performans değerleme
- ❖ Kariyer yönetimi (Uğur, 2008; i-vii).

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri stratejik insan kaynakları planlamasına yön vermektedir ve planlamanın öğelerini oluşturmaktadır.

## **BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMI**

### **2.1. Planlama Tanımı**

En genel anlamıyla plan gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir. Planlar işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını engelleyecek etkenlere karşı önceden önlem almalarını sağlamaktadır (Geylan, 1992;31).

Genel anlamda planlama amaca ulaştıracak alternatif yollar arasından en uygununu seçme ve düzenleme işi olarak tanımlanmaktadır (Uğur, 2008;69).

Alternatiflerin tespiti ve geliştirilmesi ile bu alternatiflerden optimal olan bir tanesinin seçimi işlemlerini kapsamaktadır (Hesapçioğlu, 1994;1).

Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama amaçlara ulaşmada, tüm yönetsel çalışmaların ilk basamağını oluşturmaktadır (Şahan, 2006).

İş gücü planlaması bir işletmenin gelecekteki işgücü arzı ve talebinin sistematik olarak tahminidir.(Geylan, 1992;32).

Kavramda ileriye dönüklük saklıdır. Plan gelecek zaman dikkate alınarak yapılmaktadır. Saptanan hedeflere öngörülen zaman süreleri sonunda ulaşılması kararlaştırılmaktadır (Aydın, 1977;29).

İş gücü planlaması işletmenin her kesimi için gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli personel ihtiyacının önceden tahmin edilmesi ve bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağı önceden belirlenmektedir (Geylan, 1992;33).

Yapılan araştırmalar, gelişmiş ve başarıya ulaşmış işletmelerin, en belirgin özelliklerinin çok iyi bir insan kaynağı alt yapısına sahip olduklarını ve bu kaynağı da sürekli geliştirdiklerini göstermektedir (İstemi, 2006;76)

Bu da ancak iyi bir planlama ile sağlanabilir. Bu yüzden planlama işletmelerin geleceğini şekillendirmektedir.

Planlama kuruluşların gelecekteki insan gücü gereksinmelerini nasıl karşılayacaklarını belirtmesi bakımından önem taşımaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;98).

Başarıya ulaşmış kurumlar için insan kaynakları en önemli departmanlar arasındadır. Gelişimi için yatırım yapılmaktadır.

Bu tür kurumlara girmek çok zor olmakla birlikte kurumlardan ayrılma veya çıkarılma oranı son derece düşük olmaktadır (İstemi, 2006;76).

Planlama kuruluşların gelecekteki insan gücü gereksinmelerini nasıl karşılayacaklarını belirtmesi bakımından önem taşımaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;98).

Makro açıdan bakıldığında işgücü planlaması bir ülkenin kısa ve uzun sürede sayı ve nitelik olarak ihtiyaç duyacağı insan gücünün saptanması ve gereken zamanda hazır bulundurulması çalışmaları içermektedir (Geylan, 1992;32).

Planlama ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Planlama nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle nerede kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi demektir (Serdar, 2001;1).

İşletmelerde işgücü planlaması sürekli bir süreçtir. Yani planları bir kez oluşturulup sonuçlarını beklemek yanlış olmaktadır. İşletmeler dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler (Geylan, 1992;34).

Bu yüzden yapılan planların belli aralıklarla değerlendirilip kontrol edilmesi gerekmektedir. Hedefe ne kadar yaklaşıldığı tespit edilmelidir.

İşletmelerde işgücü planlarını hazırlama görevi personel bölümüne düşmektedir. İşgücü planlaması deyince genelde işlemlerin gelecekteki personel ihtiyacını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmalar akla gelmektedir (Geylan, 1992;31).

## **2.2. Planlamanın boyutları**

Planlamanın beş boyutu vardır

- Tekrarlılık: Tekrar etmeyen durumlar için oluşturulan planlar belirli bir duruma uyan tek kullanımlı planlardır.
- Zaman ufku: Planlama sonucunda oluşan seçenek, faaliyet kümesinin organizasyonu ne kadar zaman etkileyeceğini göstermektedir.



- Faaliyet sahası: Bir planın hangi fonksiyonları içerdiği ve bu fonksiyonların sayısı faaliyet sahasını belirlemektedir.
- Alt sistem veya seviye: Stratejik seviyede hazırlanan bir plan organizasyonun en alt birimine kadar ulaştırırken gittikçe detaylandırılır ve bu plan talimat, kural ve prosedürlere dönüştürülmektedir (Serdar, 2001;2).

Planlamanın boyutları aynı zamanda planlamanın çerçevesini oluşturmaktadır.

### **2.3. Planlama Türleri**

#### **2.3.1. Tekrarlılık Boyutuna Göre**

- Süreksiz planlar: Bir defaya mahsus yapılan planlardır. Örnek: proje planları.
- Sürekli planlar: Zamana bağlı olmadan değişmeden var olan planlardır. Kural, politika, prosedür olmak üzere üçe ayrılmaktadır.
  - Kural: iki durumdan birini tanımlar. Bütünleyici bir yapıya sahiptir.
  - Politika: nelerin yapılacağı veya nelerin yapılmayacağını belirlemektedir.
  - Prosedür: bir işin nasıl yapılacağını gösteren sırasal faaliyetler kümesidir.

#### **2.3.2. Zaman Ufku Boyutuna Göre**

- Uzun vadeli planlar: Beş yılı geçen planlar
- Orta vadeli planlar: Bir ile beş yıl arasında uygulanan planlar
- Kısa vadeli planlar: Bir yıl veya daha az bir dönemi kapsayan planlar

#### **2.3.3. Yönetmel Seviyelere Göre**

- Stratejik planlar: Kurumun topyekün hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alınarak yapılan planlardır
- Taktik planlar: İşletmenin stratejik hedeflerinin günlük faaliyetlerine doğru şekilde yansıtılması için orta kademe yöneticiler tarafından yürütülen orta vadeli planlardır.
- Faaliyet planları: Herhangi bir kurumun topyekün hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğini detaylarıyla belirten planlardır (Serdar, 2001;3-5).

## 2.4. İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

İster milli, ister işletme düzeyinde olsun, doğru iş seçimi, doğru eğitim programını doğru zamanda başarı ile tamamlayabilecek vasıf, tecrübe, tutum ve davranışına sahip işgücünün planlanması, tanımlanması ve doğru sayıda personelin seçimini sağlayan bir sistemdir (Seyyar&Selek Öz, 2007;160).

Gereksinme duyulacak personelin nitel ve nicel özellikleri saptanması ve bunların işletme dışı ve içi kaynaklardan sağlanmalarından sonra personelin yerleştirilmesinin planlanması olmaktadır (Kaynak, 1990;17).

Burack ve Mathys insan kaynakları planlamasını örgütün gereksinimlerini yerine getirebilmek, hedeflerini gerçekleştirmek için doğru zamanda doğru sayıda ve yetenekte iş gücünü sağlama süreci olarak tanımlamaktadır (Pektaş, 2009;30).

İnsan Kaynakları planlaması, organizasyondaki insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olmaktan çıkararak ve üretim etkeni haline dönüştüren bir işlemdir (Bingöl, 1998;60).

Örgütün, stratejilerinin ve çevresel etkenlerin sürekli değiştiğini göz önüne alarak, İK planlaması da sürekli yenilenmelidir. İK planlaması hem kısa vadeli hem de uzun vadeli unsurlar taşımaktadır, ancak örgütün uzun vadeli sürekliliği ve büyümesine odaklanılmalıdır. İnsan kaynakları planlaması örgütün maddi olarak karşılayabileceği limitlere bağlı olmaktadır (Pektaş, 2009;28).

İKP mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliğinin belirlenmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Ağdelen, 2003;31).

Başka bir kaynakta dört aşamalı İKP planı ayrıntılı olarak incelenmiştir:

Bu dört aşama:

1. Örgütün stratejik planları ışığında, gelecekte oluşacak iş gücü gereksinimini toplanan ve çözümlenen veri aracılığıyla öngörmek,
2. İK hedeflerini belirlemek,
3. İK hedeflerine ulaşabilmek için programlar tasarlamak ve uygulamak,

4. Bu programları denetlemek ve değerlendirmektir (Pektaş, 2009;68).

İKİP işletme için gerekli olan insan ihtiyacının iç ve dış faktörlerdeki gelişme ve değişimler dikkate alınarak nicel ve nitel yönden değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve personel hareketlerinin düzenlenmesine dönük öngörü çalışmalarının tümünü kapsamaktadır (Uğur, 2008;70).

İnsan kaynakları planlaması bir işletmenin gerek yakın gerekse uzun dönemde şirket, hedef, strateji ve pazar koşulları doğrultusunda ihtiyaç duyacağı personelin ve temin yönteminin nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ay, 2005;6).

1960-1980 yılları arasında Likert, Schultz ve Shuster gibi akademisyenler tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da insan kaynakları kavramı temel alınarak çalışan organizasyonunun bir değeri olarak kabul edilmektedir (Evrenesoğlu, 2007;8).

Akademisyenler bu çalışmalarında insan kaynakları kavramını çalışanlarla özdeşleştirmişlerdir.

Günümüzden yaklaşık 20 yıl önce gerçekleşen bu çalışmalarda vurgulanan nokta, teknolojik gelişmeye karşın organizasyonların yeterli donanıma sahip olmayan insan gücü ile hedeflerini gerçekleştiremeyecek olmaları gerçeğine dayanmaktadır (Evrenesoğlu, 2007;8).

Bir başka kaynakta insan kaynakları planlaması için dört temel basamak tanımlanmaktadır:

- 1) İş gücü arzını ve gereksinimini tahmin etmek
- 2) İnsan kaynakları hedeflerini belirlemek
- 3) Bu hedeflere ulaşmak için insan kaynakları yönetimi programları oluşturup uygulamak
- 4) Bu programın kontrolünü ve değerlendirmesini yapmaktır.

İnsan kaynakları planlaması olmadan işe alım yapıldığında kariyer platolarında yoğunlaşma olmaktadır. Kariyer platolarında yoğunlaşma olan bir kurumda yeni çalışana gereksinim duyulmadığı için işe alımı durdurmak ya da neredeyse durma

noktasına getirmek çözüm olarak görülmektedir. Oysa bu kısa erimli çözüm, uzun erimde sorunu gidermediği için kronikleşmesine yol açmaktadır (Pektaş, 2009;29).

Üretim sürecinin temel girdilerinden biri işgücüdür. Üretim sürecinin planlanmasında işgücünün ya da gereksinme duyulacak personel sayısının planlanması da kaçınılmaz olarak içerilecektir (Kaynak, 1990;3).

Beşeri münasebetler akımıyla anlaşılmıştır ki iş yerinde, önem ve ağırlığı bulunan asıl güç bireysel eylem değil, grup eylemidir. Ancak grupların niteliğini belirleyen etkenlerde kişisel değerlerdir olmaktadır (Aydın, 1977;32).

İnsan kaynakları(insan gücü)planlaması ancak zamanı geldiğinde hazır bulunan en iyi değerlendirme sayesinde mümkün olabilmektedir (Finnigan, 1995;151).

Sanayi toplumunda teknolojik ilerlemelerin mekanizasyonu ve otomasyonu arttırması iş görenlerin giderek daha bilgi- yoğun işlerde çalışmasına ve fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmaktadır. Bu arada insan unsurunun toplumsal ve ekonomik aktör olma özelliği daha belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır (Evrenesoğlu, 2007;9).

İnsan potansiyelinin önemi eleman seçiminin önemini öne çıkarmaktadır.

Şu halde grupların niteliğinin yükseltilmesine önem veriliyorsa bu husus örgütün insan potansiyelinin gücünü de ifade etmektedir. Bireylerin seçiminin önemini anlatmaktadır. Bu öneme uygun seçim planla gerçekleştirilmektedir (Aydın, 1977;32).

Sanayi ötesi döneme geçişle birlikte ise insan unsuru en önemli güç olarak gerek sanayi gerekse hizmet sektöründe yerini almaktadır. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin örgütsel rolü değişmektedir ve örgüt içinde çok daha önemli bir konuma yükselmektedir (Evrenesoğlu, 2007;9).

Zaten personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi bunu ispatlamaktadır. İşletmelerde personel yönetimi her geçen yıl yeni roller olarak genişlemiştir. İnsan kaynakları planlamasının örgüt içindeki önemi artmaktadır.

İKP gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemektedir. Belirlenen bu değerden giderek söz konusu işi yapacak belli özellikteki iş gücü sayısal olarak saptanmaktadır (Kaynak, 1990;24).

İKİP yeter sayıda ve nitelikte elemanın gereken zamanda sağlanmasına olanak veren bir tekniktir (Tutum, 1976;89). İnsan kaynakları yönetimine bilim adamları farklı anlamlar yüklemişlerdir.

Maslow 1954 insan ihtiyaçları hiyerarşisinde kendini geliştirmeyi piramidin en tepesine yerleştirmiştir.

Likert 1962 ilişkileri destekleyerek bütünleşme ilkesini geliştirmiştir. Çalışanların kendi amaç ve beklentileri ışığında işlerini kişisel değerlerini geliştiren ve sürdüren bir destek olarak görmelerinin sağlanmasını istemektedir.

Argyris 1957 organizasyon yapısının bütünleşmeyi ve katılımı sağlayacak şekilde tasarlanmasını savunmakta ve çalışanlara kendi amaçlarını belirlemede yüksek derecede öz denetime sahip oldukları duygusunun verilmesi gerektiğine inanmaktadır (Evrenesoğlu, 2007;8).

## **2.5. İnsan Kaynakları Planlama Süreci**

### **2.5.1.Tahmin**

Gelecek dönemde işletmenin ne kadar personel gereksinimi olacağını (personel talebi) bu dönemde (personel arzı) ve personel talebi ile arzı arasındaki farkı tahmin etmemize yaramaktadır (Aldemir&Alpay&Budak,2001;48). Planlama sürecinin tahmin aşamasını oluşturmaktadır.

#### **2.5.1.1. Tahmin Teknikleri**

#### **2.5.1.2. Yargısal – Sezgisel Tahmin Teknikleri**

##### **1. Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahmin Tekniği**

Tümüyle uzman veya yönetici durumunda olan kişinin deneyim ve sezgilerine dayanan en basit tahmin tekniğidir (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;48).

##### **2. Delfi Tekniği**

Yalnız bir kişinin değil konu üzerinde otorite olduğu, uzman olduğu düşünülen birçok kişinin görüşüne başvurulmaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;47).Uzmanların yargı ve deyimlerinden yararlanan bir yöntemdir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;101).

### **3. Nominal Teknik**

Bu tekniğin işleyişi şöyle olmaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;48).

1. İnsan kaynakları talebi tahminde bulunması istenen kişiler, bir odada toplanıp sessizce ve diğer kişilerde bağımsız olarak görüşlerini bir kağıda yazmaktadırlar.

2. Her üye kendi görüşlerini belirli bir zaman içinde gruba sunulmaktadır. Bu aşamada görüşler üzerinde tartışma yapılmamaktadır. Her üyenin görüşleri özet halinde bir karatahtaya veya kağıda özetlenerek yazılmaktadır.

3. Bütün üyeler görüşlerini belli ettikten sonra bunlar özetlenip yazılır ve açıklama ile değerlendirme yapmak amacıyla her üyenin görüşleri üzerinde tartışma başlatılmaktadır. Ancak bu tartışma gelişigüzel bir biçimde yapılmamaktadır. Genellikle üyelerin görüşleri yapılandırılmış ve programlı bir biçimde tartışılmaktadır.

4. Son aşamada üyelerden birbirlerinin görüşlerini en çok kabul edilebilirlerden en az kabul edilebilmektedir. Doğru giden bir biçimde değerlendirmeleri istenmektedir. Bu değerlendirme gizli olarak yapılmaktadır. Böylelikle diğer üyelerin baskısı ortadan kaldırmış olmaktadır. En çok oyu alan veya en iyi görülen görüş benimsenerek personel planlamasına varılmaktadır. Bu tekniğin yararları:

- 1) Tahmin sürecine birçok kişinin eşit biçimde katılımının sağlanmak.
- 2) Geleneksel gruplarda olduğu gibi tartışmalara bir kişinin egemen olması önlemek.
- 3) Zamanı değerlendirip kontrol edebilmek.

#### **2.5.1.3. Sayısal ve İstatistiksel Tahmin Teknikleri**

##### **1. Basit Regresyon Analizleri**

Gelecek dönemdeki personel gereksinmesi geçmiş dönemlerdeki gereksinim düzeyleri ile başka değişken ilişkiye bakarak tahmin yapılmaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;49).

Tahminde amaç geçmişe bakarak geleceğe yönelik doğru tahminlere varabilmektir.

Örnek eğer geçmişteki personel talepler ile satışlar arasında anlamlı ve düzenli bir ilişki

bulunabilirse gelecek dönem veya dönemler içinde sağlıklı tahminlerde bulunulabilmektedir (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;49).

## **2. Çoklu Regresyon Analizleri**

Değişkenler birden fazladır. Örneğin satışları yanında üretim düzeyi malzeme kullanımı gibi başka değişkenlerde personel talebini tahmin de kullanılmaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;51).

### **2.5.2. Programlama**

Tahminin sonucuna bağlı olarak işletme, plan ve amaçları geliştirmektedir ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için bir dizi alternatif programlar hazırlayıp en uygununu seçmektedir ve uygulamaya koymaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;44).

### **2.5.3. Değerleme - Kontrol**

Personel planlaması sürecinde temel güçlük planlanacak olan şeyin insanla ilgili olmasında yatmaktadır. Başka deyimle fiziksel, psikolojik, ve sosyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok güç homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisi olmaktadır (Kaynak, 1990;3).

Bu yolla ileride doğabilecek pek çok sorun daha önceden çözüme kavuşturulmuş olacak ve işletme önemli maliyetlerden kurtulmuş olacaktır (Uğur, 2008;86).

Değerleme-Kontrol sürekli yapılması gereken bir faaliyettir. İnsan kaynakları planlamasının ana ve ara aşamalarında yapılması gerekir. Değerlemelerde bütçeden planda yer alan faaliyetler ile ilgili fonların aşılmaması da gözden geçirilmelidir (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;59).

### **2.5.4. Farklı Görüşlere Göre İKP Süreci**

Bir diğer görüşe göre İKP yapılırken belli bir sistematik ve aşamalı uygulamalardan geçilmektedir (Uğur, 2008;75). Bu süreci oluşturan unsurlar:

**2.5.4.1. Stratejik Planlama:** Örgüt felsefesinin tanımlanması, çevresel koşulların analizi, örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin değerlendirilmesi, amaç ve stratejilerin belirlenmesi olarak açıklanmaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;98).

**2.5.4.2. Hedefin Belirlenmesi:** Gelişme ve büyümeyi amaç olarak benimsemiş işletmelerle yeni kurulmuş olmasına rağmen sürekli bir gelişim seyri gösteren işletmeler için geleceğe dönük olarak girişimci ve yenilikçi elemanlara ihtiyaç duyulurken, durağanlaşmış işletmeler içinse likitideyi ve statüyü koruyacak özellikteki elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Uğur, 2008;76). Amaçlar belirlendikten sonra bu amaçları gerçekleştirmek için izlenecek davranış biçimleri yani stratejiler geliştirilmektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;98).

**2.5.4.3. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi:** Mevcut personel miktarı ile olması gereken personel miktarı arasındaki bağlamdır (Uğur, 2008;77).

**2.5.4.4. Yerleşim Planlarının Hazırlanması:** İşletmenin tüm birimleri ile birimlerde yer alan işler bir çizelge halinde düzenlenmektedir. Daha sonra tahmin teknikleri yardımı ile bulunmuş olan her işe ait gelecekteki anlık yada aylık istihdam miktarları ayrı ayrı bu çizelgeye işlenmektedir (Uğur, 2008;85)

Mevcut personel her zaman işletmenin ihtiyaçlarına cevap veren, işlerin yürütmesinde yüksek performans gösteren ve en iyi şekilde yerine getiren, her biri işletme için olmazsa olmaz olan çalışanlar demek değildir. 10 kişinin yapabileceği işin 30 kişiye dağıtılması işletme için maliyet unsurudur. Gereksiz personel alımının önlenmesi, olması gereken personelin sağlanmasıyla mümkündür. İşletmeler bunun için belirli kriterlere bakarak ayırım yapmaktadırlar.

**2.5.4.5. İnsan Kaynağı Tahminlerinin Yapılması:** İşletmeler büyüdükçe ve diğer faktörlerin etki alanı arttıkça belirsizlikte çoğalmakta, bu durumda da geleceğe dönük tahminlerde zorlaşmaktadır. Önemi artan bu tahminlerin sezgiye dayalı olarak göz kararı mantığı ile yapılması da istenen sonuçları vermektedir. Bu gibi durumlarda istatistik tekniklerinden faydalanılmaktadır (Uğur, 2008;79).

**2.5.4.6. Trend Analizleri:** Firmadaki istihdam seviyesinin geçmiş beş yıl verilerine bakılarak tahmin edilmesi esasına dayanmaktadır. Gelecek verileri beş yıl için ya da her bir geçmiş yılın sonu itibarıyla belirlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000;47).

**2.5.4.7. İş standartları yöntemi:** Her görevi tamamlanma süresinin tahmin edilen iş yüküne göre ne kadar personele gereksinme duyulacağı belirlenmektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;102-104).



**2.5.4.8. Rasyo Analizleri:** Personel sayısı üzerinde belirleyici olan nedensel faktörler ile gerektirdikleri personel sayısı arasındaki oranlara dayanan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2000;47).

**2.5.4.9. Zaman Serileri Yöntemi:** Belirli bir zaman kesiti ile bu zaman kesiti içindeki her noktadaki personel sayısının barem oluşturmasıyla elde edilmektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;104).

**2.5.4.10. Dağılım Alanları Analizleri:** Yöntemde iki faktör tanımlanarak birbiri ile ilişkilendirilmektedir. İşletmedeki temel faaliyetler ya da bunların göstergeleri ile çalışan personel sayısı arasındaki ilişkiler belirlenerek tahminler yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000;48).

**2.5.4.11. Simülasyon:** Gerçek dünyanın bir soyutlamasıdır. Gerçekte ne olacağını yorumlamak için matematiksel mantığı kullanarak girişimde bulunmaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;104-106).

J.W.Walker'a göre, "Günümüz işletmelerinin çoğunda personel gereksinmesi, personel miktarı, personel sağlanması, kariyer planlaması konularında ancak bütünün kesirleri oranında çalışmaları yapılmaktadır" (Walker, 1969;153).

Çeşitli kültürel kökenlere ve değer sistemlerine bağlı olan ve buna orantılı olarak işe, örgüt biçimine ve yönetim türüne başka yaklaşımlar getiren değişik uluslardan oluşmuş personelin seçimi güdülenmesi ve geliştirilmesi güç ve karışık bir iştir (Hofman, 1973;Önsöz). Bu güç ve karmaşık iş içinde çeşitli faktörleri barındırmaktadır.

Planlanması gereken süreç işletmenin uğraş konusu ister mal, ister hizmet üretimi olsun bir örgütün temel üretim girdisi olan işgücünün psiko-sosyal ve davranışsal özelliklerinin de dikkate alınmasıyla belli bir dönem için öngörülen üretim miktarını optimal bir şekilde gerçekleştirecek nicelik ve nitelikte oluşturulmaktadır (Kaynak, 1990;7). Kendinize uygun işi bulmak herhangi bir iş bulmaktan (Maviş, 2007;1) daha zor olmaktadır.

Personel seçimi *işletmeler* için, uygun iş seçimi *iş arayanlar* için önemlidir.

Bir astın eline işinin tanımlamasını vermek ve gelecek devre içindeki amaçlarının neler olacağını söylemek daha kısa bir yoldur (Mcgregor, 1970;58).

Yapılan planlamalar ve bunu içine alan süreç durumu her iki taraf içinde kolaylaştırmayı ve her iki taraf için faydalı olmayı amaçlamaktadır.

## **2.6. İnsan Kaynakları Planlaması Türleri**

İKP dar ve geniş kapsamlı olabilmektedir. Dar kapsamlı planlar sadece eleman alımı ve seçimi işlevlerini kapsarken; geniş kapsamlı planlar bunlara ek olarak eğitim geliştirme ve diğer personel hareketlerini kapsamaktadır (Uğur, 2008;72).

İKP kısa ve uzun vadeli olabilmektedir. Kısa vadeli planlama bir yıldan uzun dönemleri kapsamamaktadır. Uzun vadeli planlar ise iki veya on yıllık zaman dilimini kapsamaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;104-107).

## **2.7. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları**

- İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi personel yönetimini idari fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanların niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp kendi çıkarlarına ve organizasyonun ihtiyaçlarına uygun biçimde geliştirebilmektir (Evrenesoğlu, 2007;89).
- İşletmede başlıca şu amaçlar gözetilerek yapılır: insan kaynaklarından en yüksek verimi almak ve bunu arttırmak, eleman alımlarında ve çıkarmalarda rasyonel kararlar verebilmek, yönetimin diğer fonksiyonlarının temel düzenini oluşturmak, iç ve dış gelişmelere karşı İK yönetimini hazırlayabilmektir (Uğur, 2008;72).
- İnsan kaynakları planlaması işletmenin öteki planlama faaliyetleriyle de bağlantılı kılınmaktadır. İnsan gücü planlaması ancak bu durumda işletmenin faaliyetlerine etkin bir biçimde katkıda bulunabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000;49).

Bunlara ek olarak:

İş gücü planlamasının iki temel amacı vardır. Bunlardan biri: işletmenin insan kaynağının en yararlı biçimde kullanılmasını sağlamak, öteki de işletmenin gelecekteki insan gücü ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır. Bu amaçlara ulaşmayan iş gücü planları gereksiz bir masraf kalemi olmaktan öte geçememektedir

(Geylan, 1992;34).

İKİP'nin en can alıcı noktalarından biri de mevcut işgücünü korumak ve geliştirmektir. Yeni işgücü açıklarının çıkmaması için mevcut kaynakların kuruma bağlılıklarını arttırıcı etkinliklere yer verilmesi öngörülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000;49).

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kuruludur (Palmer, 1993;25).

1. Firmanın hedefleri doğrultusunda insan gücünü verimli kullanmak
2. İş gören gereksinmelerini karşılanmak ve gelişmelerinin sağlamak.

Bir örgütte yapılan bütün işler bu örgütün herhangi bir şekilde doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak hedefine varmasını sağlamaktadır (Yalçın, 1991;19).

Bölüm yöneticileri sık sık özellikle üst düzey insanları işe alırken dışardan bir uzmanın yardımına başvurmayı gerekli görmektedirler. İşe alınan riskleri ilgili kişiler yeterince deneyimli olmadığında hatalar, firmayı iflasa götürebilecek kadar ciddi olmaktadır (Finnigan, 1995;47).

İşe alınan adayların nitelikleri işin gereklerine uymuyorsa yanlış bir personel seçimi yapılmış olmaktadır. Yanlış personel seçimi işletme ve personel açısından önemli sorunlar doğurmaktadır (Geylan, 1992;100).

## **Şekil 2: Personel Seçiminde Kullanılan Ölçüt**



Kaynak: Geylan (1992;100).

İKİP'nin amacı örgütün insan kaynağının en yararlı bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve örgütün gelecekteki insan gücü gereksinmesini nicelik ve nitelik yönünden karşılamaktır (Tutum, 1976;89). İnsan gücünü firmanın amaçları doğrultusunda en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır (Ağdelen, 2003;30).

Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine bu iki kavramın birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi İKY'nin çıkış noktasını oluşturmaktadır (İstemi, 2006;19).

İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını, İKY işlevlerinin etkin ve verimli olabilmesi sağlamak için kesinlikle planlama yapmak gerekmektedir. Ancak bu yolla etkin, verimli personel sağlanabilmektedir (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;42).

İKP doğru işe doğru eleman seçme ilkesine bağlı kalarak uygulamak gerekir.

Doyumlu ve yetişmiş insan kaynaklarına sahip olmak için planlama yapılan bir işletmede personel kendisinden neler beklendiğini nasıl davranırsa ne tür sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir. Planlama sayesinde gelişip ilerlemesinin ne yönde olacağını kestirebilmektedir hatta bu faaliyetlere katılabilmektedir (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;43).

En uygun elemanı seçmek için Walter Dill Scott özellikle satış elemanlarının yöneticilerin ve askeri elemanların özelliklerini belirlemek amacıyla hazırladığı anketi görevlerinde başarılı olan elemanlara vererek bir bağlamda iş analizi yapmış, sonrasında da belirlediği özellikleri ayırt edecek testleri oluşturmuştur (Telman&Türetgen, 2004;17).

Walter Dill Scott personel seçiminde dikkat edilen unsurları, beğeni ölçeğinde sıralamaktadır. Bunları fiziksel nitelikler, zeka, liderlik, kişisel özellikler, işe yönelik genel değerlendirme başlıkları oluşturmaktadır.

**Tablo 1: Scott'un Beğeni Ölçeği**

|   |           |
|---|-----------|
| <b><u>1.Fiziksel nitelikler</u></b>                     |           |
| Vücut yapısı beden duruşu temizlik ses tahammül         | en yüksek |
|   | Yüksek    |
|   | Orta      |
| Adayın bu yönlerden sizi nasıl etkilediğini düşünün.    | Düşük     |
|   | En düşük  |
| <b><u>2.Zeka</u></b>                                    |           |
| Kesinlik öğrenme kolaylığı emir verme amirin bakış      | en yüksek |
| Açısını kolaylıkla kavrama zekice ve net emirler verme  | yüksek    |
| Yeni bir durumu değerlendirebilme ve bir kriz anında    | orta      |
| Mantıklı kararlar alabilme                              | düşük     |
|   | En düşük  |
| <b><u>3.Liderlik</u></b>                                |           |
| İnisiyatif sahibi olma kendine güven kararlılık         | en yüksek |
| Sadakat ve iş birliği yapabilme                         | yüksek    |
|   | Orta      |
|   | Düşük     |
|   | En düşük  |
| <b><u>4.Kişisel özellikler</u></b>                      |           |
| Çalışkanlık, güvenilirlik sadakat kendi davranışlarının | en yüksek |
| Sorumluluğunu alabilme kibir ve bencillikten            | yüksek    |
| Uzak olma   | orta      |

Tablo 1'in Devamı:

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>İşbirliğine istekli olma</b>                 | <b>düşük</b>     |
| <b>Yetenekli olma</b>                           | <b>en düşük</b>  |
| <b><u>5.İşe yönelik genel değerlendirme</u></b> |                  |
| <b>Mesleki bilgi beceri ve deneyim</b>          | <b>en yüksek</b> |
| <b>Yönetici ve eğitmen olarak</b>               | <b>yüksek</b>    |
| <b>Başarı sonuç çıkarabilme</b>                 | <b>orta</b>      |
|   | <b>Düşük</b>     |
|   | <b>En düşük</b>  |

Kaynak: Telman& Türetgen (2004;18).

Scott beğeni ölçeğinde, her başlık altında yeni başlıklar açmaktadır ve bunları derecelendirmektedir. En yüksek, yüksek, orta, düşük, en düşük derecelerinin karşılığı olan puanlar aday çalışan için beğeni ölçeğinin sayısal değerini göstermektedir.

Bir örgütün varlığını sürdürmesi ve amacını gerçekleştirme insan kaynağına bağlı olduğundan insan kaynağı geliştirilirse örgütte geliştirilmiş olmaktadır (Tutum, 1976;2).

## **2.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki işlerin en uygun şekilde yapılabilmesi için, insan kaynakları yöneticilerinin bazı temel işlevleri uygulaması gerekmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işlevleri; İnsan kaynakları planlanması, kadrolanması, ölçme ve değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, korunması ve endüstri ilişkilerinden oluşmaktadır (Yüksel, 2000;36).

Bu işlevler insan kaynakları yönetiminin yapılış sırasını da göstermektedir. Bununla beraber personelin iyileştirilmesine yönelik yapılan uygulamaları da içermektedir.

Ayrıca son yıllarda önem kazanmaya başlayan bilgi sistemleri de İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri arasında değerlendirilmektedir. İşletme alanında İnsan

Kaynakları Yönetimi'nin işlevleri yerine getirilirken; İnsan Kaynakları Yönetimi'nin alanına giren konularda diğer bölümlere danışmanlık yapılmaktadır (Yüksel, 2000,36).

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili tüm işlevlerin amacı, işletmenin faaliyette bulunduğu iş alanında, rekabet üstünlüğünü temin etmek ve yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülebilmesini sağlamaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ve verimli olarak kullanmak, günümüzün en önemli konularından olmaktadır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, İnsan Kaynakları Yönetimi' nin stratejik bir rolü de bulunmaktadır (Ülgen&Mirze, 2004;295).

Firmanın talep ve duyurusu olmadan, faks, e-mail ile yazılı olarak talepte bulunanlar veya şahsen firmaya gelerek iş başvurusunda bulunanlar aday sağlamada önemli bir kaynaktır (Bayraktaroğlu, 2003;65).

Ayrıca işletmelerde oryantasyon denilen yeni başlayan personelin iş yerini, işini, iş arkadaşlarını, çalışma ortamını; tanınması, alışması ve öğrenmesi amacıyla yapılan bir eğitim sürecinden geçirilmektedir.

## **2.9. İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi**

Başarı değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Başarı değerlendirmesinin amaçları genel olarak, değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanmaktadır (Geylan, 1992;162). Değerlendirme ve geliştirme de kendi içinde ayrılmaktadır. Bu ayrım hem yapılan işle ilgili unsurları taşır, hem de işi yapanın örgüt içinde gelişimi konularını taşımaktadır.

Değerlendirme amaçları, ücretlendirme, ödüllendirme, yükselme, pozisyon düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise, yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geribildirim gibi süreçleri kapsamaktadır (Geylan, 1992;162).

## **2.10. İnsan Kaynakları Planlamasının Nedenleri**

İnsan kaynakları fonksiyonunun artan öneminin görünür göstergelerinden bir tanesi insan kaynakları yöneticisinin birçok organizasyondaki statüsü yetkisi ve pozisyonudur (Ağdelen, 2003;13).

İnsan kaynakları planlamasının nedenleri:

- Gelecekteki personel gereksinmesi
- Değişimi gerçekleştirmek
- Yüksek bilgi ve beceriye sahip personelin sağlanması
- Stratejik planlanma
- Personel planlamasının temel oluşu (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;93-94). unsurlarını içermektedir.

İşsizlik nedeniyle motivasyonlarını kaybetmiş genç insanları istihdam edip yetiştirmek işletmeyi güçlendirmektedir. Bu yeni yetenekleri eskileriyle bir araya getirmek, coşkuyu deneyimle birleştirmek, insan gücü planlamasında heyecan verici bir görev olmaktadır (Finnigan, 1995;152).

Yeni işe başlayan personelde heyecan, istek, gayret, memnu etme ve kendini ispatlama arzusu yüksek olmaktadır. Bu istekli çalışma arzusu diğer çalışanları da işine karşı çalışma isteğini teşvik etmesi yönünden olumlu etkiye sahip olmaktadır.

### **2.11. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi**

Hızla gelişen ve yenilenen teknolojiye uyum sağlayabilmenin ve dünya pazarlarında rekabet edebilmenin ancak nitelikli elemanlarla mümkün olabileceğinin anlaşılması insan kaynakları ve onun planlanmasına dönük çalışmaların önemini daha da artırmaktadır (Uğur, 2008;71).

İKP genellikle beş yıllık projeksiyonları hedeflemektedir. Bu doğrultuda insan kaynaklarının nasıl elde edileceği öngörülmektedir. Bölümler arası geçiş veya dış kaynaklardan yararlanma yöntemleri gözden geçirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000;49).

Socrates doğru işe doğru insanı seçmek (Adair, 2005;36) sözüyle insan kaynakları planlamasının önemini vurgulamaktadır.

Sağlam olmayan bir temel üzerinde büyüme eninde sonunda çökmeye mahkum bir yapı ortaya çıkmaktadır (Finnigan, 1995;147). Bu konuyu aşağıdaki örnek olayla açıklayalım:



Genel müdür: arkadaşlar aylık olağan dert dinleme toplantısını açıyorum. Her zaman olduğu gibi söylemek istediklerinizi lütfen dile getiriniz.

Üretim müdürü: Benden hedeflenen üretim miktarına ne pahasına olursa olsun ulaşmamı istiyorsunuz. Ancak, personel ihtiyacını karşılayamıyorsunuz. Bölümünde çalışan personel sayısını bana gösterip bu kadar kişi yeterlidir diyorsunuz. Ortalıkta işime yaramayan birçok kişi dolaşiyor. Fabrikada bir sürü mühendis var. Neredeyse bir masada iki kişi oturuyorlar. Oysa benim üretime girecek iş yapacak mesleki ve teknik becerisi yüksek orta düzey elemanlara ihtiyacım var. Üstelik bu kişileri işletmede uzun süre tutamıyorum. Şirket olarak az para veriyoruz. Bir bakıyorum en çok işime yarayan personel işten ayrılmış. Personel bölümü yeni eleman ihtiyacımı zamanında karşılayamıyor. Bulduğu kişi de çoğunlukla işime yaramıyor. Böyle olunca da üretim hedeflerine ulaşmam zorlaşıyor. Geçen hafta aniden yüklü bir sipariş geldi. Şiddetle adama ihtiyacım oldu. Fabrikada gerekenden fazla bekçi var. Akşama kadar bir odada oturup çay içiyorlar. Bir kaçını alayım dedim kıyamet koptu. Peki ben bu tür ekstradan gelen işlerin iş yükünü nereden karşılayacağım?

Personel müdürü: Uzun süredir en önemli işim üretim bölümüne yeni eleman bulmak ve seçmek. Hem de acele tarafımdan. Bu iş aceleye gelmez. Vasıfsız personel olsa neyse. Aslında onu bulmak da kolay değil. Neden oluyor bilmiyorum. Üretim bölümü kalifiye elemanı elinde tutamıyor. Ani ayrılmalar oluyor. Hemen beni arayıp acele boşluğu doldurmamı istiyorlar. Anında kaliteli adam bulmak kolay mı? Acele iş bizi yanlış eleman seçimine götürüyor. Bu süreç sürekli tekrarlanıyor (Geylan, 1992;36).

Uygulamada işletmelerin üretimi aksatmamak amacıyla ihtiyaç duyduğu hammaddeyi, donatımı, araç ve gereçleri nereden, ne zaman ve nasıl sağlayacaklarını planladıkları görülmektedir (Geylan, 1992;36).

Bu unsurların işletme için daha önemli olduğu düşünülmektedir. Bunlarla ilgili planlamaların üzerinde durulmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması işletmede insan kaynaklarının etkinliğini arttırıcı geliştirme ve yönlendirme sürecini de içine alması bakımından İKY'ne son derece önemli katkılar sağlamaktadır (Uğur, 2008;71).

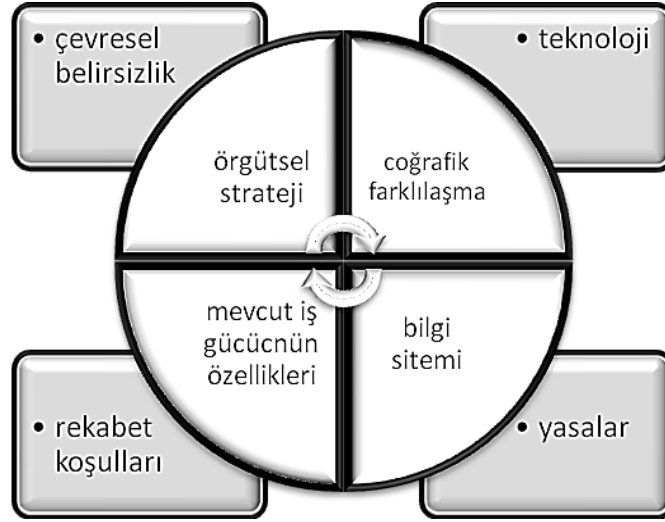
Küreselleşme farklı kültürlerden insanları bir araya getirmektedir, sınırlar kalkar, örgüt evlilikleri, birleşmeler sonucunda kültür şokları, kültür çatışmaları ortaya çıkar (Kutaniş, 2003;17).

Bilgi çağı ve küreselleşmenin aynı anda yaşandığı günümüzde insanın bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için temel dayanak noktası olmaktadır ve böylece insan kaynaklarının önemi daha da artmaktadır (Evrenesoğlu, 2007;9).

## 2.12. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları planlamasının uygulanabilirlik tahminlerinin doğruluk oranı değişimlere göre revizyon becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma özelliği, ve planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altında olmaktadır (Ay, 2005;7).

### Şekil 3: İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler



Kaynak: Ay (2005;8).

### 2.12.1. Dış Çevre Faktörleri

Çevresel belirsizlik: Bazı ülkelerde baş gösteren ekonomik kriz işletmeleri doğrudan veya dolaylı yolda etkilemektedir. Yine hızla yayılan teknolojik gelişmeler yeni müşteri ihtiyaçlarını, yeni pazarları ortaya çıkarmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000;32).

Dış piyasadadan sağlanacak personelin istenen nitelikte olması bir bakıma işletmenin ne ölçüde geliştirilmiş seçme yöntemleri kullanmakta oluşuna bağlı olmaktadır (Kaynak, 1990;15).

Demografik değişimler: Nüfus, kadınların işgücüne katılmaları, yüksek bilgi düzeyi (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;95) gibi faktörler sıralanmaktadır. Bunlara ek olarak ortalama yaşam süresinin artması faktörü de yer almaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;41).

Rekabet koşulları: Organizasyonun içinde bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın

özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci açısından önemli olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000;33).

Ekonomik değişimler: Enflasyon ve artan maliyetler örgütleri daha verimli çalışmaya yöneltmektedir. Bu amaçla örgütler en önemli gider ögesi olarak personel giderlerini azaltmaya çalışmaktadırlar (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;95).

1980' den sonra Türk işletmelerinin dışa açılmak zorunda kalmaları bu işletmelerin gereksinim duyduğu personelin niteliklerinde de farklılık yaratmaktadır. Günümüzde yalnız üniversite eğitimi yeterli olmamakta yabancı bir veya birkaç dil bilme işe alınmada önemli bir tercih nedeni olmaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;39).

Teknolojik değişimler: İş saati başına çıktı miktarını belirleyen ya da değiştiren teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacında azalmalara neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000;33). Bilgisayarların devreye girmesiyle kayıt ve arşiv hizmetlerinde çalışan personel sayısında önemli oranda azalma gözlenmektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;96).

Yasalar: Değişen ekonomik ve teknolojik koşulların yanı sıra değişen yasalarda işletmeleri İKP yapmak zorunda bırakmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000;33).

Kıdem tazminatlarının ödenmesi, emekli olanların yerine yeni elemanların bulunup yetiştirilmesi gibi konular değişen yasalarla birlikte yeniden gözden geçirilmektedir (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;41). İş ve kariyerle ilgili tutumların değişimi: Çağdaş insan işi yalnızca yaşamını sürdürmek için yerine getirmek zorunda olduğu görevler olarak değil, saygınlığının bir ögesi olarak da görmektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;96).

### **2.12.2. İç Çevre Faktörleri**

İşgücü planları: Yöneticiler tarafından personel seçmekle görevli kişilere işletme içinde hangi işlerin ne zaman boşalacağı ve hangi kaynaktan doldurulması gerektiği bilgisi verilmektedir ( Geylan, 1992;102).

İşgücü kalitesi, nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamanın etkinliği üzerinde önemli belirleyicilerdir (Sabuncuoğlu, 2000;34). Yanlış işgücü planları personel seçimini gereksiz bir uğraş

haline getirmektedir (Geylan, 1992;102). Personel talebini belirlemek için yapılan tahminlerin düzenlenmiş personel bilgi sisteminden gelmesi güvenilir olması ve kullanıma hazır biçimde olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000;35) .İç kaynaklardan personel sağlamanın diğer bir biçimde işletme de halen çalışmakta olanlara başvurarak onların tanıdıkları yardımıyla gereksinme duyulan personel açığını kapatmaktır (Kaynak, 1990;15).

İş analizleri: Bir şahsa verilen vazifeler grubudur. Diğer bir deyimle tek bir şahıs tarafından ifa edilen vazifelerle bu şahsın taşıdığı sorumluluklar demektir (Yalçın, 1971;51).

İş gerekleri: İşin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli vasıflar iş analizi bilgilerinden ve yöneticilerin görüşlerinden yararlanılarak elde edilir (Geylan, 1992;102).

Personel temin edilmesi: Ücreti düşük, gece çalıştırmayı gerektiren, mesai saatleri uzun, yükselme olanakları kısıtlı ve çalışma koşulları ağır olan işlere yeterli sayıda aday bulmak her zaman mümkün olmayabilmektedir (Geylan, 1992;102). Bu nedenle bu işle ilgilenen kişilerin işlerin gerektirdiği niteliklere sahip personeli bulmak için acele etmemesi yanlış personel seçimine düşmemesi gerekmektedir.

Örgüt stratejileri: İKY organizasyonun belirlenen stratejik amaçlarına ulaşma kapasitesini üç yönden etkilemektedir: Maliyetler, çalışanların kapasitesi ve yeni girişimlere ve değişimlere uyum sağlama yeteneği (Sabuncuoğlu,2000;34). Bunun yanı sıra bütçeler ve politikalar personel bulma ve seçme sürecine bir takım kısıtlamalar getirmektedir. Bunun aksine bütçe sınırlamasının olmadığı personel bulma ve seçme çalışmalarının mükemmel olması da doğal olmaktadır (Geylan, 1992;103). Bir işletmenin örgütsel düzeni gelecekteki işgücü planlarını etkilemektedir. Örneğin: yeni yatırımlar örgütsel büyümeyi gerektirirken bunun sağlanması için insan kaynaklarının da gelecekte yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000;34).

Örgütlerin yer değiştirmesi: İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla farklı ülkeye yayılması İKP açısından da farklı yaklaşımları gündeme getirmektedir. Ana şirketin kurulu olduğu ülke dışındaki organizasyonlarda izlenecek eleman seçme ve yerleştirme politikası planlamayı doğrudan etkilemektedir

(Sabuncuoğlu, 2000;34).

Firma farklı ÷lkelerdeki yerleşkelerinde ulusalcılık kimliğini ön plana çıkararak kendi vatandaşlarından mı personel seçimini gerçekleştirecek yoksa o ÷lkeden kendi aradığı niteliklere uygun personel seçimine mi gidecek. Bu aşamada hangi seçim isabetli olur? Sorusuna cevap aramaktadır.

Yabancı ÷lkedeki kuruluşun çalışanlarının yerel işgücü piyasasından mı seçileceği ana ÷lkeden mi transfer edileceği ya da bu iki tercih arasında nasıl bir oran tutturulacağı İKP için önemli bir belirleyici olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000;34).

İş gücü talebini etkileyen faktörlerden emeklilik, işten ayrılma, işten çıkarma, ölümler, işe gelmeme de olumsuz iç faktörler arasında sıralanmaktadır (Geylan, 1992;42).

**Tablo 2: İş Gücü Tahmin Yöntemleri**

| <b>Yöneticilerin Görüşlerine Dayanan Tahmin Yöntemleri</b> | <b>Trend Analizine Dayanan Tahmin Yöntemleri</b> | <b>Diğer Tahmin Yöntemleri</b> |
|--|--|--------------------------------|
| İnformel ve anlık  | İleriye dönük kestirim                           | Bütçe ve pazarlama analizleri  |
| Kararlar   | İndeks hesapları                                 |                                |
| Formel kararlar  | İstatistiksel analiz                             | Yeni girişim Analizleri        |
| Delphi tekniği   |  | Bilgisayar modeller            |

Kaynak: (Geylan, 1992;43).

**Tablo 3: İKP Etkileyen Faktörlerin Önem Dereceleri**

| <b><u>NO</u></b> | <b><u>FAKTÖRLER</u></b>          | <b><u>ÖNEM DERECESESİ(%)</u></b> |
|------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1                | Ekonomik                         | 79,4                             |
| 2                | Satış ve üretim tahminleri       | 74,6                             |
| 3                | Yeni bağlantılar                 | 74,5                             |
| 4                | İşten ayrılma                    | 69,8                             |
| 5                | Emeklilik                        | 61,9                             |
| 6                | Bütçeler                         | 60,3                             |
| 7                | Teknoloji                        | 57,1                             |
| 8                | İşin sona ermesi                 | 52,4                             |
| 9                | Rekabet                          | 50,8                             |
| 10               | Örgüt ve iş şekilleri            | 47,6                             |
| 11               | İzinler                          | 42,9                             |
| 12               | Sosyo-politik ve yasal faktörler | 41,3                             |
| 13               | Ölümler                          | 33,3                             |

Kaynak: Uğur (2008;74).

### **2.13. Personel İhtiyacı Çeşitleri**

**Gerçek personel ihtiyacı:** İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren iş gücü gerçek personel ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000;44).

İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücüne olan gereksinimdir (Kaynak, 1990;27).

Burada olan personel miktarı ile olması gereken personel miktarı birbirine denk düşmesi amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000;45).

Matematiksel olarak ifade edilirse;

$$ITZ = \sum_{i=1} I_i * Z_i$$

ITZ = işin bitirilmesinde yinelenen işlemler için gereksinme duyulacak toplam zamanı

$I_i$  = işteki bir işlemin yineleniş sayısı

$Z_i$  = işlemin bir kere yapılması için gerekli zaman

$i$  = işlemin sıra sayısı

**Yedek personel ihtiyacı:** İşletmede devamsızlık, hastalık, kaza, izin ve benzeri durumlarda ortaya çıkacak iş gücü boşluğunun doldurulması amacıyla ortaya çıkan ihtiyacı ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2000;45). Hastalık, kaza, izin ve benzeri kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinilecek personeli ifade eden kavramdır (Kaynak, 1990;28). Yedek personel olgusu genellikle işe devamsızlıktan kaynaklanırken ek personel ihtiyacı işten çıkma nedenleriyle ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000;45). Yedek personel uygulamada genellikle gerçek personel gereksinmesi içinde bulundurulmaya çalışılmaktadır (Kaynak, 1990;31).

**Yeni personel ihtiyacı:** Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların yapılması sonucu üretim ve satıştaki artışlar, organizasyon yapısındaki değişimler, gerek teknik gerekse idari yeni personelin işe alınması gereklidir (Sabuncuoğlu, 2000;45).

DOJ = devamsızlar oranı = % devamsız sayısı

Ortalama personel sayısı

GPG = gerçek personel gereksinmesi

J = zaman dönemi

**Ek Personel gereksinmesi:** Eğer bir kadro daraltılması hali söz konusu ise genellikle çıkan personelin yerine yeni personel alındığı pek görülmemektedir. Eldeki personelle kaydırmalar yapılarak sorun giderilmeye çalışılmaktadır (Kaynak, 1990;47).

$$EPG = \text{İDOJ} * GPG$$

EPG = ek personel gereksinmesi

İDO = iş gücü dönüşüm oranı

GPG = gerçek personel gereksinmesi

**Yeni personel gereksinmesi:** Bir işletme üretim artışının yanı sıra bilimsel ve teknolojik araştırma programlarını genişletmek ve geliştirmek istediğinde de yeni personele gereksinme duymak zorunluluğunda kalmaktadır (Kaynak, 1990;48).

Personel planlamasıyla gerçek personel gereksinmesi belirlendikten sonra mevcut personel envanteri incelenmektedir ve planlama sonuçları ile gerçek durum karşılaştırılmaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;109).

**Personel çıkarma gereksinmesi:** İşletmenin işten çıkarma eylemini gerekli görmesi temelde olan personel miktarının olması gereken personel miktarından fazla olmasından kaynaklanmaktadır (Kaynak, 1990;50).

Personel çıkarma gereksinmesini en fazla ekonomik koşullar belirlemektedir. Olumsuz ekonomik koşullar firmanın geleceğini kötüye çevirebilmektedir.

Gereksinmenin ortaya çıkış nedenleri

- Satışlardaki azalışlar
- Rasyonalizasyon, mekanizasyon ve otomasyon
- Kapanma, üretim dalını terk etme, üretimden vazgeçme (Kaynak, 1990;53).

*Yeni Personel Temininde Faydalanılan Kaynaklar*

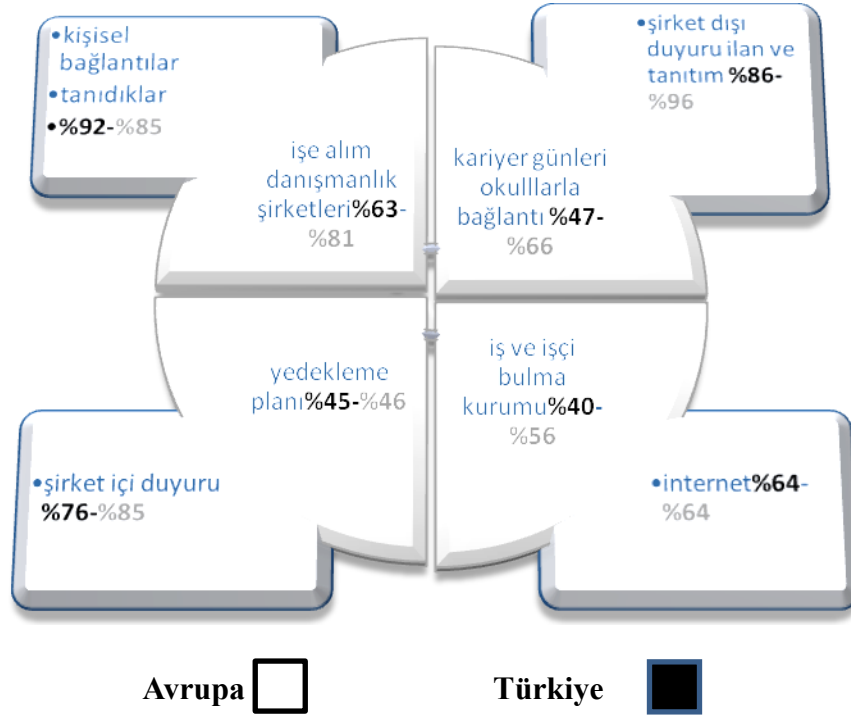
Kamu ve özel kuruluşların işe eleman almak için yöntemlerinden bazıları şunlardır:

- 1) Hatırlı birinin tavsiyesiyle
- 2) Kartvizite göre
- 3) İşyerinde çalışan bir yakını nedeniyle
- 4) Hemşeri olması nedeniyle
- 5) Aynı okuldan mezun olmak
- 6) Mülakata göre
- 7) Başvuru formuna göre okulun yerleştirilmesi



- 8) İş kurumu sınav sistemiyle
- 9) Deneyerek
- 10) Test uygulayarak
- 11) Test uygulama ve görüşme yöntemiyle (Telman&Türetgen, 2004;161).

**Şekil 4: Türkiye ve Avrupa’da İşletmelerin Kullandıkları İşe Alım Yöntemleri ve Kullanım Oranları**



Kaynak: Telman& Türetgen (2004;161).

Şekil incelendiğinde kişisel bağlantılar ve tanıdıklar alanında yüzdeler diliminde Türkiye Avrupa’dan daha fazla orana sahip görülmektedir. İşe alımlarda aracı kurumlardan faydalanma oranında ise yüzdeler diliminde Türkiye, Avrupa’dan geride görülmektedir.

#### 2.14. Örgüt İçindeki Kaynaklar

İşletmelerde belli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler taşra örgütleri, arasında yapılan transferler, örgüt içi duyurular ve yasaların el verdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe alımlar bu grupta yer almaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;105).

Personel temini söz konusu olduğu zaman ilk olarak işletmenin iç kaynakları göz önüne

alınmaktadır. Bu gerekli personelin elde ki mevcutlardan seçilmesi demektir. Böylece işletme personeline terfi ve yükselme imkanları sağlanmış olmaktadır (Yalçın, 1971;60).

Nakil: Nakil yoluyla yer değiştiren eleman, statü ve ücret yönünden aynı kalabileceği gibi, üst konuma da geçebilmektedir. Bu ikinci duruma tefi yoluyla nakil adı verilmektedir (Uğur, 2008;97).

Enformel araştırma: Boş pozisyon ile bu pozisyonu dolduracak adaylarla ilgili birim yöneticisi bu gereksinmesini insan kaynakları yönetimi birimine bildirmektedir ve bu kadro için olası adaylar hakkında görüşmede bulunmaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;113).

İç duyurular: İşletmenin ihtiyaç duyduğu elemanların nitelikleri ile işin özelliklerini içeren duyurular hazırlanılarak işletmede çalışan tüm personele çeşitli yollarla ulaştırılmaktadır ve ilgilenenlerin başvuruda bulunmaları istenmektedir (Uğur, 2008;97).

Duyuruların hazırlanmasında değinilmesi gereken noktalar:

- Görevin üstünlüğü diğer işletmelere kıyasla sağladığı imkanlar
- İşin çekiciliği işin beraberinde getirdiği cazip şartlar
- İnandırıcılık: Anlatılan işin somut araçlarla açıklanması
- Bilgi verme: Yapılacak işle, çalışılacak firma ve kazanılacak ücret hakkında bilgi verilmesi
- Örgütteki tüm personele örgüt bülteni ya da ilan panoları aracılığı ile açık işler hakkında bilgi verilmesini içermektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;114).

Duyuru çeşitleri:

- Küçük Duyurular
- Gösterişsiz Duyurular
- Resimli Açıklamalı Duyurular
- İnsan Kaynakları Seçim Araçları

Beceri envanteri personelin niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerden oluşmaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;114).

İş zenginleştirme: İş zenginleştirme günümüzde işletme içi eleman ihtiyacının karşılanmasında da etkili bir araç olarak görülmektedir (Uğur, 2008;97).

Sorumluluk alma, fark edilme, takdir edilme, kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarıya duyguları gibi yüksek düzeyde motivasyon sağlayan faktörleri, işin yapısı içinde bir araya getirmeyi amaçlayan iş tasarımı süreci demektir (Demirağ, 2010).

İş genişletme: Bir dizi görevi yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirmek için birleştirmek ve bir çalışana birden fazla işin sorumluluğunun verilmesi demektir (Demirağ, 2010).

Terfi: Bu şekildeki yükselmeler bir anlamda ödüllendirme de sayıldığı için elemanın kıdeminin yanında performansı, kabiliyeti ve kapasitesi de dikkate alınarak terfi işlemi gerçekleştirilmektedir (Uğur, 2008;96).

Terfi yöntemi ile işgücü ihtiyacının karşılanması kuşkusuz çalışanları isteklendirerek motive etmekte ve bağlılık duygularını arttırmış olmaktadır (Ay, 2005;12).

## **2.15. Örgüt Dışındaki Kaynaklar**

İşletmelerde oluşan personel gereksiniminin tümü iç kaynaklardan sağlanan kişilerle giderilemeyeceğinden kimi zaman dış kaynaklara başvurulmaktadır. İş ve işçi bulma kurumu, meslek kuruluşları, işçi sendikaları ve yarışmacı firmalar bu grupta yer almaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;107).

İş gücü karşılanması her zaman iç kaynaklardan mümkün olmamaktadır. Bunun sebepleri işe uygun personel bulunmaması ya da iş alanının işletme için yeni olması olarak sıralanabilmektedir (Ay, 2005;13). Beklenmeyen bir anda kendiliğinden işletmeye başvuranlar, öğretim kurumları ve özel danışmanlık firmalarıyla, gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyuruları da işletme dışı personel kaynaklarıdır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;107). İşletmenin kendi elemanları dışında kalan kişilerle insan kaynağını karşılamak için başvurduğu tüm kişi, kurum ve kuruluşları içine alan bir kavramdır (Uğur, 2008;99). Gazete ve mesleki dergilerdeki işe alma duyuruları işletmenin çevresiyle iletişim kurması açısından özen gösterilmesi gereken bir konu

olmaktadır. Günümüzde sanal ortamlardan yararlanarak aday toplama eğilimi artmaktadır (Aldemir&Alpay&Budak, 2001;107).

Yazılı –görsel ilanlar: Refah ve yüksek konjonktür devrelerinde ilan ve reklamların ilgi çekici şekilde tertip edilmesi gerekmektedir. Bu ilanlar genellikle gazetelerin küçük ilanlar sütununda çıkmaktadır (Yalçın, 1971;60).

İlan ve reklamlar yalnızca işsiz kişilere değil, aynı zamanda çalışmakta olup da daha iyi iş olanakları elde etmek isteyen kişilere de ulaşacağından daha uygun personel elde etme imkanı artmaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;117).

İlanlar, en çok okunan gazetelere verilmektedir ve mümkün mertebe göze çarpacak şekilde olmaktadır. İlanları farklı insanlar okuyacağı için müracaat edenlerin arasından istenilen evsafa olanları seçmek gerekmektedir (Yalçın, 1971;60)

Televizyon gibi görsel yayın araçları ise az olmakla beraber özellikle mahalli televizyonlar bu alanda kullanılan araçlar arasında sayılabilmektedir (Uğur, 2008;99)

Hızla gelişen teknolojik gelişmeler internet kullanımını da yaygın hale getirmektedir. İnternet giderek diğer alanların önüne geçmektedir.

Son zamanlarda internet bilgi bankaları da sık başvurulanan kaynaklardan biri haline gelmektedir. İş arayanların ve eleman arayanların bilgilerinin yer aldığı insan kaynakları bilgi bankaları bu konuda önemli bir sanal pazar işlevi görmektedir. (Uğur, 2008;100).

Aracı kurumlar: Genellikle 2 çeşittir. Devlete ait bürolar, özel bürolar. Devlete ait bürolar ilk kez 1918’ de harpten dönenlere iş bulmak amacıyla kurulmuştur. Özel iş ve işçi bulma büroları bilhassa teknik eleman temin konusunda işletmelere büyük yardımlarda bulunmaktadır (Yalçın, 1971;61).

Türkiye’de bu hizmet Türkiye İş Kurumu tarafından yürütülmektedir.

İş ve işçi bulma kurumları kendilerine bildirilen açık işler ile iş başvurularını toplayarak iş ve işçinin en iyi koşullarda bir araya gelmesini hedeflemektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;116).

İşletmeler öncelikle bu kurumların bilgilerine başvurarak eleman temini yoluna gitmektedirler. Böylelikle ilan v.s masraflarından kurtulmuş olmaktadır. Bazı

durumlarda ya da bazı ülkelerde bu yöntem yasal bir zorunluluk olarak da ortaya çıkabilmektedir (Uğur, 2008;100).

Bunun yanında eleman ihtiyacının karşılanmasında önümüze uzman danışmanlık kuruluşları çıkmaktadır.

İşletmenin insan kaynakları departmanının gelişmediği durumlarda çok sayıda ve nitelikli personel gerektiğinde bunların bulunması ve işletmeye kazandırılması konusunda bu alanda kurulmuş olan kurumlar eleman seçiminde işletmelere kolaylık sağlamaktadır (Uğur, 2008;100-101).

Örgütte çalışanların referans oldukları: Birçok işletme bu tavsiyelere uyarak lüzumlu elemanları toplamayı tercih etmektedirler. Örneğin: ABD’ de *Bell* telefon şirketi personelin mühim kısmını bu yolla temin etmektedir (Yalçın, 1971;61).

Genellikle işletme içi duyurulardan ya da iletişim kanallarından eleman ihtiyacı olduğunu öğrenen işletme çalışanları kendi tanıdıklarını işletme yönetimine önermektedirler (Uğur, 2008;102).

Örgüte yapılan başvurular: Bir kısmı yazılı bir kısmı sözlü olarak yapılmaktadır. İşletmeler bu kaynaktan istifade etmektedirler ve bu gibi müracaatları nezaketle kabul ederek, ciddiyetle incelemektedirler (Yalçın, 1971;61).

Özellikle kısa dönemli ve beden işçiliği gerektiren işler için gerekli personel gereksinmesinin karşılanmasında bu araç yararlı olabilmektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;116).

İşletmeye bizzat gelerek form dolduran, posta, telefon veya mail yoluyla başvuruda bulunanlara ilişkin bilgiler bir havuzda toplanmaktadır. Toplanan bu bilgiler ihtiyaç duyuldukça gözden geçirilerek uygun görülen elemanlar görüşmeye çağırılmaktadır (Uğur, 2008;102).

Eğitim merkezleri: Okullar işletmelerin genç elemanları toplayacağı kaynaklardan birini teşkil etmektedir. Her ne kadar bu elemanlar tecrübesiz olurlarsa da müesseseler bunların eğitim ve yetiştirilmesiyle meşgul olmaktadır (Yalçın, 1971;61).

Büyük örgütler yönetsel mesleki ve teknik personelin büyük çoğunluğunu

üniversitelerle kurdukları bağlantılar yoluyla sağlanmaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;117).

İşletmeler eğitilmiş personelden yararlanmak ve kendi eğitim maliyetlerini azaltmak maksadıyla bu tür kurumlara yönelmektedirler (Uğur, 2008;101).

Üniversite, yüksek okul ve enstitülerin ilgili branşlarındaki başarılı öğrencilerine dönük olarak, ilanlar, burslar ve staj önerileri gibi yollarla işletmeler eleman kazanmaya çalışmaktadırlar (Uğur, 2008;101).

Mesleki birlikler: Mühendislik, muhasebe, sağlık hizmetleri, eğitim vb. alanlarda mesleki birlik ve gelişmeyi amaçlayan meslek birlikleri, üyelerinin iş bulmaları için de etkinlikte bulunmaktadır.(Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;117).

Diğer temin etme yolları: Ceza müesseseleri, ıslahhaneler, yetimhaneler, mevsimlik faaliyet gösteren işletmelerin aralarında yaptıkları işçi değişimi, işçi muhaceretini teşvik gayesiyle memleketin uzak mntıklarına memur gönderilmesi (Yalçın, 1971;61). Profesyonel danışmanlık kuruluşları, internet bilgi bankaları (Uğur, 2008;99).

## **2.16. Bu Kaynakların Avantajları - Dezavantajları**

İşletme içindeki kaynakların avantajları: Çalışanların performansını ve gelişimini, işletmeye bağlılığı ve motivasyonu arttırmaktadır. Dış kaynağa göre eğitim ve oryantasyon maliyeti düşmektedir (Uğur, 2008;98).

İç kaynaklar personelin moral ve motivasyonunu yükseltmektedir ve personelin tanınmasını sağlamaktadır. Az zaman alan ekonomik bir uygulamadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;114). Diğer faydaları:

Kurumun öz kaynaklarından faydalanılmaktadır. Çalışanların terfi ve ödüllendirilme beklentisi karşılanmaktadır. Çalışanların kuruma adaptasyon maliyeti ortadan kalkmaktadır ve başarılı çalışanların kurum içinde değerlendirilmesi ile beyin göçü önlenmiş olmaktadır (Ay, 2005;12).

İşletme içindeki kaynakların dezavantajları: İşletmeye yeni fikirler girmemektedir. Her nitelikte personel işletmede bulunmayabilmekte, hareket ve canlılık olmamaktadır (Uğur, 2008;98).

Örgüte, aranan niteliklere sahip personeli her zaman bulmak mümkün olmayabilmektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;115).

İşletme dışındaki kaynakların avantajları: İşletmeye yenilik ve canlılık kazandırmaktadır. Değişimi kolaylaştırmaktadır. Mevsimlik değişmelerde ve ani üretim artışlarında vazgeçilmez kaynaktır olmaktadır. Düşük performanslı personel için alternatif çözüm yolu olmaktadır (Uğur, 2008;103).

Organizasyona yeni kan ve taze beyinler kazandırmaktadır ve dinamizm sağlanmaktadır (Ay, 2005;13).

Yeni düşünme ve yöntemlerin örgüte girmesini kolaylaştırmaktadır. İşin gereklerine uygun personel bulunması olanağını artırmaktadır (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;118).

İşletme dışındaki kaynakların dezavantajları: İşe alma, seçme ve eğitime çalışmaları zaman ve maliyet kayıplarına yol açmaktadır. Yeni elemanların iş ve işletmeye uyum sorunları çıkabilmektedir. Çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açabilmektedir (Uğur, 2008;103).

İşe alma işe alıştırma eğitim maliyetlerini arttırmaktadır. Personelin örgüte ve işe uyum sorunları çıkabilmektedir (Can&Akgün&Kavuncubaşı, 2001;118).

## **BÖLÜM 3: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI**

### **KAVRAMI**

#### **3.1. Strateji Tanımı**

Strateji askeri kaynaklı bir kavram olup geniş çevrede planlı hareket etme anlamına gelmektedir. Son yıllarda işletme yönetimi alanında da sık kullanılmaya başlamış, hatta klasik yönetim anlayışı yerini stratejik yönetim anlayışına bırakmaktadır (Uğur, 2008;87).

Strateji kavramı işletmeye bir yön çizmek ve rakiplerinin arasından sıyrılıp rekabet üstünlüğünü yakalamasını sağlamak için, işletme ve çevresinin sürekli analiz edilerek uyum sağlamasına yarayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak açıklanmaktadır (Şahan, 2006).

Strateji kelimesi: Rakiplerin ne yapabilecekleri ve ne yapamayacaklarını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak ve kendi değerlerini gerektiğinde harekete geçirmek demektir (Soydaş, 2005;85).

İşletme literatürüne ilk kez 1950' li yıllarda işletme hedeflerini gerçekleştirmek için yapılan plan ve programlar olarak girmiştir. İşletmede ileri derecede bir performans yakalayabilmek için yöneticilerin mesuliyetlerini üstlendikleri karar ve faaliyetlerin bütünü demektir (Seyyar & Selek Öz, 2007;353). İşletmenin içinde bulunduğu durumun incelenerek çeşitli değişkenler göz önünde bulundurularak işletme ve eylemlerinin planlanarak yönlendirilmesi demektir (Serdar, 2001;6).

Strateji tanımlaması: Pazarlar, sektörler, ürünler ve hizmetlerin ana hatları, ticaret ve fiyatlandırma politikası, reklam stratejisinin kilit faktörleri, hedeflenen kurum imajı ve kültürü öğelerini kapsamaktadır (Lambert, 1998;28).

21.yy da İKY yeni bir zorunluluk ile karşı karşıyadır.

- ❖ Stratejik beceri geliştirmek
- ❖ Sınırlarını genişletmek
- ❖ Yeni rolleri yönetmek zorunda olmaktadır (Lengnick Hallmark&Cynthia, 2004;16).



Strateji beyin gücüne dayalı gelecekle ilgili düşsel bir düşüncenin dünya ve toplum olaylarına ilişkin bilgi ve tahminlerin irdelenmesi ve analizine dayalı bir çalışmanın ürünü demektir (Akal, 1992;56).

İşletmeler mevcut kalıpların dışına çıkarak, değişen rekabet koşullarını iyi çözümlenerek kendilerini olası ekonomik risklere karşı hazırlamaktadırlar. Stratejik planlarını geliştirerek ve ortaya çıkan yeni rolleri uygulamaktadırlar.

Stratejisi olmayan işletmeler otomatik ayarı olmayan havalandırma araçlarına benzemektedir. Stratejik planlar örgütün tüm birimlerine yönelik bütçenin hazırlanmasına yön veren pazarlama, üretim, finansman gibi temel yönetim işlevleri arasında denge kuran performansı geliştirici yapısal değişiklikleri içeren uzun dönemli planlardan oluşmaktadır (Akal, 1992;56).

### **3.2. Stratejinin Temel Gereklere**

Stratejinin içinde barındırdığı gerekli önceller bulunmaktadır. Bunlar:

- Amaç ve hedefleri belirlenmek.
- Alternatifleri oluşturmak.
- Alternatifler arasında seçim yapmak (Serdar, 2001;38-39).

### **3.3. Strateji Bileşenleri**

Stratejik analiz organizasyonun stratejik pozisyonunu anlamaya çalışmaktır. Stratejik seçim olası faaliyetlerin geliştirilmesi seçimi ve formüle edilmesini içermektedir. Stratejik araçlar seçilen stratejinin ne şekilde kullanılacağına planlanması demektir (Serdar, 2001;7).

Strateji bileşenleri *stratejik analiz + stratejik seçim + stratejik araçlar* üçlüsünden oluşmaktadır. Bu üç unsur strateji denkleminin bilinmeyenleri demektir. Değerler bulunmadan strateji denklemi çözülememektedir. Yani strateji oluşturulamamaktadır.

### Şekil 5: Strateji Bileşenleri



Kaynak: Serdar (2001;7).

### 3.4. Strateji Türleri

- ✓ *Kurumsal strateji*: Çeşitli iş kollarında çalışan işletme bazında örgütlenme ve işletmeler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi demektir.
- ✓ *İş stratejisi*: Bir pazara yönelik stratejilerden oluşmaktadır.
- ✓ *Operasyonel strateji*: Yönetimin üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları vb alanlarda belirlediği faaliyet bazlı stratejilerden oluşmaktadır (Serdar, 2001;8).

Kurumsal strateji sektördeki diğer iş alanlarıyla işletme arasındaki ilişkilerin saptanması demektir. Bir nevi işletmenin kalkanı olmaktadır. İş stratejisi işletmenin içinde olduğu pazara dayalı stratejilerden oluşmaktadır. Operasyonel strateji ise yönetimin insan kaynaklarına kadar olan departmanlarla ilgili olarak planlanan aktif stratejilerden oluşmaktadır.

Stratejik planlama uzun bir zaman sürecini kapsamaktadır. Dikkate aldığı verilerin sayı ve çeşitliliği ve işletmenin üst kademeleri tarafından ortaya konması açısından diğer planlama türlerinin üzerinde bir yere sahiptir (Serdar, 2001;32). Bunların dışında sektörde aşağıdaki stratejilerde mevcut bulunmaktadır (Aydın, 2000;13).

a. İş gören temin stratejileri: Örgütün gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personel, bu işe ayrılan finansal kaynak, işletmenin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejilerin formülasyon ve uygulama

aşamasını biçimlendirmektedir. Örnek olarak biçimsel ve biçimsel olmayan işgücü tedarik stratejileri, personel temininde içe dönük ya da dışa dönük kaynaklara başvurma stratejileri verilebilmektedir.

b. Yetiştirme-geliştirme stratejileri: Bu stratejilerin saptanmasında iş görenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamaktadır; bireysel ya da grup eğitim stratejileri, işbaşı ya da iş dışı eğitim stratejileri bu gruba örnek olarak verilebilmektedir.

c. Başarı değerlendirme stratejileri: İş gören değerlendirme sisteminin örgütlenmesi ve değerlendirme kriterlerinin ve yöntemlerinin seçimleri vb. etkenlerin rol oynadığı bu grupta, biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirme-geliştirmeye dönük performans değerlendirme gibi stratejiler yer almaktadır.

d. Ücretleme stratejileri: Bu grup stratejilerin belirlenmesinde özellikle örgüt ölçeğinin değişimi önemli rol oynamaktadır. Sözelimi büyümekte olan bir işletme özendirici ücret stratejisi uygulamasıyla, çalışanların performansını yükseltmeye çalışmaktadır. Bu gruba örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart ya da esnek ücretleme stratejileri, bireysel ya da grup özendirici ücret stratejileri, kıdeme ya da performansa dönük ücret artış stratejileri, ücret konusunda-piyasada-takipçi veya lider olma stratejileri, işletme içi ücret eşitliği ya da piyasa ücret eşitliği stratejileri verilebilmektedir.

e. İş ilişkileri stratejileri: Biçimsel ya da biçimsel olmayan disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet ya da işbirliği stratejileri, düşük-yüksek iş güvencesi stratejileri vb. bu konularda geliştirilebilecek stratejilerin bazılarını oluşturmaktadır. Sözelimi işgücü maliyetleri yüksek olan bir örgüt yönetimi sendikaya karşı mücadeleye dönük bir strateji izlerken maliyetleri düşük olması durumunda işbirliğine yönelik bir stratejiyi benimsemektedirler.

### 3.4.1. Kısa Vadeli Stratejiler: Enerji Hapları

- ❖ Örgütler işlevsel bölümlerini daha iyi ve daha küçük odaklanmış firma içinde firmalar halinde yeniden örgütleme devam etmektedirler. Burada en iyi çözüm bunları müşteri ve üretim hattı çevresinde örgütlemektir.
- ❖ Basitleştirme ve otomasyon ürün üretme ve hizmet sunma için gerekli çalışma saatlerini bir seviye azaltacaktır.
- ❖ Gerilimli hedefler yönetim tarafından konulan ve bütün örgüt tarafından benimsenen performans iyileştirme hedefleri öncü işletmeleri rakiplerinden ayırt eden en önemli faktör olmaya devam edecektir
- ❖ Mihenk alma ve öteki işletmelerdeki en iyi uygulamaları taklit etme rekabet üstünlüğüne götürecektir yol olmamaktadır. Amaç yeni bir süreç ortaya çıkartmaktır ve ancak bunu yapanlar yarışı kazanabilmektedir.
- ❖ İşletmeler operasyonlarda yalınlığın önemini anlamalıdır; sadece kadroları değil bilançoları da yalın hale getirmek gerekmektedir. Varlık miktarı en aza indirilmelidir ve mümkün olduğu kadar ekonomik tutulmalıdır. Çünkü rekabet üstünlüğünü en düşük yatırım düzeyine sahip olan örgüt elde edecektir.
- ❖ Tele-yolculuk (ofislerin eve aktarılması) ve otelleştirme (ofise ender uğrayan personel için ortak ofisler) ofislerin yatırım ve işletme maliyetlerini azaltacak iki önemli yaklaşım olmaktadır.
- ❖ Birçok işletme günde sekiz saat ve haftada beş gün çalışarak pahalı tesis ve donanımlarından yeterince yararlanmaktadır. Operasyonlarını yararlanma düzeyini arttıracak şekilde yeniden kurgulayanlar yatırım ve işletme maliyetlerini düşürerek daha az atak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler.
- ❖ Ayakta kalabilmek için köklü önlemlere ihtiyaç duyan işletmeleri yeniden yapılandırmada personel indiriminde fazlalıkları kesip atma yaklaşımı acılı ama zorunlu bir araç olmaya devam edecektir.
- ❖ Firmalar ve sendikalar işten çıkarmaların yol açtığı duraklama maliyetlerini

azaltmak için adımlar atmalıdır. Bütün çalışanların haftalık çalışma saatlerinin iş hacmine uygun bir şekilde değişmesini mümkün kılacak anlaşma ve sözleşmeler daha iyi bir alternatif olabilmektedir.

- ❖ İşletme yönetimlerinin insanların tekdüze olmadığını öğrenmesi gerekmektedir. Bu gerçek ve çelişen performans ölçme ve ödüllendirme sistemlerin yerine insanların yeteneklerini işleriyle uyumlu hale getirecek ve onları iyi performansın takdir görmesi gibi evrensel bir ihtiyaç temelinde motive edecek daha iyi yöntemlerin geçirilmesi gerekmektedir (Harmon, 1996;316).

Kısa vade amaçlı hazırlanan stratejik planlar işletme için bir nevi enerji hapları olmaktadır. Amaç işletmenin amaçlarından uzaklaşmasını önlemek ve hedeflerini gerçekleştirebilmesini kolaylaştırmaktır. Değişen çevre koşulları özellikle büyük ve gelişmiş şirketleri kısa vadeli stratejiler oluşturmaya yöneltmektedir.

### **3.4.2. Uzun Vadeli Stratejiler: Gelecek Vizyonları**

- ❖ Yeni kulaklı bilgisayarlar, yaşamın bütün yanlarını dönüşüme uğratacaktır. İnsanlar bilgisayarla kendi normal tarzlarında iletişim kuracaktır.
- ❖ Basitleştirme ve otomasyonun aralıksız devam etmesi sonucunda herkese istihdam sağlamak üzere ortalama çalışma haftasının azaltılması gerekecektir.
- ❖ Modası geçmiş takvimlerin yerine geçecek yeni çalışma planları, donanım ve tesis yatırımlarının tam değerlendirilmesini mümkün kılacaktır.
- ❖ Devlet altyapı projelerini zamanında artırarak iş dünyasındaki gelgitlere doğru tepki göstermeyi öğrenecektir. Üretken olmayan işsizlik ve sosyal yardım ödemeleri yerine üretken altyapı iyileştirilmelerine gitmek hem topluma yarar sağlayacak hem de insanların istihdam edilmesini mümkün kılacaktır.
- ❖ Talepteki dönemsel iniş çıkışlar daha alçak düzeylerde tutulabilecek böylece müşteri hizmetleri, istihdam ve firma karlılığını sürdürme problemleri azalacaktır.
- ❖ Düşük ve yüksek gelirli insanlar arasındaki artan uçurumun, makul düzeylere indirilmesi gerekmektedir. Yaşam boyu eğitim olanaklarına kolay erişim ve

değerlerini artıracak şekilde yeniden tanımlanması bunu doğal olarak sağlayacaktır.

- ❖ İleri ve gelişmiş ülkelerin çoğunda İngilizce daha şimdiden iş aleminin dili olmuş durumdadır. Geliştirilmiş ve basitleştirilmiş bir dil giderek evrensel olarak kullanılır hale gelecektir. Bu; bilgisayar, otomasyon ve iletişim teknolojisinin ülkeler arasında aktarılmasını hızlandıracak ve ortaya çıkacak olan ortak sistemler çok daha düşük maliyetli olacaktır (Harmon, 1996;316).

Uzun vadeli planlar işletmelerin geleceğe yönelik amaçlarına uygun olarak hazırlanmaktadır. Gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaç tahminler baz alınarak hazırlanan uzun vadeli stratejik planlara, teknolojik ve kültürel değişimler daha fazla yön vermektedir. İlerleyen yıllarda kendine piyasada ve sektörlerde geniş yer tutabilecek unsurlar, işletmelerin hedeflerini şekillendirmede rol oynamaktadır.

### **3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Alanı**

- Seçme ve yerleştirme stratejileri
- Organizasyonel gelişim stratejileri
- Organizasyonel terfi ve hareket planlaması
- Eğitim geliştirme
- Ücret ve ödül
- Motivasyon stratejisi (Eren, 1996;15-16).

Stratejik insan kaynakları alanı işletmelerde personel seçiminden eğitim geliştirmeye ve kurum içi iyileştirmeleri kapsayan geniş bir alan olmaktadır.

#### **3.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Yeni Roller ve Yeni Güçlükler**

Bu yeni roller:

- Stratejik iş ortağı haline gelmek
- Vazgeçilmez fonksiyonel kaynak olmak
- Tüm çalışanların danışmanı haline gelmek

- Etkili değişim temsilcisi olmak (Refiğ, 2003;27).

Günümüz çevre koşulları, işletmeler arasındaki rekabet, teknolojik ve kültürel değişimler ve yeni taleplerin olması stratejik insan kaynakları için yeni rollerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu yeni roller beraberinde yeni güçlükler de getirmektedir. Aşağıdaki tabloda bugün ve geçmişteki insan kaynaklarının rolü gösterilmektedir. Geçmişteki insan kaynakları modeli yönetmeliklerle sınırlanmış, işletmeye dönük, kısa süreli, amacı sadece kağıt üzerindeki işleri yapmaktan ibaret iken; bugün dışa dönük, uzun süreli, müşteri memnuniyetini amaç edinmiş çözüm üreten *danışman* kimliğine bürünmektedir. Bugün başlığı altında yer alan stratejik, iş ortağı, ileriye dönük, uzun vadeli, danışman, müşteri odaklı, dışa dönük, çözüm odaklı başlıklar yeni rollerin öne çıkan sıfatlarını oluşturmaktadır.

**Tablo 4: İnsan Kaynaklarının Geçmiş ve Bugünkü Rolü**

| <i><b>BUGÜN</b></i>          | <i><b>GEÇMİŞ</b></i>        |
|------------------------------|-----------------------------|
| <i><b>Stratejik</b></i>      | <i>Operasyonel</i>          |
| <i><b>İş ortağı</b></i>      | <i>Kontrol eden</i>         |
| <i><b>İleriye dönük</b></i>  | <i>Geriye dönük</i>         |
| <i><b>Uzun vadeli</b></i>    | <i>Kısa vadeli</i>          |
| <i><b>Danışman</b></i>       | <i>İdari</i>                |
| <i><b>Müşteri odaklı</b></i> | <i>Yönetmeliklere bağlı</i> |
| <i><b>Dışa dönük</b></i>     | <i>İçe dönük</i>            |
| <i><b>Çözüm odaklı</b></i>   | <i>Faaliyet odaklı</i>      |

Kaynak : Refiğ (2003;28).

### 3.5.2. Yeni Vizyon: İnsan Sermayesi

Vizyon, uzun dönemde insan kaynakları yapısının ve fonksiyonunun önceden öngörülmesi demektir (Seyyar&Selek Öz, 2007;163).

Vizyon bir görev tanımını kısa ifadesi demektir. Bir vizyon açıklamasına sahip olmanın dört önemli nedeni bulunmaktadır:

- 1) Amacın belirginliğini ve tutarlılığını sağlamak
- 2) Büyük kararlar için bir referans standardı sağlamak
- 3) İnsanlara ilham vermek
- 4) Dışarıdakilere ne olduğunuzu bildirmek (Fitz&Phillips, 2001;17).

Vizyon işletmenin kimliği hakkında bilgi vermektedir. İşletmenin amaçlarını, hedeflerini anlamamıza yardım ederek kurumun çizgisini oluşturmaktadır. Yeni vizyon demek yeni bir süreç, daha önce işletmenin denemediği yöntem, yeni idealler demektir. Bugün stratejik insan kaynaklarında yeni vizyon insan sermayesi olmaktadır ve buna yatırım yapılarak daha fazla fayda sağlanması amaçlanmaktadır.

İnsanlar yegane dinamik varlığı oluşturmaktadır. İnsanlar nedensel gücü oluşturmaktadır (Fitz&Phillips, 2001;1).

Ücret, güvenlik, mevki, işte doyum (Finnigan, 1995) bunlar çalışanların iş seçmelerinde ve işe devam edip etmemelerinde belirleyici kriterleri oluşturmaktadır. Bu kriterleri sağlayacak olan işletmeler olmaktadır.

Pearson sistem kuramının iki yüzünden söz etmektedir. Bu yüzlerden biri örgütler arasındaki ilişkiye stratejik olarak bakmaktadır. Yani sistemin sürekliliğini ve ortam kontrolünü vurgulamaktadır. Diğer yüz ise örgütlere ve ortamlarına karşılıklı bağımlılık çerçevesinden bakmaktadır (Grunig&Repper, 2005;137).

Her ikisinde de amaç örgütün devamlılığını sağlamaktır. Sistemin sürekliliğini ve örgüt içindeki bağlılığı sağlayacak olan insan unsuru olmaktadır. İşe yerleştirme aşamasına kadar işletme adayları sorgulamaktadır, işe yerleştirmeden sonra ise personel çalıştığı işletmeyi sorgulamaya, çalışma ortamını ve işin getirdiği sorumlulukları gözlemlemeye başlamaktadır.



Amaçlara ulaşmada aksaklık olduğunda yani “Eğer çalışan hedeflerine ulaşamıyorsa bunun altında yatan sebebin ne olduğu kontrol” edilmektedir (Luecke, 2008;108). “İşinden tatmin olan bir çalışan o işi severek yapacağından verimli bir çalışma sergileyerek performansı yükselecek, yaptığı işin kalitesi artacak ve böylece hata oranı minimuma düşecektir”(Arklan&Taşdemir, 2010;74).

Aksaklıkların çözümünde en etkili yöntem şüphesiz hem çalışanların hem de yöneticilerin öz değerlendirme yapmaları olmaktadır. “Öz değerlendirme kavramı çalışana şu mesajı vermektedir: senin düşüncen önemlidir. Benim bilmediğim bilgileri biliyor olabilirsin. Senin düşünceni öğrenmek ve bana verdiğin bilgiyi değerlendirme de kullanmak istiyorum” şeklinde olmaktadır (Erenmemişoğlu, 1998;26). Böylece çalışanlar kendilerini rahat hissedecekler ve kendi gözlemlerini yetkililerle paylaşacaklardır. Sorunlar, takım çalışmasıyla çözüme kavuşacaktır.

Cornell üniversitesinde Alice Isen’in 1999’ da yürüttüğü bir araştırma neşeli bir ortamın insanların en formasyonu daha iyi anlamalarını, karmaşık yargılara varırken karar alma kurallarını daha iyi kullanmalarını ve daha esnek düşüncelerini sağlayarak zihin verimliliğini artırdığını göstermektedir (Harvard Business Review, 2003;39).

İş görenlerin verimini yükseltmek için onları gayretli bir şekilde çalışmaya güdülemek gerekmektedir (Berzek, 1984;21). Taylor iş görene yönelik parasal ödeme düzeninin, özendirme sistemine dayandırılması gerektiğini savunmaktadır (Garih, 2000;41).

İşletmelerde her personelin performansı aynı olmamaktadır. Her personelden aynı verim alınmamaktadır. İş, bir personel diğerlerinden daha iyi icra edebilmektedir. Bu özellikler çalışanları birbirinden ayırıcı unsurlar olmaktadır. Kişinin bir işte mükemmel olması veya efektif personeli diğerlerinden ayıran karakteristik özellik yetkinlik olarak tanımlanmaktadır (Seçgin, 2009;17).

Yetkinlik her iş için farklı olmaktadır. Ben her işten anlarım söylevi inandırıcı olmamaktadır. Çünkü her iş kendi içinde uzmanlık gerektirmektedir. Bir işin uzmanı olmak, işletme için değerli eleman demektir.

İş hayatında özellikle büyük kurumlarda kıymetli eleman arama, bulma ve çalıştırma isteği daima canlı olmaktadır. Özellikle kurumlar küçükten büyüğe doğru gelişirken daha profesyonel bir yönetime gereksinim duymaktadırlar. Bu aşamada kıymetli eleman

arayışına girişmektedirler (Garih, 2000;41).

### **3.5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Departmanı**

İşletmeyi kuran, yöneten ve orada çalışan insandır. Üretim sürecinin gerçekleşmesi için vazgeçilmez bir girdi olan iş gücünün son derece rasyonel kullanılması gerekmektedir (Erdemli, 1998;102).

Personel dairesine bağlı personel uzmanları birimlerin sorunları ile ilgilenmektedirler. Ancak sorumluluk ve çözüm personel dairesine ait olmaktadır (Seyyar&Selek Öz, 2007;156).

Stratejik insan kaynakları yönetimi üç ana modülden oluşmaktadır:

#### 1.Kişiyi kazanma

- Nitelik profilleri
- İşe alma
- Oryantasyon

#### 2.Motivasyon

- İş değerlendirme
- Performans değerlendirme

#### 3.Eğitim-geliştirme

- Eğitim geliştirme ihtiyaçlarının analizi
- Eğitim geliştirme programları
- Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi (Refiğ, 2003;24).

Bu üç başlıkta da amaç çalışandan yüksek verim almaktır. Performanstan sağlanan verimlilik işletmeye fayda sağlamaktadır. Sağlanan fayda verimlilikle doğru orantılıdır olmaktadır.

### **3.5.4. Stratejik İnsan Kaynakları Oyun Sahası**

Personel departmanları tribünlerin altındaki soyunma odalarıdır. Oyuncular soyunma odalarında oyunu oynamaya hazırlanmaktadır. Burası onların giyindikleri, ekipmanlarını ve oyun planlarını hazırladıkları yer olmaktadır. Ancak eğer sayı kazanmak istiyorlarsa soyunma odasının konforlu ve emniyetli

ortamından ayrılıp sahaya çıkmaları gerekmektedir. Sahaya çıktıklarında oyunun nasıl oynandığını ve skorun nasıl korunduğunu görmektedirler. Oyun sahası şemasında oyuncuların farklı üretim hatlarına ve farklı işlemlere sahip oldukları görülmektedir (Fitz&Phillips, 2001;4).

**Tablo 5: İK'nın Oyun Sahası**

| <i>Birimler operasyonlar</i> | <i>verimlilik</i>    | <i>kalite</i>         | <i>hizmet</i>          | <i>QWL*</i>       |
|------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|
| Üretim                       | Kurulan birimler     | Ürün atık oranı       | Zamanında sevkiyat     | Stres             |
| Tasarımlama                  | Yeni ürünler         | Yeniden üretim sayısı | Kabul                  |                   |
| Bakım                        | onarımlar            | arızalar              | Kazalar                |                   |
| Satın alma                   | Alınan siparişler    | Sipariş hataları      | Zamanında varışlar     |                   |
| Satış/pazarlama              |                      |                       |                        | Moral             |
| Satış                        | Satılan birimler     | Kalite marjinleri     | Müşteri desteği        |                   |
| Hizmet                       | Yanıtlanan aramalar  | İade oranı            | Sorun çözme            |                   |
| Pazar araştırması            | Yanıt verme yeteneği | Veri kullanımı        | Müşteri kazanma        | İstihdam değişimi |
| Reklam /halkla ilişkiler     | Reklam sayısı        | Kopya hataları        | Cevap verme            |                   |
| İdari                        |                      |                       |                        |                   |
| Bilgi sistemleri             | İş maliyeti          | tekrarlar             | Daha hızlı hizmet      |                   |
| Finans                       | Faturalar            | Fatura hataları       | Anlaşılır belgeler     |                   |
| Planlama                     | Zamanlı planlama     | Yanlış planlamalar    | Anlaşılır plan         | Tatmin            |
| İnsan kaynakları             | İstihdam maliyeti    | Kayıt hataları        | Danışmanlık oturumları | EAP'ler**         |

\*QWL: Çalışma Hayatının Kalitesi (Quality of work life)

\*\*ESP'ler: Çalışan Destek Programları (Employee Assistance Programs)

Kaynak: Fitz&Phillips (2001;5).

Üretim, tasarımlama, bakım, satın alma, satış, pazarlama, satış, hizmet, pazar araştırması, reklam, halkla ilişkiler, idari, bilgi sistemleri, finans, pazarlama, insan kaynakları oyun sahasının operasyon başlıklarını oluşturmaktadır. Stratejik insan kaynakları oyun sahası çalışanların bilgilerini gerçek ortamda uyguladığı, tecrübe kazandıkları, kazandıkları tecrübeyle ve elde ettikleri sonuçlarla yeni fikirler elde ettikleri alanlardan oluşmaktadır. Bu oyunda oyuncuların yani çalışanların her birinin çalıştığı departman, yaptıkları işler ve faaliyet gösterdikleri alanlar farklı olmaktadır. Bu oyunun kazanılabilmesi için oyuncuların yani çalışanların ben bilincinden uzak biz bilinciyle hareket etmeleri, çalıştıkları işletmeyi kendilerine ait bilip işletmenin çıkarlarını düşünerek takım ruhuyla hareket ederek herkesin kendisinden beklenen performansı gösterip, sorumlu oldukları alanlarda başarı sonuçlar elde etmeleri beklenmektedir.

Yeni dünya pazarı, örgütleri rekabetin içinde kalma savaşlarında sürekli bir dönüşümden geçmeye yönelmektedir. Örgütün insan sermayesinin asıl bekçisi olarak İK değişimi nasıl yöneteceğini öğrenmesi gerekmektedir (Fitz&Phillips, 2001;13).

#### **3.5.4.1. Stratejik Yaklaşımda İnsan Kaynakları Yöneticileri: “Yönetimin Stratejik Partnerleri”**

İnsan kaynakları yöneticilerinin strateji geliştirme ve uygulamada doğrudan yer almaları için sahip olmaları gereken özellikler bulunmaktadır:

- Geleceğin şirket yöneticilerini tanımlayabilme işe alabilme ve geliştirme becerisi
- İş stratejilerini anlayabilme ve kullanabilme becerisi taktik olarak düşünebilme gibi stratejik olarak da yaklaşabilme becerisi
- Gelecekte karşılaşılabilecek problemleri tanımlayabilme ve değişen pazar koşullarına adapte olabilmek için çözüm üretebilme becerisi
- Üst yöneticiler tarafından şirkette proaktif hayati önemi olan ve entegre bir katılımcı olarak tanınma becerisi
- Şirket kültürünü plan ve politikalarını anlayabilme becerisi.
- Global pazarda çalışabilme becerisi

- Her türlü insanla baş edebilme becerisi
- Sözlü ve yazılı olarak ve topluluk önünde iyi iletişim kurabilme becerisi (Eren, 1996;8).

Taylor çalıştırdığı insanlara “Biliyor musunuz yaptığımız iş son derece önemli bir iştir”. derdi ve işçilerle konuştuğunda ben kelimesini kullanmaktan kaçınarak daima biz diye söze başlamaktaydı. Kazanılan başarıda işçisinin payını koruyarak iş verimi arttığında bütün arkadaşlarını takdir etmekteydi (Casson, 2003;25).

Yönetimin stratejik partnerleri olan insan kaynakları yöneticilerinin:

- İşe alım sürecini günümüz anlayışına göre yeniden düzenlemek ve bunun için yeni kuşak seçim araçlarını kullanmak
- Çok sayılı yetkinlik modeline dayalı performans değerlendirme sistemi kurmak
- İş tanımları yerine rol tanımları yapmak
- Beklenen iş sorunlarını ve bunun ölçüm kriterlerini tanımlamak
- Bu sonuçlara ulaşmak için kurumun ve işin ruhuna aykırı düşmeyecek şekilde her çalışanın kendi yolunu bulup kullanmasına imkan vermek
- Yöneticilerin birincil performans kriterlerinden biri olarak çalışanın izlemesini ve ona geri bildirim vermesini sağlamak
- Ve eğitim önceliği sağlayarak finans ve muhasebenin temel kavramlarının her düzeydeki çalışan tarafından öğrenilmesine imkan vermek gibi görevleri bulunmaktadır.(Baltaş, 2009;50).

Ülkemizde insan kaynakları yöneticilerinin firmalarda oynadıkları rollere baktığımızda gereken stratejik noktayı ve yaklaşımı gösteremediklerini çoğu zaman günlük işlerin içinde yoğunlaşarak firmanın stratejik hedeflerine yönelemediklerini görülmektedir. Temel olarak bu durumun iki sebebi bulunmaktadır:

- 1) Firma üst yöneticilerinin konunun önemini gerektiği kadar kavramamış olmaları ve şirket kültürünün insan kaynakları yönetimi konularına dar kapsamlı yaklaşımı getirmesi.
- 2) İnsan kaynakları yöneticilerinin iş adamı yaklaşımından, iş dünyasından ve firma hedeflerinden uzak olmaları ve sadece insan kaynakları yönetimi konusunda kendilerini geliştirerek stratejik boyutta çalışmalardan uzak kalmaları hatta insan kaynakları yönetimini sadece ücret yönetimi ve endüstriyel ilişkilerden ibaret olarak görmeleridir (Eren, 1996;8).

Globalleşen dünya şartlarında insan kaynakları yöneticilerinin pozisyonları giderek önem kazanmaktadır ve yapmaları gereken sorumluluklar artmaktadır. İK yöneticileri işletmenin hedefleri doğrultusunda planlar hazırlayarak, İK yöneticilerinin farklı işletmelerde aynı pozisyonda çalışan meslektaşlarının çalışmalarını takip ederek, başarılı çalışmalarını kendi işletmelerinde de hayata geçirmeleri gerekmektedir. Sadece yurt içinde değil, yurt dışında da İKY adına yapılan çalışmalar, oluşturulan sistemler, yeniliklerin takip edilmesi gerekmektedir. Bu konuda en büyük sorumluluk İK yöneticilerine düşmektedir.

### **3.5.5. İnsan Kaynaklarının Eski Rolünden Yeni Rolüne Geçerken Üstünde**

#### **Durulması Gereken Hususlar**

Rol, sorumlulukları ilişkileri ve katkı alanlarını temsil etmektedir. Aynı zamanda beklentiler dizisini de oluşturmaktadır. Bir kuruluşun vizyon bildirisi ile benzerlik taşımaktadır. Bir kuruluşun vizyon bildirisi kuruluşun izleyeceği yönü genel olarak çizmektedir (Lengnick Hall Mark&Cynthia, 2004;27).

Bir bireyin kazanmış olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerine göre uygun bir işte çalışması gerekmektedir. İşe uygun olması demek yapılacak iş için istenen özellikleri istenen düzeyde taşımak, gereğinden fazla ya da az nitelikli olmamak demektir (Telman&Ünsal, 2004;62).

Yeni rolleri üstlenirken üstünde durulması gereken hususlar şunlardır:

- Performans bazlı süreçlerle yönetmek
- Girişimci davranışları teşvik etmek ve geliştirmek
- Ödüllendirmeyi sonuçlarla ve yetkinliklerle ilişkilendirmek
- Yüksek potansiyel sahibi olanları yakından izlemek
- Çalışanları kabiliyetlerinin en üst noktasına kadar geliştirmek
- Çalışanlara iş hayatı ile özel hayatı dengelemede yardımcı olmak
- İnsana yönelik süreçlerin adil ve şeffaf olmasını sağlamak (Refiğ, 2003;28).

Aşağıda yeni roller ve bunların getireceği güçlükler açıklanmaktadır. Günümüzdeki mevcut koşullar yeni pozisyonları ortaya çıkarmaktadır:

*Yeni rol: İnsan sermayesi*

Getireceği güçlük Entelektüel sermaye işverene ait olmayıp insan sermayesi pazarlarında emanetçisi alınıp satılan bir unsur olmaktadır. Çalışanlar ya gönüllü ya da serbest çalışmaktadırlar İş sözleşmelerinin yerini Pazar anlaşmaları almaktadır. İKY insan sermayesinin hazır, gerekli becerilere sahip, etkili olmasını ve değerinin artmasını sağlamaktadır. İKY örneğin yeteneklerin elde edilmesi, öğrenme gibi İK hizmetlerinin aracılığını yapmaktadır. İKY insan sermayesini geliştirmektedir. Bilgi işçilerinin ve bunların şirkete kazandırılıp elde tutulmasının önemi ve Giriş düzeyindeki işlere duyulan gereksinim artmaktadır. Görevlerin yerini kariyerler almaktadır.

*Yeni rol: Bilgi yönlendiricisi*

Getireceği güçlük: Öğrenmek ve çalışanları sürekli öğrenmeye yönlendirmek daha büyük bir önem kazanmaktadır. Bilginin yönetilmesi gerekmektedir. Kuruluş tüm çalışanlarının bilgisinden yararlanmak zorundadır. İKY çalışanların elde ettikleri bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bilginin elde edilmesinin ve paylaşılmasının nasıl ödüllendirileceği belirlenerek bilgi hazır tutulmalı ve çalışanların bilgiye erişebilmelerinin sağlanması gerekmektedir.

*Yeni rol: İlişki kurucusu*

Getireceği güçlük: Farklı departmanların çalışanlarından oluşan ekiplerin önemi artmaktadır. Teknoloji bilgiyi daha erişebilir kılmaktadır ve insanları farklı yollarla bir araya getirmektedir. İKY kuruluşun rekabet gücünü koruyabilmesi için stratejik hedefler çevresinde ağlar ve ortak insan toplulukları oluşturması gerekmektedir.

*Yeni rol: Hızlı yayılım uzmanı*

Getireceği güçlük: İK departmanın hem şirket içine hem de şirket dışına odaklanması gerekmektedir. Satıcılarla olan ilişkiler tedarik zincirini yönetmesi açısından daha çok operasyon yönetimine benzemektedir. İKY'nin yeni hedefi bazıları hızla değişmekte olan spesifik dış pazarlara bireylerin yaptığı katkıların yönetilmesi olmaktadır. İKY hızla değişen ürün pazarlarının ve iş stratejilerinin hangi insan becerilerini gerekli kılacağını tahmin ederek, bunları kuruluşa kazandırmanın yollarını bulmaya çalışmaktadır. İşler belli görevlerin yerine getirilmesinden çok sonuçlardan sorumlu olmayı gerektirecek şekilde esnek olmaktadır. Gelecek değişimin giderek hızlanan temposunu destekleyecek çok yönlü gelişen esnek bir İKY yapısı hazırlama becerisi üzerine kurulu olmaktadır. Organizasyonel alt yapının da yeniden ayarlanabilir nitelikte olması gerekmektedir; yani bilgi, iş süreçleri ve organizasyonel yapı unsurlarının durumun gereklerine göre farklı biçimlerde bir araya getirilebilmelidir. Ortak amaç ve temel değerler sıkı yönetsel kontrol sistemlerini ve görev tanımlarını gölgede bırakmaktadır. Bu yüzden organizasyonel bilginin geniş ölçüde paylaşılması gerekmektedir (LengnickHall Mark&Cynthia, 2004;46).

### **3.6. İnsan Kaynaklarından Stratejik Beceriler Departmanına Geçiş**

Saint-onge yeni organizasyonel varlığı stratejik beceriler departmanı olarak adlandırmaktadır. Burada tüm İKY politikaları, uygulamaları, süreçleri ve programları tek ve berrak bir odak noktası ile bütünleşmektedir (LengnickHall Mark&Cynthia, 2004;172).

Yeni vizyon olarak tanımlanan insan sermayesi beraberinde başka alanlara da yenilik



getirmektedir. Yeni organizasyonlar ve bunun sonucu olarak stratejik beceriler departmanı SİKP ile ilgili her türlü faaliyeti kapsamaktadır. Becerilerin üretilme sürecinde hem işletme hem de müşteriler buna ortak olmaktadır. Müşteriler taleplerini sunmakta işletmeler bu taleplere cevap vermeye çalışmaktadır. Cevap verirken yeni yaklaşımlar ışığında stratejik planların hazırlanmakta ve uygulanmaktadır.

Bireysel ve organizasyonel beceri yaratılması, çabalarının müşteri ve şirketin genel değer yaratma stratejileriyle ilişkilendirilmesi, kuruluşun hem bireysel hem de organizasyonel becerisinin karşılıklı gelişimini sağlamak üzere yapılandırılmaktadır (LengnickHall Mark&Cynthia, 2004;172).

Bu yapılandırma temelde müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir. Amaç sağlanan beceriden kurumun hem bir bütün olarak hem de bireysel olarak gelişimini ve ilerlemesini sağlayarak işletmenin değer unsuru oluşturabilme faaliyetine katkıda bulunabilmektir.

### **3.6.1. Stratejik Beceri Geliştirilmesi**

Müşteri için üstün değer yaratmak açısından gerekli bireysel ve organizasyonel bilginin üretilmesi, alışverişi ve kullanılması zorunlu olan ilişkiler aracılığı ile elde edilmektedir (LengnickHall Mark&Cynthia, 2004;17).

Yeni kaynaklar bulmadan önce mevcut kaynaklar içinde yetersiz olanların analiz edilmesi birçok bölüm yöneticisi için yeni bir etkinlik alanı olmaktadır ve yöneticilerin ne zaman yardım isteyeceklerini de bilmeleri gerekmektedir (Finnigan, 1995;14).

Doğru zamanın tespiti ancak mevcut kaynakların kullanılması ve netice alınamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yapılması gereken yöneticilerin yeni kaynaklara yönelmesi ve bu kaynakları işletmelerinde hayata geçirerek sonuçları kontrol etmek ve değerlendirmelerde bulunmak olmaktadır. Doğru stratejilerin geliştirilmesi işletmenin piyasada özellikle müşterilerin gözünde değer kazanmasını sağlamaktadır. Değer unsuru işletme için sektörde önemli bir yere sahip olmak demektir. Aynı zamanda yeni taleplerin, yeni ortaklıkların oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

### 3.6.2. Stratejik Beceriye Geliştirme Yolları

Büyüme düşünülüyor olsun olmasın elde performans kriterleri bulunsun bulunmasın yöneticinin kaçınılmaz olarak karşı karşıya geleceği bazı gerçekler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Hala bazı işlerde fazla eleman bulunduğunu, bazılarında ise eleman açığı olduğunu unutmaksızın belli sayıda elemanın başka işlere aktarmak.
- Belli yaş gruplarının belli alanlarda kümelenmesini gösteren veriler; böylece durgunluk döneminde eleman alma konusundaki kısıtlamalardan kaynaklanan genç eleman açığı ortaya çıkacaktır.
- Yaşı 60'ın üstündeki elemanların gruplandırılması; böylece normal ya da erken emeklilik gereği ortaya çıkacak ve emekli olanların yerine genç eleman yetiştirilmesi için hemen planlar yapılacaktır.
- Kısa sürede iş yükünü artıracak olan ve bunu yapmak için fırsatlar arayan güçlü elemanların olması.
- Kısa bir eğitim programıyla çabucak kendini geliştirebilecek olan zayıf elemanların olması
- Şu ya da bu nedenle işini korumayı başarmış olan ama acilen işten çıkarılması gereken çok zayıf elemanların olması
- Sürtüşme ve çatışmaya yol açan hoşnutsuzluk tohumları eken problemler elemanların olması. Bunların yakınmalarında bir gerçek payı bulunabilmekte ve bu da kısa vadeli hızlı düzelmeye yolunu gösteriyor olabilmektedir. Durum aksi yönde de olabilmektedir.(Finnigan, 1995;148).

İşletmelerde bazı departmanlarda ihtiyaçtan fazla personel olabilmektedir. Bu fazla personelin farklı bölümlere aktarılması, personelin yaş gruplarına ayrılarak hangi yaş aralığında elemana ihtiyaç duyulabileceğinin anlaşılması, emeklilik dönemi yaklaşan personelin belirlenmesi, değerli elemanların bilinmesi, kendisinden yeteri kadar verim alınamayan elemanların belirlenmesi, çalışma ortamına uyum sağlayan çalışanlarla sorun yaşayan elemanların belirlenmesi ve sorun yaşama sebeplerinin bulunmasına

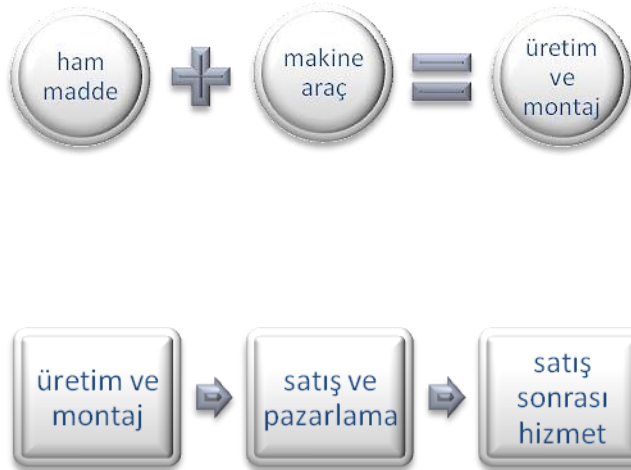
yönelik araştırmalar stratejik beceri geliştirme yolları arasında söylenebilmektedir.

### 3.6.3. Değer Unsuru

Değer unsuru, işletmelerin girdi olarak ham madde almalarını, çeşitli süreçler aracılığı ile bu ham maddelere değer katmalarını ve bitmiş ürünleri müşterilere satmalarını açıklayan kavramsal bir modeldir (Lengnick Hall Mark&Cynthia, 2004;21).

İnsan kaynaklarının bir adım daha atıp daha fazla işletme odaklı olması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının değer katmayan nitelikteki yönetim işlerine daha az vakit harcaması ve örgütün işletme etkinliğini geliştirmek üzere üretim personeliyle daha fazla çalışabilmesi gerekmektedir (Fitz&Phillips, 2001;38).

#### şekil 6: Sadeleştirilmiş Değer Zinciri şeması



Kaynak: LengnickHall Mark&Cynthia (2004;22).

şekilde ham madde ve araçlar bir araya gelerek montaj sürecine girmesi üretim aşamasını oluşturmaktadır. Üretim aşaması sonrası satış aşaması ve en son satış sonrası hizmet “Bu gerek teknik destek gerek ücretsiz kurulum gerekse ürün garanti desteği” gibi faaliyetler gelmektedir. Hepsi birlikte işletmenin değer zincirini oluşturmaktadır.

### 3.6.4. İşletme Stratejisi

İşletme yönetimi karmaşık sürekli değişen bir iş olarak nitelendirilmektedir. İşletme yöneticisi olarak kişinin ihtiyacı olan en önemli becerilerden biri de stratejik olanın değerini anlamaktır (Fitz&Phillips, 2001;12).

Yöneticiler stratejik beceriyi geliştirmeyi insan kaynakları yöneticilerinden beklemektedir. İnsan kaynakları yöneticileri işletme için en iyi en değerli elemanları bulmaya çalışmaktadır. Lakin işe alınan personelde sorumluluk insan kaynakları yöneticilerine ait olmaktadır. Personelden performans sağlanamaması durumunda insan kaynakları yöneticilerinin personel seçim teknikleri tartışılabilir. Bu yüzden insan kaynakları yöneticileri personel seçerken işletmenin faydalarını düşünmeli, başvuran adayları objektif değerlendirmeleri gerekmektedir.

İK uzmanları gerek insan kaynakları hizmetleri açısından gerek bir bütün olarak örgütün karşı karşıya olduğu zorlukları ve sahip olduğu olanakları stratejik olarak düşünmektedirler (Fitz&Phillips, 2001;12).

Etkili işletme performansı için gerekli olan şartlardan birisinin işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi arasında doğrusal bağlantının kurulabilmesine bağlı olduğu iddia edilmektedir (Kutal&Büyüksu, 1996;52).

Stratejilerin belirlenmesinde ilk çıkış noktası işletmenin değerleri ve ilkeleri olmaktadır. Belirlenen stratejiler işletme değerleri ile uyumlu olmazsa değerler anlamlarını giderek kaybetmektedirler (Akal, 1992;58).

Bu noktada ise önemli olan firma stratejilerinin oluşturulma aşamasında firmadaki insan kaynağının kullanımının göz önünde tutulması ve bunun firma stratejilerinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmesi olmaktadır (Kutal&Büyüksu, 1996;52).

İşimiz nedir ve ne olacaktır soruları: Mevcut işi düzeltme, gerekirse işleri eleme, önemi olanları kuvvetlendirme, işi büyütme ve geliştirme amacıyla sorulmaktadır. İşimiz ne olmalıdır sorusu ise işletmenin amaç ve görevlerini yeni olanaklar açacak, yeni işlere dönüştürme ve sağlıklı büyümeyi ve yaşamayı sağlama amacıyla sorulmaktadır. Bu üç soru birlikte sorularak yanıtları alındıktan sonra işletmenin hedefleri ve görevleri tanımlanmış olmaktadır. Bundan sonra yapılacak olan bu çerçevede amaçları tanımlamaktır. Amaçlar tanımlandıktan sonra bu amaçları gerçekleştirmek için şimdi ve gelecek için ne yapmalıyız ve bunları ne zaman yapmalıyız sorusu birlikte ele alınarak stratejik planlar hazırlanmaktadır. En az beş yıllık dönemi kapsayacak çerçevede hazırlanan stratejik planlar çalışanların

uzun ve kısa dönemli çabalarını günlük etkinliklerine kadar yönlendirecek diğer planlara temel oluşturmaktadır (Akal, 1992;59).

Phizer şu anda sektöründe lider konumda bulunmaktadır. Phizer'ın başarısının ardında güçlü bir insan kaynağı yatmaktadır. 1957 senesinden beri Türkiye'de bulunan Phizer'da yaklaşık 1000 kişi çalışmaktadır.

İşe alınan personelin nitelikli, iyi eğitim almış ve değerli eleman olması büyük işletmeler için birinci sebep olmaktadır.

Phizer 'ın Türkiye'deki kadrosunda ülkemizin çok saygın ve önemli üniversitelerinin mezunları yer almaktadır. Onlar aldıkları iyi eğitimi Phizer'in kurum kültürü ile bütünleştirerek başarıyı yakalamaktadır (Refiğ, 2003;35).

İşletmelerin insan kaynakları departmanları için temel felsefe doğru işe doğru eleman yerleştirmektir ve seçim yöntemleri bu felsefeye dayalı olarak oluşturulmaktadır. Bütün işletmelerin personel seçiminde ortak amaç yüksek fayda sağlayabilecekleri, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek elemanlara sahip olabilmektir. İşletmenin personelden beklentileri olduğu kadar personeline işletmeden beklentileri bulunmaktadır. Aşağıda sıralanan maddeler personelin gerek işi gerekse işyerini kendine ait bilmesi ve yüksek performans alınabilmesi için gerekli görülmektedir.

*Çalışmada kuruma güven duyulması gerekli önceller şunlardır:*

- Dürüst Ve Hakkaniyetli İşleyiş Sahip
- Pozitif İmaja Sahip
- Huzurlu Ve Adil Bir Ortama Sahip
- İşe Alım Ve Oryantasyonu Önemseyen
- Bağlılık Yaratan
- Mali Güce Sahip
- Çalışanlarına İlgili Ve Saygılı
- Objektif Performans Değerlendirmesi Yapan
- Çalışanların İhtiyaçlarını Dikkate Alan

- Uzun Süreli İstihdam Sağlayan işletmelerin olması gerekmektedir (İslamoğlu&Birsel&Börü, 2007;118).

Bu maddelerin bir veya birkaçının eksik olması personelin kuruma duyduğu güvenin ve değer azalmasına yol açabilmektedir. Yukarıda sayılı maddelerden Dürüst ve Hakkaniyetli İşleyiş Sahip, Huzurlu ve Adil Bir Ortama Sahip, Bağlılık Yaratan, Çalışanlarına İlgili ve Saygılı, Objektif Performans Değerlendirmesi Yapan, Çalışanların İhtiyaçlarını Dikkate Alan sözleri insana yakışan çalışma şartlarının da niteliklerini oluşturmaktadır ve bütün işletmelerde ortak olması gerekmektedir.

### **3.7. Stratejik Planlama**

İşletmenin uzun vadeli amaçlarını oluşturmaktadır. İşletmelerin büyüme oranı, piyasaya süreceği yeni ürünler, gireceği yeni pazarlar bu tür uzun vadeli amaçlara örnek olarak gösterilebilmektedir (Geylan, 1992;40).

Bugünün rekabet ortamı, sağlam, hızlı hareket eden ve proaktif olan organizasyonlara gereksinim duymaktadır. Bunun sağlanması da iyi tasarlanmış stratejik bir planla mümkün olabilmektedir. Ancak, stratejik planlama ve anlamlı olarak yapılan organizasyonel dizaynlar bunları uygulamaya arzulu ve yetenekli insanlar olmadığı sürece yeterince değer taşımamaktadır (Beardwell& Holden, 1994;14-16).

İşletmelerde stratejik planlama yapılırken şu aşamalardan geçilmektedir:

- İşletmenin ve çalışanların amaçlarının analizi, çalışanlara dönük envanter hazırlamak
- Dış faktörlerdeki gelişmelerin analizi, insan kaynakları stratejisi belirlemek (Uğur, 2008;89).

İşletmeler stratejik planlama faaliyetinde ilk önce misyon ve vizyonu belirlemektedirler uzun vadeli amaçlarını saptamaktadırlar. Bu amaçlar doğrultusunda da organizasyonun ihtiyacı olan iş gücü planlaması yapılmakta ve sonucunda bu iş gücünün verimli bir şekilde yönetimi sağlanmaktadır (Şahan, 2006).

Amaçlar belirlenmeden stratejik planlama yapılamamaktadır. Amaçlar stratejik planlamaya yön vermektedir.

Bir organizasyonun varoluş nedeni amaçları gerçekleştirmektir, yoksa amaçlara ulaşmada bir araç rolü oynayan işletmeye ihtiyaç kalmazdı (Şahan,2006). İşin misyonu işimiz nedir ve ne yapılmalıdır? sorusuna verilecek cevabın belirlenmesinden sonra hedeflerin belirlenmesi stratejilerin ve planların geliştirilmesi ve yarının sonuçları için bugünden kararların alınmasıyla yapılmaktadır (Serdar, 2001;40).

Stratejik planlama, bir başka kaynağa göre, örgütün rekabet üstünlüğünü korumak için güçlü ve zayıf yanlarını, dış fırsatlar ve tehditleri göz önüne alarak uzun süreçte dengelenmesi çalışmalarından oluşmaktadır (Pektaş, 2009;20).

Stratejik planlama bir işletmenin faaliyet, yatırım ve genel çalışma stratejilerinin yanında para, ham madde, ar-ge ve insan kaynakları gibi uzun vadede bir organizasyonun rekabet gücünü ve toplam performansını artırmaya yönelik bir planlama işlemi veya faaliyettir (Seyyar&Selek Öz, 2007;354).

Stratejik planlar genellikle çok uluslu işletmelerin gittikleri ülkelerdeki belirsizlik durumlarında önem kazanmaktadır ve yaşanabilecek riskleri en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Soydaş, 2005;85).

Yönetimsel bazda stratejik planlama şirketten şirkete değişiklik gösterebilmektedir. Bir yanda, üst düzey yönetimin hat yöneticileriyle birlikte oluşturdukları ve çalışanlar ile hissedarların yön verdiği bir planlama süreci söz konusuysen; diğer yanda hat yönetiminden veya hissedarlardan gelen bilgilerin yoğun olarak değerlendirilmediği ve planlama sürecinin üst yönetim bazında gerçekleştirildiği durumlar söz konusu olabilmektedir (Şahan, 2006).

Stratejik planlama bir süreci ifade etmektedir. İşletmenin ulaşmak istediği hedefleri, amaçları onlara ne ölçüde ne zaman ulaşılacak istendiğini ve bunu başarmak için kullanılması gereken araçları belirlemektedir (Soydaş, 2005;86).

Bir başka kaynağa göre örgütler hedeflerine karar verme, gereksinimlerini belirleme ve iş planlarını hazırlamayı, sistematik bir süreçte yapmaktadırlar ve bu süreç doğal olarak stratejik unsurlar taşımaktadır. Stratejik bir planlamanın işin ne olduğu, ne olacağı ve nasıl olması gerektiği gibi sorulara yanıt getirmesi gerekmektedir (Pektaş, 2009;28).

Büyüklüğü ne olursa olsun tüm organizasyonlar şu anda nerede olduklarını ve gelecekte nerede olmak istediklerini tam olarak anlamak istemektedirler. Organizasyonun içinde aşağıda sıralanan hususların en açık şekilde anlaşılması gerekmektedir

❖ Amaçların

- ❖ Pazarların
- ❖ Yapının
- ❖ Kültürün
- ❖ Politikaların
- ❖ Kilit kararların dayandığı felsefi kılavuzların
- ❖ İnsan ve fiziki kaynaklar açısından gereksinimlerin
- ❖ Toplam gelişme gereksinimlerinin
- ❖ Kısaca organizasyonun uzun vadeli stratejisinin olması gerekmektedir.

Stratejik planlama yalnızca uluslar arası holdinglerin içindeki plastik kulelerde ve fildişi koltuklarında oturan yüksek maaşlı kalifiye uzmanların sorumluluğu olarak görülmemektedir. Bu planlama her büyüklükteki ve tipteki organizasyonun içindeki her seviyedeki yöneticinin sorumluluğudur. Eşzamanlı, sorumlu ve uzman tam bir iş takımı oluşturmak için faydalı bir araçtır. Aynı zamanda organizasyonel hedeflere sahip olmak ve bunları yakalamak için insanları bir araya getiren bir ön gereksinimdir (Lambert, 1998;14).

Stratejik planlama, “Şu anda neredesiniz?”, “Nereye gitmek istiyorsunuz?” ve “Oraya nasıl ulaşmayı düşünüyorsunuz?” sorularının cevaplarını içinde barındırmaktadır (Şahan, 2006).

**Tablo 6: Stratejik Planlama İçin Model**

| <i>İzleme sonuçları</i> | TAKTİK PLANI   | <i>ayarlama uygulama</i> |
|-------------------------|--|--------------------------|
| <b>Birinci adım</b>     | İdeal geleceği detaylandırarak bir vizyon oluşturun  |                          |
| <b>İkinci adım</b>      | Mevcut durumu meseleler- dahili<br>Fırsatlar- harici<br>Güçlü yönler- dahili<br>Tehditler- harici açısından tanımlayın |                          |
| <b>Üçüncü adım</b>      | Misyonunuzun tanımlamasını oluşturmalarını sağlayın  | terimleri teşvik         |
| <b>Dördüncü adım</b>    | Belirgin ölçülebilir erişilebilir gerçekçi zamanlaması olan hedefler oluşturun   |                          |
| <b>Beşinci adım</b>     | Stratejik alternatifler üretin   |                          |
| <b>Altıncı adım</b>     | Stratejiler seçin  |                          |
| <b>Yedinci adım</b>     | Taktiklerin zamanlamasına izlemesine iletişimine emin olun   | sorumluluğuna desteğine  |

Kaynak: Lambert (1998;16).

- 1) İlk adım vizyon: İdeal bir geleceğe ulaşmak ve organizasyon için güçlü bir vizyon belirlemektir



- 2) İkinci adım: Herhangi bir belirli kuvvetin organizasyonun pazarını genişletmesini yada fırsatlar konusundaki etkinlik yeteneğine fayda sağlayıp sağlamadığını dikkate almadan önce tüm iç kaynakların değerlendirilmeye tabi tutulmadan kaydedilmesini sağlamak için beyin fırtınası yaklaşımı yeniden kullanılmalıdır.
- 3) Üçüncü adım: Uygun planlama ve katılım ile hiçbir şeyin imkansız olmadığı yaklaşımı ile hareket etmeye devam edilerek, eğer şunu bilseydim başarısız olmazdım. Nasıl bir girişimde bulunmalıyım? sorularını yanıtlamak gerekmektedir.
- 4) Dördüncü adım: Spesifik, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçilik ve zaman unsurlarını içeren amaçlar serisi olması gerekmektedir.
- 5) Beşinci adım: Organizasyon için söz konusu olabilecek muhtemel stratejilerin çapının belirlenmesi gerekmektedir.
- 6) Altıncı adım: Seçtiğimiz yaklaşımları açıklayan ve çift yönlü durumları ya da potansiyel belirsizlikleri gösteren bir strateji tanımlaması yazılması gerekmektedir.
- 7) Yedinci adım: Her bir operasyonun sadece kendisine ayrılan hedeflere ulaşip ana hedefe uygun katkıyı sağlaması gerekmektedir (Lambert, 1998;18).

Şekil incelendiğinde stratejik planlama için önce vizyon oluşturulmaktadır. Ardından fırsatlar değerlendirilmekte ve riskler tanımlanmaktadır. Üçüncü ve dördüncü aşamada girişimler için teşvikler sağlanmakta hedefler belirlenmektedir. Daha sonra stratejik planlama için alternatifler oluşturulmakta ve uygulanacak stratejiler seçilmektedir ve son aşamada seçilen stratejilerin hedefe ulaşmada sağladığı fayda değerlendirilmektedir.

Öte yandan şirket içi gelişim ve ilerleme imkanlarından memnuniyetin yükseltilmesinde en önemli kriter başarıların teşvik ve takdir edilmesidir olmaktadır (Yüksel, 2008;11).

### **3.7.1. Stratejik Planlama Çeşitleri**

Stratejik planlama beş bölümde incelenmektedir:

- 1) Fiziki kaynak planı: Tesis, teçhizat, arsalar ve bilinenlere uygun olan sistemler

gibi faydalı fiziki kaynakları denetlenmek

- 2) Finansal kaynak planı: Finansal kaynakların ve hedeflerin ulaşılabilirliğini sağlamak için harici ve dahili kaynaklar arasında uygun olan finansal kaynakları denetlemek.
- 3) Pazarlama planı: Mevcut ve potansiyel pazarların, kilit sektörlerin ve müşterilerin pazarın organizasyonel imajın çevre gereksinimlerinin ve toplum politikasının elde edilmiş ve acil gereksinimleri karşılamak üzere oluşturulan kritik stratejik adımlarla birlikte tanımlamak.
- 4) İnsan kaynakları planı: İşin yada kurumun kültürünü değerlerini normlarını şahsi ya da organizasyonel gelişimini yönlendiren kilit kriterleri oluşturmak.
- 5) Kalite –mükemmeliyet planı: Firmanın içinde ve dışında gerçekleşen işlemlerin her yönden mükemmelliğe tam bir katkı sağlanmasıyla ulaşılan kritik rekabetçi üstünlük sağlamak (Lambert, 1998;28).

İnsan kaynakları planlaması işletmelerin hedeflerine ulaşabilmelerinde sahip oldukları stratejilerden oluşmaktadır. Bu stratejiler hem iş gücü seçiminde hem bu iş gücünden yüksek performans sağlanabilmesinde ve bunun sürdürülebilir hale dönüştürülmesinde, izlenen planlı adımlardan oluşmaktadır.

### **3.7.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri**

Stratejik planlamanın başlıca özellikleri şunlardır:

- 1) Tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır. İşletmenin daha alt düzeyde yapılan planlarına temel oluşturmaktır.
- 2) Uzun dönemlidir ve en az 5 yıllık süreleri kapsamaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır. Stratejik planlama uzun dönemlidir ama geleceğin kararları ile değil mevcut kararların geleceği ile ilgili olmaktadır.
- 3) İşletmelere risk alma ve girişimcilik yeteneklerini arttırma olanağı sağlamaktadır (Akal, 1992;57).

İşletme, belirlenen stratejik planlamanın kriterlerine uymak zorundadır. Çünkü stratejik planlar işletmenin hedeflerine göre hazırlanmaktadır ve planlamada amaç bu hedeflere ulaşabilmektir. Stratejik planlar uzun periyotlarda hazırlanmaktadır. Fakat uzun dönemden, gelecekte ilgili hayali amaçlar değil; uzun dönemli stratejik planlar, günün çevre koşulları dikkate alınarak gelecekte oluşabilecek durumlar ve ihtiyaçlar hesaplanarak hazırlanan taktik planlardan oluşmaktadır. Bu stratejik planların hazırlanmasında asıl amaç işletmenin çıkarlarını korumak ve işletmeyi daha yüksek seviyelere ulaşmasını sağlayabilmektir.

### **3.7.3. Stratejik Planlamanın Kontrol Süreci**

Stratejilerin taktik planlara ve etkinlik planlarına dönüştürülmesinden oluşmaktadır. Programlar uygulamaya geçirilmekte, uygulama sürecinde ve sonrasında performans ölçüm ve denetimleri devreye girmektedir (Akal, 1992;57).

Kontrol sürecinde amaç hedeflere ulaşmada stratejik plan çerçevesinin içinde olup olunmadığı ve hedeflere yakın mı yoksa uzak mı olduğunun anlaşılabilmesini sağlamaktır.

İşletme dışında ve kontrol edilemeyen koşulların ortaya çıkması durumunda stratejik planlar düzeltilmekte ve değiştirilmeleri sağlanmaktadır (Akal, 1992;57).

Stratejik insan kaynaklarında merkez artık insan unsuru olmaktadır. Doğru işe doğru eleman ilkesinden hareketle “Kendinizle işiniz arasındaki uyum mutluluğunuz açısından kesinlikle büyük önem taşımaktadır (Reeves, 2003;181). İnsanın olduğu yerde, insana uygun çalışma şartları kaçınılmaz olmaktadır. “İnsanlar söz konusu olduğu zaman çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer, tutum işin içine karışmaktadır.” (Palmer, 1993;17).

Kontrol sürecinde ortaya çıkacak olası aksaklıkların nedenleri arasında personel de yer almaktadır. Stratejik planlama çerçevesi içinde çalışacak olan işletme çalışanları olduğundan stratejik planlamanın kontrol sürecinde çalışanların performansları ve onlardan alınan verim de değerlendirilmektedir.

### 3.7.4. Stratejik Planlamanın Güçlükleri

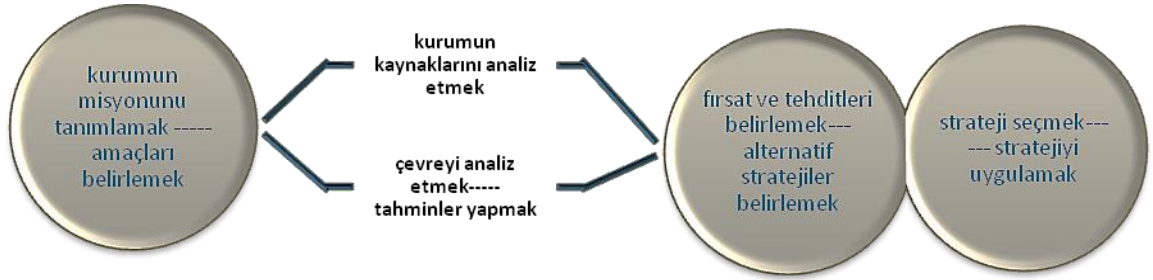
Güçlükler insan kaynakları yöneticileri tarafından dikkate alınmaktadır ve her biri için bir çözüm yolu bulunmaktadır. Stratejik planlamanın karşılaştacağı güçlükler aşağıda sıralanmaktadır:

- ❖ İcra başkanı karar verme sürecine egemen olduğunda
- ❖ Organizasyonun kültürü liderlik tarzı ürünleri ve hizmetleri değiştirilemez olarak algılandığında.
- ❖ Değişiklik yeni bir vizyona ya da iç yada dış güçlükler tepki olarak ortaya çıkacağına sadece yenilik olsun diye oluşturulduğunda.
- ❖ Stratejileri tam olarak geliştirmeye ve anlaşılır yazılı bir plan oluşturmaya yetecek zaman bulunamadığında.
- ❖ Gizli gündemlerin ve şirket politikalarının, katılımları motive etmesine izin verilmediğinde.
- ❖ İlgili kişiler yapılan planlamanın sonucu olarak organizasyonun şu ana kadar hiç erişemediği iyi ölçülebilir sonuçlar almasını hedeflemediğinde.
- ❖ Plan, basit ve anlaşılabilir bir lisanla daha çabuk işleyebilmesi için emeğine ve girişimine gereksinim duyulabilecek herkese iletilmediğinde.
- ❖ Çalışanların, yönetimin, ortakların ve diğer katılımcıların makul istekleri göz ardı edildiğinde
- ❖ Hedeflerin oluşturulmasının aceleye getirilip amaçlar belirsiz kaldığında.
- ❖ Şirketin, uzun vadeli planlamanın şirket yaşamını devam ettirebilmesi için bir önem olmadığı sonucuna doğru çark etmek üzere olduğunda.
- ❖ İcra başkanı planlama sürecine inanmadığında ve üst yönetim böyle bir şeye yanaşmadığında.
- ❖ Üst yönetim takımı tutarlı davranışlarla proaktif olarak ya da günlük olarak plana bağlılığını göstermediğinde.

Stratejik planın başarıya ulaşabilmesi için şirket yönetiminin bir Amerikan özdeyişinin ortaya koyduğu gibi *konuştuğu gibi yürümesi* gerekmektedir (Lambert, 1998;34-36).

### 3.7.5. Stratejik Planlama Araçları

Şekil 7: Stratejik Planlama Araçları



Kaynak: Serdar (2001;40).

- 1) Kurumun misyonunu tanımlamak
- 2) Stratejik amaçları belirlemek
- 3) Kurumun kaynaklarını analiz etmek
- 4) Çevreyi analiz etmek
- 5) Tahminler yapmak
- 6) Fırsat ve tehditleri değerlendirmek
- 7) Alternatif stratejileri belirleyip geliştirmek
- 8) Stratejiyi seçmek (Serdar, 2001;41).

Şekilde stratejik planlama araçları gösterilmektedir. Araçlardan ilki kurumun misyonunu tanımlamak olarak gösterilmektedir. Ardından kaynakları ve piyasa koşulları analiz etmek, riskleri bilmek, gerekli tedbirleri almak ve son olarak stratejik planları hazırlamak ve işletme tarafından uygulamak olarak sıralanmaktadır.

### 3.7.6. Stratejik Planlamanın Faydaları

Uygulamaya koyulan stratejik planlama sürecinde başarılı geçen aşamalar tespit edilmektedir ve belirli periyotlarla durum analizi yapılmaktadır. Stratejik planlama işletmeye pek çok açıdan fayda sağlamaktadır. Bunlar:

1. Değişen çevreye uyum sağlamak: Çevrenin sürekli değişmesi özellikle son yıllarda kolay ulaşılamayan bir hıza erişmesi stratejik planlamayı benimsemek için yeterli bir neden olmaktadır.

2. Yönetimde etkin olmak: Yöneticiler etkili ve başarılı bir çalışma temposu içerisinde yönetim faaliyetlerini sürdürebilmek için sistemli düşünmek ve karar almak zorundadırlar. Bu sebeple sistemli düşünmeyi gerektiren stratejik planlama bir yönetim şekli olarak uygulanmaktadır.

3. Sistematik düşünmek: Stratejik planlama sistemli düşünülmesine ve karar alma sürecinde kurum yöneticilerine büyük ölçüde yarar sağlamaktadır. Çünkü stratejik planlama, sistemli düşünmeyi gerektirmektedir (Serdar, 2001;56).

4. Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek: Dünyanın bir bölgesinde yaşanan gelişmeler ve değişiklikler televizyon kanalları, uydular, basın ve bilgisayar ağları vasıtasıyla anında başka bölgelerde izlenebilmektedir. Kurumlar toplumun ve kamu oyunun ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde ayakta kalabileceklerdir. Stratejik planlama kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehditleri ortadan kaldıracabilecek ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamaktadır ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır (Serdar, 2001;55).

Şirketin stratejik planlama faaliyeti:

1. Kısıtlı kaynakların gerekli yerlere tahsis edilmesi,
2. Çevresel fırsat ve tehditlerin analizinin yapılarak organizasyonun bunlara hazır hale getirilmesi,
3. Stratejik faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanarak şirket içinde bütünlük yaratılması, çalışanların eğitim ve gelişimine önem verilmesini kapsamaktadır (Şahan, 2006).

### 3.8. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması yapılırken iç faktörlerin yanı sıra sözü edilen dış faktörlerin de dikkate alınması ve tüm bu değişkenlere göre tahminler ve düzenlemeler yapılmasına stratejik insan kaynakları planlaması adı verilmektedir (Uğur, 2008;88).

Stratejik insan kaynakları planlamasından, bir anlamda stratejik planlamanın insan kaynaklarına bakan yüzü anlaşılmaktadır (Şahan, 2006).

İşletmenin amaçlarına ulaşması için ise formel yapının ve insan kaynakları planlarının uyumlaştırmak, işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlemek gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin etkinliği, insan kaynakları dengesini doğru kurmaya bağlı olmaktadır. Bu dengeyi kurmadaki temel belirleyici ise stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, insan kaynaklarının sürece katılımı ve süreci gerçekleştirecek faaliyetleri yerine getirmede sergileyeceği performans olmaktadır (Beardwell& Holden, 1994;14-16).

İşletmenin bütün planlama çalışmalarına rehberlik yapan stratejik planlamanın İK planlaması ile bütünleştirilmesi ve uyumlaştırılması neticesinde ortaya çıkan sürece denilmektedir (Seyyar &Selek Öz, 2007;166).

Stratejik insan kaynakları planlamasında insan kaynakları yöneticileri, işletmenin iş gücü istihdamını ve mevcut iş gücünün işletmeye güven duymasını, çalışanların işletmedeki geleceklerini güvence altına alacak stratejik faaliyetleri gerçekleştirmektedirler.

Stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyon bazında insan kaynaklarının amaçlarını, stratejilerini ve ölçütlerini desteklemesinin yanı sıra, organizasyonun stratejik planına dahil edilmeyen insan kaynakları yönetimine yol göstermektedir (Şahan, 2006).

Bu yaklaşım insan kaynakları yöneticisine daha çok sorumluluk üstlenmesine yol açmakta ve aynı zamanda kurumun tüm fonksiyonlarının, işleyiş kararlarına ortak olmasını gerektirmektedir (Ağdelen, 2003;34).

Stratejik insan kaynakları planlaması kavramı bazen stratejik insan kaynakları yönetimi kavramıyla beraber kullanılmakla birlikte, burada önemli olan stratejik yönetimin çevresel ve durumsal koşulları dahilinde gerekli revizyonların yapılmasını ve bu sayede firmanın her koşulda güncel planlar ile yönetilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla dinamik

bir süreçten oluşmaktadır (Eren, 1996;3). Yani insan kaynaklarının şirket bünyesinde stratejik bir rol üstlenmesi ve bunun etkilerinin organizasyona katma değer sağlayan, verimliliği artırıcı ve uzun döneme yayılmış olması anlamına gelmektedir (Şahan, 2006).

*Bir stratejik yönetim modeli:*

- ❖ Şirketin misyonunun kararlaştırmak; şirketin amacının, felsefesinin ve hedeflerinin genel olarak ortaya koymak.
- ❖ Şirketin iç durumunu ve yeterliliğini yansıtan bir şirket profilini ortaya çıkarmak
- ❖ Hem rekabetçi koşullar hem etmenler ile şirketin dış ortamını değerlendirmek.
- ❖ Şirket profilinin dış ortamla eşleştirilmesi sırasında kendini gösteren seçeneklerle ilgili etkileşimli fırsat analizi yapmak.
- ❖ Olasılıkların şirket misyonu ışığında değerlendirilmesiyle, istenen seçenekleri ayırt etmek.
- ❖ İstenen seçeneklere ulaşmak için gereken uzun dönemli hedefleri ve genel stratejileri stratejik olarak seçmek.
- ❖ Uzun dönemli hedeflerle ve genel stratejiyle uyumlu yıllık hedefleri ve kısa dönemli stratejileri belirlemek.
- ❖ İnsanları, yapıları, teknolojileri ve ödül sistemlerini uygun biçimde bir araya getiren bütçelendirilmiş kaynakları kullanarak stratejik tercih kararlarını, hayata geçirmek.
- ❖ Denetimi sağlamak ve gelecekteki kararlara girdi oluşturmak amacıyla stratejik sürecin başarısını gözden geçirmek ve değerlendirilmesi sağlamak (Grunig&Repper, 2005;134).

Yogi Berra “Gittiğiniz yeri bilmiyorsanız, dikkatli olmanız gerekir, çünkü oraya ulaşamayabilirsiniz.” Demektedir (Şahan, 2006). Nereye gidildiğini bilmek için takip edilebilecek bir planın olması gerekmektedir. Stratejik yönetim planları işletmeler için birer harita niteliği taşımaktadır. Bu haritalar hem gitmek istenilen noktayı hem de o noktaya nasıl gidileceğini göstermektedir.



Organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için değişimin anahtarı olan insana sadece bir çalışan olarak değil, firma başarısında en önemli kaynaklardan biri olarak bir bütün olarak bakılmaktadır (Evrenesoğlu, 2007;2).

İnsan kaynaklarının stratejik planlaması, şirket içi insan kaynakları programlarına, politikalarına ve süreçlerine odaklanmasından ötürü, bu alanlardaki eksikliklerin belirlenmesinde etkin olacaktır (şahan, 2006).

İnsanları geliştirerek, kuruluşları geliştirmek günümüzde personel yönetiminin önceliklerinden biridir (Finnigan, 1995;143).

İnsan unsurundan gerekli yararın sağlanması başka bir deyişle etkinliğini her dönemde maksimum düzeyde tutulması işletmenin genel başarısının temel şartı olarak görülmektedir (Uğur, 2008;87).

Eğer stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda, organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçları karşılanmış, doğru işe doğru nitelikte insan yerleştirilmiş ve şirket çalışanları organizasyonun vizyonunu benimsemiş ve misyonu doğrultusunda hareket ederek işletmenin gelişimine katkıda bulunuyorlarsa, stratejik planlama faaliyeti amacına ulaşmış demektir (şahan, 2006).

Stratejik planlamada, özünde kaynakların doğru kullanımı, iletişim ve hareket kolaylığı, belirsizlik ve beklenmedik durumlara karşı esneklik gibi kavramların yer aldığı söylenebilir (Uğur, 2008;88).

Bir başka kaynağa göre örgüt yönetimi, insan kaynakları birimlerinden, örgütün stratejik planlarına uygun ve destekleyici insan kaynakları planlaması beklemektedir. Bunu sağlamak için örgütün, insan kaynakları gereksinimlerini iş analizleri ve değerlendirmeleri ile tahmin etme gereksinimi ortaya çıkmaktadır (Pektaş, 2009;18).

İnsan kaynakları giderek stratejik planlamanın partneri olmaktadır. İşe alımda gittikçe daha etkili yöntemler geliştirmekte, nitelikli ve amaca yönelik eğitimlerle ve seçmekte başarılı oldukları yetenek havuzları oluşturmak için büyük çaba harcadıkları bilinmektedir (Baltaş, 2009;41).

Sullivan iyi bir iş gücü planlamasının pek çok faydaları olduğunu belirterek aşağıdaki etkilerden söz etmektedir (Pektaş, 2009;22):

- ✓ Sürprizlerden korunma: Planlama ile artan farkındalık düzeyi örgütü ani ve kaçınılmayan etkilere de hazırlıklı duruma getirmektedir.
- ✓ Dış ve iç etkileri yumuşatma: Ekonomik ya da teknolojik gelişmelerle oluşabilecek iniş ve çıkışlara göre iş gücünü verimli olarak planlamak ise alım ve çıkartmalardaki keskinlikleri önlemektedir. Bu uygun yetenekteki iş gücünün alınmasını sağladığı gibi, hazır bulunan iş gücünün de gelişimini desteklemektedir.
- ✓ Sorunları önceden tanımlama: İleride büyük sorunlara yol açabilecek küçük sorunların zamanında belirlenmesini sağlamaktadır.
- ✓ Sorunları önleme: Oluşmuş sorunların düzeltilmesi oldukça pahalı ve zahmetli bir süreçtir. Oysa bunları önceden belirlemek, önleyici tedbirler almak, daha olumlu bir yaklaşım sergilemektedir.
- ✓ Fırsatlardan faydalanma: Planlama ile geleceğini daha önceden iyi tahmin edebilen örgütler, fırsatların yaklaştığını gördüğü anda önceden durumlarını ayarlayabilme şansına sahip olmaktadır.
- ✓ Örgüt imgesinin geliştirilmesi: Telaş içinde işe alım ya da işten çıkarımlar, örgütün yetenekli iş gücü üzerindeki güvenilirliğini azaltmaktadır.

Oysaki her türlü iniş çıkışlarda İK planlamasına sahip örgütler bu zamanları soğukkanlılıkla atlatabileceği için örgütün güvenilirliği de artacaktır. İnsan kaynakları stratejisinin belirlenmesinde yapılan analiz ve incelemelerin ışığında işletmenin üretim ve pazarlama stratejilerini de göz önünde bulundurularak geleceğe dönük istihdam politikaları belirlenmektedir (Uğur, 2008;90).

Başka bir kaynağa göre SİKP, uzun dönemli ve geniş kapsamlı insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için planlar, programlar ve taktikler geliştirme sürecinden oluşmaktadır. Planlama tekniklerine ve kavramlarına yeterli önem verilmediğinde olabilecekler şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) İşe uygun insan yerleştirememek.
- 2) Yüksek çalışan döngüsü ile karşı karşıya kalmak.

- 3) Çalışanların, işlerini en iyi şekilde yapmaması.
- 4) Örgütün, çalışanlarla ilgili kararlarında (terfi, nakil, vb.) ayrımcılık yapıldığı iddiasıyla mahkemeye verilmesi.
- 5) Çalışanlara, aylıklarını örgütteki diğer çalışanlarla kıyasladıklarında eşit ya da adil davranılmadığını düşündürmek.
- 6) Kurallara uygun davranmayan çalışanlarla karşı karşıya kalmak (Pektaş, 2009;20).

### **3.8.1. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasını Gerekli Kılan Sebepler**

Değişen çevre koşulları ekonomik hayattaki rekabeti arttırmaktadır. Şirketlerin hedefleri ise her zaman daha yükseğe ulaşabilmek yani genişlemek, yeni pazarlar kapmak, müşteri talebini arttırmak olmaktadır. Bu hedefler bütün işletmelerde ortak ve bu ortak hedeflere ulaşabilmek için işletmeler kendilerine yeni vizyonlar oluşturacak, kendilerini bir adım daha öne çıkaracak, işletmeye canlılık, enerji katacak beyinlere ihtiyaç duymaktadırlar. Yeni fikirler işlemeleri öne çıkaran ve diğerlerinden ayıran en önemli etken olmaktadır. Bu etken insan kaynağının ne kadar önemli olduğunun bir kez daha altını çizmektedir. Başarılı stratejileri ancak başarılı insanlar yapabilmektedir.

Geçtiğimiz asır içinde insanlık, önce seri üretimin yaygınlaşması ile tarım toplumundan endüstri toplumuna, daha sonra bilgisayar ve internet teknolojisinin yaygınlaşması ile endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru yol almıştır. Bu değişim süreçlerinin insan kaynakları üzerinde etkileri de farklı olmuştur. İK değişimle beraber bireysel ve el becerisine dayalı ustalıklar etkisini yitirmiştir, yerini bilgi ve becerisi alt düzeyde işçi sınıfına terk etmiştir, ancak üretimde yüksek ve standart kalite, ucuza elde edilmiştir. Teknolojinin gelişmesi, ürün çeşitlenmesi, rekabet ve küreselleşme ile beraber teknik bilgiye sahip ve yaratıcı iş gücüne gereksinim duyulmuş, bu da insan kaynaklarına bakışı değiştirmiştir. Üretimde tam otomasyona geçildiği zamanımızda ise artık iş gücünde bedensel emeğe verilen önem azalmaktadır, düşünsel emek ön plana çıkmaktadır. Bu değişimin insan kaynakları planlamasında da etkileri olmaktadır, örgütler için yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinmiş yetenekli çalışanlara sahip olmak stratejik önem kazanmaya başlamaktadır (Pektaş, 2009;17).

## **BÖLÜM 4: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINA YÖNELİK BİR KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İnsan kaynakları alanında stratejik planlamanın önemi ve bununla ilgili yapılması gerekenler üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın amacı katılım bankasının stratejik insan kaynakları planlamasına bakış açılarının bilinmesini sağlamaktır. Bu araştırma, stratejik insan kaynakları planlamasının bankaya sağladığı faydaların, neler olduğunun öğrenilmesine yardımcı olacaktır.

### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Ankette on altı soru bulunmaktadır. On dört soru 0-4 arası puanlar üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışma, *Kuveyt Türk Genel Müdürlüğünde İnsan Kaynakları yöneticileriyle* yapılmıştır. Görüşme yapılan insan kaynakları yöneticilerinden ilki İK eğitim ve geliştirme yönetmenidir. Ağırlıklı olarak bankanın insan kaynakları müdürlüğünde eğitim programlarının hazırlanmasından sorumludur. Çalıştığı kurumla ilgili alan araştırması yaptığı yüksek lisans tez çalışması bulunmaktadır. Görüşme yapılan bir diğer insan kaynakları yöneticisi bankanın insan kaynakları uzmanıdır. Ağırlıklı olarak bankanın insan kaynakları müdürlüğünde stratejik planlama alanından sorumlu bulunmaktadır.

### **4.3. Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren bir katılım bankası olan Kuveyt Türk insan kaynakları çalışanıyla yüz yüze görüşme yapılarak sorulara cevap alınmıştır. İnsan kaynakları yöneticisine stratejik insan kaynakları planlamasına dair sorular yöneltilerek, bankanın özel kararlarına girilmeden sadece konuyla ilgili genel yaklaşımlarının öğrenilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu yüzden bu çalışma katılım bankasının yeni insan kaynakları yönetimi anlayışı kapsamında stratejik planlamaya olan bakış açılarını sergilemektedir. Ankette stratejik planlamayı konu alan soruların yanında, kurumun kararlarını etkileyen iç ve dış faktörler, eleman seçiminde öne çıkan özellikleri içeren sorularda yer almaktadır.

#### 4.4. Bulgular ve Değerlendirmeler

Kuveyt Türk'te yapılan araştırmada sorulara verilen cevaplar ve değerlendirmeler aşağıda gösterilmektedir:

***İlk soru: Stratejik yaklaşımda insan kaynakları yöneticilerinde olması gereken özellikler nelerdir?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın İK yöneticilerinde aranan özellikler şu şekilde belirtilmiştir. Geleceğin şirket yöneticilerini tanımlayabilme işe alabilme ve geliştirme becerisi, iş stratejilerini anlayabilme ve kullanabilme becerisi taktik olarak düşünebilme gibi stratejik olarak da yaklaşabilme becerisi, gelecekte karşılaşılabilecek problemleri tanımlayabilme ve değişen pazar koşullarına adapte olabilmek için çözüm üretebilme becerisi, üst yöneticiler tarafından şirkette proaktif hayati önemi olan ve entegre bir katılımcı olarak tanınma becerisi, global pazarda çalışabilme becerisi seçeneklerine dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Şirket kültürünü plan ve politikalarını anlayabilme becerisi, global pazarda çalışabilme becerisi, her türlü insanla baş edebilme becerisi ve sözlü ve yazılı olarak topluluk önünde iyi iletişim kurabilme becerisine üç puan verilmiştir.

Değerlendirme: Gelecek odaklı düşünen proaktif çalışma yeteneğine sahip çalışanlara öncelik verilmektedir.

***İkinci soru: İnsan kaynakları neden her zamankinden daha önemlidir?***

Bu soruya verilen cevapta banka için insan kaynaklarının önemli olmasının sebebi şu şekilde belirtilmiştir. Karlılığı, maliyet bilinci ve büyüme ile sağlama zorunluluğu seçeneğine dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Teknoloji seçeneğine üç, devamlı değişim seçeneğine iki, küreselleşme seçeneğine bir puan verilmiştir.

Değerlendirme: Bu bağlamda banka için *insan kaynakları yönetiminin* maliyet bilinci ve büyüme ile sağlanan karlılıktan dolayı önemli olduğu anlaşılmaktadır. Diğer seçeneklerin insan kaynaklarının önem kazanmasından büyük etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle teknoloji ve küreselleşme faktörleri stratejik insan kaynakları planlamasını gerekli kılmaktadır. Buna rağmen banka için insan kaynaklarının önem kazanmasında en büyük neden büyüme sağlayarak karlılığı artırma olarak

görülmektedir.

***Üçüncü soru: Stratejik planlamanın güçlükleri nelerdir?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın stratejik planlamada karşılaştığı güçlükler şu şekilde belirtilmiştir. İcra başkanı karar verme sürecine egemen olduğunda, organizasyonun kültürü, liderlik tarzı ürünleri ve hizmetleri değiştirilemez olarak algılandığında, değişiklik yeni bir vizyona, iç ya da dış güçlüklerle tepki olarak ortaya çıkacağına sadece yenilik olsun diye oluşturulduğunda seçeneklerine üç puan verilmiştir.

Stratejileri tam olarak geliştirmeye ve anlaşılır yazılı bir plan oluşturmaya yetecek zaman bulunamamasına, gizli gündemlerin ve şirket politikalarının katılımları motive etmesine izin verilmesine, ilgili kişiler tarafından yapılan planlamanın sonucu olarak organizasyonun şu ana kadar hiç erişemediği iyi ölçülebilir sonuçlar almasını hedeflememesine, planın; basit ve anlaşılabilir bir lisanla daha çabuk işleyebilmesi için emeğine ve girişimine gereksinim duyulabilecek herkese iletilmemesine, çalışanların yönetimin ortaklarının ve diğer katılımcıların makul isteklerinin göz ardı edilmesine, hedeflerin oluşturulmasının aceleye getirilip amaçların belirsiz kalmasına, şirketin; uzun vadeli planlamanın, yaşamını devam ettirebilmesi için bir önemi olmadığı sonucuna doğru çark etmek üzere olmasına, icra başkanının planlama sürecine inanmamasına ve üst yönetimin böyle bir şeye yanaşmamasına, üst yönetimin tutarlı davranışlarla proaktif olarak ya da günlük olarak plana bağlılığını göstermemesine seçeneklerine iki puan verilmiştir.

Değerlendirme: İcra başkanı, karar alma sürecinde etkili olduğunda, organizasyon için değiştirilemez ilkeler ileri sürüldüğünde ve değişiklik sadece yenilik olarak algılandığında stratejik planlamada güçlükler yaşandığı anlaşılmaktadır. Diğer seçeneklere iki puan verilmesi, bunların, stratejik planlama sürecinde diğerlerine kıyasla banka yönetiminde, daha az karşılaşılan güçlükler olduğu anlaşılmaktadır.

***Dördüncü soru: Stratejik planlamadan beklenen faydalar nelerdir?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın stratejik planlamadan beklediği faydalar şu şekilde belirtilmiştir. Yönetimde etkin olmak seçeneğine dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Sistematiik düşünmek seçeneğine üç puan, değişen çevreye uyum sağlamak seçeneğine

iki puan, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek seçeneğine bir puan verilmiştir.

Değerlendirme: Bankaya göre stratejik planlamadan beklenen fayda yönetimde etkin olmak olarak belirtilmektedir. Diğer seçenekler göz arđ edilmektedir. Stratejik planlamayı gerekli kılan sebepler arasında yer alan bilimsel ve teknolojik gelişmeler beklenen faydalar arasında en son sırada yer almaktadır.

***Beşinci soru: Stratejik insan kaynakları planlamasıyla gerçekleştirilmek istenen***

***amaç nedir?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın stratejik insan kaynakları planlamasıyla gerçekleştirmek istediği amaçlar şu şekilde belirtilmiştir: Bütün seçeneklere dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Bankaya göre stratejik insan kaynakları planlamasıyla varılmak istenen amaçlar seçeneklerin hepsidir.

Değerlendirme: Stratejik insan kaynakları planlamasıyla kurumun personel ihtiyacının karşılanmasının yanı sıra doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi, hizmet içi eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgüt çalışanlarının kurumun vizyonunu ve misyonunu benimsemeleri, böylece kurumun gelişimine katkıda bulunmaları amaçlanmaktadır.

***Altıncı soru: Stratejik planlamayı kurumda gerekli kılan nedenler nelerdir?***

Bu soruya verilen cevapta bankaya göre stratejik planlamayı gerekli kılan neden şu şekilde belirtilmiştir: Rekabet seçeneğine dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. rn çeşitlenmesi seçeneğine üç puan, teknolojinin gelişmesi seçeneğine iki puan, küreselleşme seçeneğine bir puan verilmiştir.

Değerlendirme: Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların ortak hedefi; olduklarından daha ileri gidebilmek, müşteri portföyünü arttırmak ve bymektir. Bu da bankalar arasındaki ***zellikle özel bankalar*** arasındaki rekabeti kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu bağlamda sektörde var olabilmek için bankanın rakiplerinin gerisinde kalmaması gerekmektedir. Bankaya göre stratejik planlamayı gerekli kılan sebepler arasında rekabet seçeneği diğer sebeplerden daha önemli görülmektedir. Diğer sebepler göz arđ edilmektedir. Stratejik planlamayı gerekli kılan sebeplerden en önemlisi olan küreselleşme, sebepler arasında en son sırada yer almaktadır.

***Yedinci soru: SİKP'na önem verilmediğinde personel profilinde hangi sorunlar ortaya çıkar?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın, SİKP'na bağlı olarak personel profilinde karşılaştığı sorunlar şu şekilde belirtilmiştir. Çalışanların aylıklarını örgütteki diğer çalışanlarla kıyasladıklarında eşit ya da adil davranılmadığını düşünmesi seçeneğine üç puan verilmiştir. İşe uygun insanın alınamaması, yüksek çalışan döngüsü ile karşı karşıya kalınması, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmaması, örgütün çalışanlarla ilgili kararlarında (terfi, nakil, vb) ayrımcılık yapıldığı iddiasıyla mahkemeye verilmesi, kurallara uygun davranmayan çalışanlarla karşı karşıya kalınması seçeneklerine iki puan verilmiştir.

Değerlendirme: Bankaya göre stratejik planlamaya gereken önem verilmediği zaman çalışanlar arasında adil gelir dağılımı yapılmadığı düşünülebilmektedir. Bu sağlıksız algılama çalışanların kuruma güven duygusunun azalmasına neden olarak, çalışanların performansını düşürecektir. Banka bu tarz bir sorun yaşamamak için stratejik insan kaynakları planlamasına önem vermektedir. Diğer seçeneklere düşük puan verilmiş olması bu sorunlarla, bankanın daha az karşılaştığı sonucuna ulaşılmaktadır.

***Sekizinci soru: Eleman seçiminde öne çıkan özellikler nelerdir?***

Bu soruya verilen cevapta banka için eleman seçiminde öne çıkan özellikler şu şekilde belirtilmiştir. Kişisel özellikler seçeneğine dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Fiziksel nitelikler, zeka, liderlik, işe yönelik değerlendirme seçeneklerine üç puan verilmiştir.

Değerlendirme: Banka için işe alınacak personelin kişisel özellikleri diğer kriterlerden daha önde gelmektedir. Adayların karakterleri işe yerleştirmede öne çıkan etken olmaktadır. Diğer kriterler daha az önem taşımaktadır. Stratejik insan kaynakları planlamasında doğru işe doğru eleman seçimi esas alınmaktadır. Bu bağlamda eleman seçiminde öne çıkan özellik işe yönelik değerlendirmeler seçeneği olmaktadır. Fakat banka adayın kişisel özelliklerine öncelik vererek işe uygun eleman kriterini göz ardı etmektedir.



***Dokuzuncu soru: SİKP kaç yıllık dönemi kapsıyor?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın SİKP 5 yıldan fazla süreyi kapsamaktadır.

Değerlendirme: Kısa vadeli planlar 6 ay- 1 yıl, orta vadeli planlar 1-2 yıl, uzun vadeli planlar 2-5 yıl olarak yapılmaktadır. Banka hedeflerini daha uzun döneme yaymaktadır. Amaçlara ulaşmakta beş yıldan fazla olan bir stratejik planlamayı tercih ederek günün koşullarına uygun politikalar belirleye çalışmaktadırlar. Böylece bankanın stratejik planlamasının değerlendirme – kontrol süreci sürekli aktif olmakta, ani yapılması gereken müdahaleler yerinde ve doğru zamanda gerçekleşmektedir.

***Onuncu soru: Kurumunuzun insan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörler nelerdir?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın insan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörler şu şekilde belirtilmiştir. Rekabet koşullarına dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Teknoloji, yasalar seçeneğine üç puan çevresel belirsizlik (ekonomik, siyasi, demografik v.b.) seçeneğine iki puan verilmiştir.

Değerlendirme: Bu bağlamda banka için insan kaynakları planlamasını etkileyen en önemli dış faktör, sektörün kaçınılmaz ve en önemli etkeni olan rekabet koşullarıdır. Bu koşullar bankayı kendisini ileriye taşıyacak personel arayışına itmektedir. İnsan kaynakları planlamasını etkileyen diğer faktörlere banka düşük puan vererek bunların öneminin daha az olduğunu düşünmektedir. Oysa stratejik insan kaynakları planlamasında rekabet faktörü başlı başına planlamayı etkileyen dış faktör değildir. Stratejik insan kaynakları planlamasında diğer faktörler daha fazla önem taşımaktadır.

***On birinci soru: Kurumunuzun insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler nelerdir?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın insan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler şu şekilde belirtilmiştir. Örgütsel strateji seçeneğine dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Mevcut iş gücünün özellikleri seçeneğine üç puan, bilgi sistemi seçeneğine ve coğrafik farklılaşma seçeneğine iki puan verilmiştir.

Değerlendirme: Banka için örgütün belirlemiş olduğu özgün stratejik insan kaynakları planlaması, insan kaynakları planlamasına yön veren en önemli iç faktör olmaktadır. Bu bağlamda bankanın maliyet unsurunu ve personel kapasitesini göz önünde bulundurduğu anlaşılmaktadır. Bankaya göre diğer faktörler daha az önem taşımaktadır.

***On ikinci soru: Size stratejik beceriyi geliştirme yollarından hangisi yol gösteriyor?***

Bu soruya verilen cevapta bankaya stratejik beceriyi geliştirme seçeneklerinden yol gösteren etken şu şekilde belirtilmiştir. Banka bütün seçeneklere iki puan vermiştir. Bu seçenekler Hala bazı işlerde fazla eleman bulunduğunu bazılarında ise eleman açığı olduğunu unutmaksızın belli sayıda elemanın başka işlere aktarılması, belli yaş gruplarının belli alanlarda kümelenmesini göstere veriler; böylece durgunluk döneminde eleman alma konusundaki kısıtlamalardan kaynaklanan genç eleman açığıda büyük olasılıkla ortaya çıkacaktır, yaşı 60'ın üstündeki elemanların gruplandırılması; böylece normal ya da erken emeklilik gereği ortaya çıkacak ve emekli olanların yerine genç eleman yetiştirilmesi için hemen planlar yapılacaktır, kısa sürede iş yükünü artırabilecek olan ve bunu yapmak için fırsatlar arayan güçlü elemanlar, kısa bir eğitim programıyla çabucak kendini geliştirebilecek olan zayıf elemanlar, şu ya da bu nedenle işini korumayı başarmış olan ama acilen işten çıkarılması gereken çok zayıf elemanlar, sürtüşme ve çatışmaya yol açan hoşnutsuzluk tohumları eken problemliler elemanlar. Bunların yakınmalarında bir gerçek payı bulunabilir ve bu da kısa vadeli hızlı düzelmenin yolunu gösteriyor olabilir.

Değerlendirme: Bu bağlamda dışında bankanın kendine özgün strateji geliştirme yolları olduğu anlaşılmaktadır. Seçenekler incelendiğinde elemanların başka işlere aktarılması, belli yaş gruplarının kümelenmesi, 60 yaş üstü çalışanların gruplandırılması, iş yükünü arttırmak, kısa eğitim programları, zayıf elemanların işten çıkarılması, problemliler elemanların yakınmalarında gerçek payı olduğu düşüncesi gibi yollar bankanın stratejik planlama sürecinde çok az etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

***On üçüncü soru: 1.sıradaki önceliniz strateji haritasında hangisidir?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın, strateji haritasındaki 1.sıradaki önceli şu şekilde belirtilmiştir. Finansal boyutuna dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Müşteri boyutu, iç süreç boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu seçeneklerine üç puan verilmiştir.

Değerlendirme: Strateji haritasında finansal boyut üst sırada yer almaktadır. Gelir arttırma stratejisi ve üretkenlik stratejisinden oluşmaktadır. Bankanın üretken, yenilikçi olabilmesi gelirine, gelirinin ihtiyaçlara cevap verebilmesi sermayesinin artış miktarına bağlıdır. Bu bağlamda finansal boyut banka için strateji haritasında ilk sırada yer almaktadır.

***On dördüncü soru: Personel temininde hangi kurum içi kaynaklardan daha çok***

***faidalaniyorsunuz?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın kurum içi kaynaklardan en fazla kullandığı yol şu şekilde belirtilmiştir. Terfi seçeneğine dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Nakil seçeneğine üç puan, iç duyurular, iş zenginleştirme, iş genişletme seçeneklerine iki puan verilmiştir.

Değerlendirme: Banka için terfinin personel temininde kurum içi kaynaklar arasında en çok kullanılan yol olduğu anlaşılmaktadır. Terfi aynı zamanda örgütteki çalışanlar için bir ödül ve motivasyonu arttırıcı önemli bir unsur olmaktadır. Bunun yanı sıra iş arayanların iş seçiminde aradıkları nitelikler arasında da yer almaktadır.

***On beşinci soru: Personel temininde hangi kurum dışı kaynaklardan daha çok***

***faidalaniyorsunuz?***

Bu soruya verilen cevapta bankanın kurum dışı kaynaklardan en fazla kullandığı yol şu şekilde belirtilmiştir. Aracı kurumlar için dört puan (en yüksek puan) verilmiştir. Gazete, internet ve dergilerdeki ilanlar, iş ve işçi bulma kurumu, örgüte yapılan başvurular seçeneklerine üç puan; eğitim merkezleri, meslek birlikleri seçeneklerine iki verilmiştir.

Banka için personel temininde en çok faydalanılan kurum dışı kaynak, aracı kurumlardır. Banka için aracı kurum internet yoluyla iş başvurusu alan özel istihdam bürolarıdır.

Değerlendirme: Özel istihdam büroları bankanın aradığı niteliklere uygun elemanların e-postalarına davet göndererek adaylarla yüz yüze görüşmektedirler. Görüşme sonunda niteliklere uygun olduğunu düşündükleri elemanları ilgili bankanın kendi hazırladığı

yazılı sınava davet etmektedirler. Aracı kurumların her zaman doğru personel seçtiği söylenemez. Lakin çoğu zaman görüşmeciler kişisel hareket etmektedirler. Adayın görüşmecinin kendi fikrinde hoş bulmadığı davranışlar o adaya karşı ön yargılı olmasına sebep olmakta ve sınava çağrılmaya görüşmeci tarafından uygun görülmemektedir. Banka sınavına girmeyi bekleyen ve belki başarılı olup bankacı olabilecek adayların ellerinden bu imkan alınmaktadır.

Çevremizde görülen örnekler ışığında uygulamada ortaya çıkabilecek aksaklıklar nedeniyle doğru olan bankanın kendi personel adaylarıyla kendisinin görüşmesi olmaktadır.

***On altıncı soru: Stratejik insan kaynakları planlaması uygulanmadan önceki***

***durumla uygulandıktan sonraki durumun karşılaştırmasını yaparak stratejik insan kaynakları planlamasının sağladığı faydalarını açıklayınız?***

Bankanın bu soruya verdiği cevap şu şekildedir. Stratejik insan kaynakları planlamasında 4 temel modülümüz bulunmaktadır. Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, hak ve ücretlendirme politikaları, eğitim politikası. Bankanın kendisine biçtiği bir misyon bulunmaktadır. Bankanın hedefi 2014 yılında Türkiye’de en iyi hizmet veren ilk beş banka arasına girebilmektir. Hizmet kalitesini sağlayabilmek için iki temel kriter bulunmaktadır. İlki insan kaynakları kalitesi, diğeri bilgi teknolojileri. Bankanın hizmet kalitesini arttırmak istemesinin nedeni müşteri bağlılığını arttırmaktır. Bu finansal büyümeye de katkı sağlamaktadır. Çalışan bağlılığını ise insan kaynakları kalitesiyle beraber düşünülmektedir. Hem kaliteli iş gücüne sahip olmak hem de bu iş gücünü elimizde tutabilmek istiyoruz.

Hak ve ücretlendirme: Kariyer yönetimiyle entegre olarak uluslararası danışmanlık firmalarından destek olarak iş değerlemesi yapılmaktadır. Böylelikle pozisyonların iş ailelerinin, iş gruplarının banka ve sektör içindeki konumlandırılması yapılmaktadır. Çalışanların haklarının korunması için piyasa şartları göz önünde tutulmaktadır. Hak ve ücretlendirme politikasında adalet unsuru göz önündedir. Özellikle dağıtım adaletinde uluslararası kabul görmüş kuruluşlardan destek alınmaktadır.

Performans Değerlendirmesi Sistemi: Kurumsal ve bireysel performans olarak uygulanmaktadır.

*Kurumsal performans*; stratejiye bağlı Balance scored sistemini uygulanmaktadır. Bu sistemin seçilmesinin nedeni bankanın geleceğe yaptığı yatırımlardır. Çalışan boyutunun içinde üç başlık incelenmektedir.

- Çalışan başına eğitim süresi
- Çalışan devir hızı
- Çalışan bağlılığı

*Bireysel performans*: Şubelerde uygulanmaktadır. Genel müdürlüklerde de yaygınlaştırılmaya başlanmıştır. Çalışan profili değişmektedir. Y (why) kuşağı denilen yeni nesil kuşağa hazırlık yapılmaktadır. Yeni nesil kuşak sadece ücret üzerinde durmamakta kurumun neler kazandıracacağı üzerinde durmaktadır.

Kariyer yönetimi: Kariyer haritaları oluşturulmaktadır. Mentorluk programları bulunmaktadır. Rol model alınabilecek, arkasından gelenlerle (menti) bir araya getirilerek performans arttırmak için mentorluk programları yapılmaktadır. Uzun dönemli stratejik planlar oluşturulmaktadır.

Stratejik insan kaynakları planlaması dahilinde yapılan programlar:

Bankada Kampüs: Bu uygulamayla lisans 3. ve 4. Sınıf öğrencilerine bankada yarı zamanlı çalışma imkanı sunulmaktadır. Özlük haklarından faydalanmaktadırlar. Bu programın amacı bankanın potansiyel iş alanlarının tanıtımı ve bankada kariyer yapmayı düşünen öğrencilerin adaptasyon sürecini tamamlanmasını sağlayabilmektir. Bankacılık sektörüne uyum sağlanırken maliyetlerde ortadan kalkmış olmaktadır.

MT(yönetici geliştirme programı): İyi üniversitelerde eğitim görmüş ve bankacılık sektöründe kariyer yapmayı düşünenlere fırsat sunulmaktadır. Bu öğrencilere ücretsiz MBA yapma imkanı sunulmaktadır. Bunlara dayalı kariyer haritaları oluşturulmaktadır. Amaç geleceğin yöneticilerini geliştirmek.

Stratejik insan kaynakları planlamasının bankaya sağladığı faydalar şunlardır:

- Çalışan bağlılığı arttırıldı.

- Devir hızı azaltıldı.
- İş gücü verimliliği artırıldı.
- İK politikalarının kurum stratejik politikalarıyla uyumu sağlanmış oldu.
- Memnun çalışan memnun müşteri sağladı.
- Süreçlerde verimlilik artışı sağlandı.
- Hata oranı azaldı.
- Çalışanlara yapılan yatırım katma değer olarak, finansal rasyoları olumlu etkilemiştir.
- Banka sektörde 2 katı büyüme sağladı.
- Müşteri portföyü finansal boyutta %40 büyümüştür.
- 2010 yılında organizasyon %50 büyüdü ve Türkiye’de en fazla büyüyen banka oldu.
- Sosyal sermaye arttı.
- Hedeflere %98 ulaşıldı.

Değerlendirme: Bankanın vermiş olduğu cevap doğrultusunda stratejik insan kaynakları planlamasının kuruma artılar kattığı, kurumun büyümesini hızlandırdığı anlaşılmaktadır. Bankanın hedeflerine ulaşmış olması stratejik insan kaynakları planlamasına yapılan yatırımları da teşvik ettiği anlaşılmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen çevre koşulları, rekabet, küreselleşme, teknolojik yenilikler, yeni ihtiyaçlar, yasalar gibi faktörler yeni insan kaynakları planlamasını gerekli kılmaktadır. Yeni insan kaynakları anlayışı stratejik planlamayı öne çıkarmaktadır. Stratejik planlar örgütler için yol haritalarıdır. Bu yol haritalarının amacı örgütü hedefine ulaştırmaktır.

Günümüzde insan kaynakları planlaması insan odaklı yönetim anlayışını temel alarak yeni bir stratejik boyut kazanmaktadır. SİKP işletmeler için pusula görevi görmektedir. Onlara gidecekleri yönü göstermektedir. Örgütler küçük devletlere benzemektedirler. Kendi içinde siyasetleri bulunmaktadır. Bu siyasi yönetimde her bir departman bakanlıklar gibi çalışmaktadır. İnsan kaynakları departmanı örgütün iç işleri bakanlığı gibi çalışmaktadır. Bu bakanlığın amacı örgütün mükemmel işleyişini sağlayacak nitelikli elemanları seçmek ve işlerinde uzmanlaştırarak örgüte olan katkılarını arttırmaktır.

Artık işletmeler personel seçiminden ibaret olmadıklarını anladıkları insan kaynakları yönetiminden daha fazla ve daha farklı hizmetler beklemektedirler. İşletmelerin, sürdürülebilir başarı için, buldukları sektörde masada yer alabilmeleri için insan kaynakları planlamasına stratejik açıdan bakmaları kaçınılmaz olmaktadır. Başarılı elemanlara odaklanan işletmeler insana yatırım yapmaktadır. İnsanın gider değil, aksine gelir artırıcı unsur olduğu anlayışı işletmelerde kabul görmektedir. Yeni insan kaynakları planlaması strateji odaklı bir yapıya bürünmektedir. Stratejik insan kaynakları planlaması dediğimiz bu yeni yapı, işletmelerin yönetim şekillerine yön vermekte, işletmeleri yapısal değişikliklere zorlamaktadır.

SİKP işletmenin amaçlarını desteklemesi bakımından klasik insan kaynakları planlamasına göre, örgütün büyümesine, gelişimine, yenilikçi ve üretken olmasına, nitelikli personel seçimine, iş süreçlerinin iyileştirilmesine, yönetim sürecinin hızlanmasına, çalışan memnuniyeti sağlanmasına, rakiplere karşı örgütün söz sahibi olabilmesine, ulaşılmak istenen başarılı ve güçlü işletme profiline en etkin hizmet eden ve katkıda bulunan, uzun süreli bir disiplin olarak; hem bugünün hem de geleceğin uygulanabilir, kararları denetlenebilir, sonuçları kritik edilebilir, felsefesi, politikaları, programları, faaliyetleri ve yöntemleri olan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

SİKP'nın amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- SKİP ile rakipleri karşısında örgütü, daha üstün seviyelere taşıyabilmeyi sağlamak,
- SİKP ile örgütün pazar payını yükseltmek,
- SİKP ile örgütün maliyetini azaltarak kar çizgisini yükseltmek,
- SİKP ile örgütün vizyonunu genişleterek görünüşünü olumlu yönde değiştirmeyi sağlamak,
- SİKP ile yetenekli elemanları örgüte çekebilmeyi sağlamak,
- SİKP ile iyi bir maaş sistemi kurularak, adil ücret dağıtımını sağlamak,
- SİKP ile çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanlardan tam performans alınabilmesini sağlamak,
- SİKP ile çalışanlarının işlerinde başarılı olmaları için kendi niteliklerine uygun işlere yerleştirilmelerini sağlamak,
- SİKP ile çalışanların örgüte güven duymalarını sağlamak.

İnsan unsuru maliyeti diğer maliyetler kadar üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlaması içinde çeşitli taktikleri, yöntemleri ve alternatif yolları barındıran uzun soluklu güçlü bir disiplindir. Stratejik insan kaynakları planlaması hem insan kaynakları yöneticileri hem de örgüt yöneticileri tarafından değerlendirilmekte öneriler görüşülmektedir. SİKP hazırlanırken öncelikle örgütün şuan ki durumu analiz edilmekte, gelecekte örgütün nelere ihtiyaç duyacağı belirlenmektedir. Saptanan ihtiyaçlara uygun nitelikte elemanlar seçilmektedir. Bir nevi SİKP gelecekle ilgili bahisler oynayabilmektir.

SİKP'nın faydalarını ise şu şekilde sıralayabiliriz.

- SİKP başarılı yönlendirmeyi sağlar
- SİKP başarılı danışmanlığı sağlar



- SİKP personelin geliştirilmesini amaçlar. İmaj faktörünün oluşturulması sürecine olumlu katkı sağlar.
- SİKP örgüt içindeki paylaşımı ekip çalışmasını destekler.
- SİKP içinde motivasyon (ödül, takdir) başvuru psikolojik bir araçtır.
- SİKP çalışanların yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için imkan sağlar.
- SİKP çalışanların çalıştıkları kurumda kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlar.
- SİKP hizmet içi eğitimlerle çalışanların uğraştıkları dalda uzmanlaşmasını sağlar
- SİKP ile adayın doğru işe yerleştirilmesi, adayın yeteneklerinin öne çıkarılması, zayıf taraflarının bastırılması, sağlanmaktadır. SİKP çalışanların sosyal haklarını da düzenlemektedir. SİKP ile çalışılabilir ortamlar, insana yakışır yönetim modeli oluşturulmaya çalışılmaktadır. Çalışanlar aldıkları maaşın dışında yan ödemelerde almaktadırlar. SİKP ile çalışanın ihtiyacına uygun eğitim olanakları oluşturulmaktadır. Hazırlanan eğitim programlarının kimlere olacağı, süresi, tekniği, kullanılacak dokümanlar ve araçlar belirlenmektedir.
- SİKP çalışanların hukuki haklarını da düzenlemektedir. İşletmeler de çalışanlar arasında yaşanan en büyük sıkıntı ayrımcılıktır. Ayrımcılık terfi de öne çıkmaktadır. Ayrımcılık; cinsiyet, hemşeri, sıkı dostluk gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır SİKP amaçlarından biri de bu ayrımcılığın işletmelerde yaşanmamasını sağlamaktır. SİKP yöneticilerle çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin tesis edilmesini amaçlamaktadır. Çalışanların varsa sendikal haklarını korumaktadır. İnsan kaynakları departmanı işletmelerin beşeri sermayesini oluşturmaktadır.

Bugün örgütlerin devamı için sadece ileri teknolojinin tek başına yeterli olmadığı bunu uygulayacak başarılı çalışanlara ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları departmanının önemi giderek artmakta ve insana yatırım yapılmaktadır. İnsan kaynakları temini sadece personel seçimiyle kalmayıp, onların eğitimi, gelişimi ve örgütte kalmalarını sağlayıcı bir dizi ödüllerden ve imkanlardan oluşmaktadır. Covey'e

göre de her şey iki seferde yaratılmaktadır. İlki zihinsel, ikincisi ise fiziksel dünyada (Tak,2011). Buna göre zihinsel dünyada yaratılan fikirler piyasaya yeni sunulan hizmetler olarak açıklanmaktadır.

Araştırmada katılım bankasının stratejik insan kaynakları planlamasını uyguladığı anlaşılmaktadır. Alınan cevaplar dikkate alındığında SİKP' nın uygulanmasıyla ilgili aşağıdaki sebeplere ulaşılmaktadır.

- Yönetimde etkin olabilmek.
- Maliyet bilinci ve büyüme hedefiyle karlılığı sağlamak.
- Rekabet.
- Stratejik insan kaynaklarına önem verilmediği zaman çalışanların, aylıklarını örgütteki diğer çalışanlarla kıyasladıklarında eşit ya da adil davranılmadığını düşünmesi.
- Uzun dönemli planlara ihtiyaç duyulması.
- Örgüt stratejisinin gerekliliği.
- Yapılan faaliyetlerin finansal boyutunun önemli olması.

Araştırmada katılım bankasının stratejik insan kaynakları planlaması ile ulaşmak istediği amaçlara verilen cevaplar dikkate alındığında şunlardır:

- Örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak.
- Doğru işe doğru adayı yerleştirmek
- Örgütün vizyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak.
- Örgütün benimsemiş olduğu misyon doğrultusunda hareket ederek örgütün gelişimine katkı sağlamak.

Öneriler:

Stratejik insan kaynakları planlamasının genel özellikleri dikkate alındığında bankanın tüm faktörleri içine alacak tam bir değerlendirme yapmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bankanın bakış açısına göre; stratejik insan kaynakları planlamasına en çok rekabet unsuru yön vermektedir. Karlılığın sağlanması en önemli amaç olarak belirlenmiştir. Küreselleşme, teknoloji, yasalar, çevresel faktörler (demografi, siyasi vb.) geri plana atılmıştır. Stratejik insan kaynakları planlamasının daha iyi işleyebilmesi için:

- Bankanın, strateji politikalarının dış faktörler göz önüne alınarak hazırlanmalı ve insan kaynakları yöneticilerinin karar verme sürecinde daha fazla rol almaları sağlanmaya çalışılmalıdır.
- Bankanın, bugünkü mevcut durumu dikkate alarak hazırladığı planlar, sürdürülebilir gelişmeye dayanmalıdır.
- Bankanın, SİKP ile gelecekteki hedeflerini gerçekleştirebilmesi için hazırlanan uzun vadeli planlar; insan odaklı, risk faktörleri değerlendirilmiş, beklenmedik durumlara karşı önleyici tedbirleri alınmış, hem bireysel hem de kurumsal performansı arttırmaya yönelik...vb nitelikler göz önünde tutularak oluşturulmaya çalışılmalıdır.

İnsan kaynakları, organizasyonların stratejik amaçlarına ulaşmaları ve rekabetçi üstünlük elde etmeleri açısından çok kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, geniş kapsamlı ve uzun dönemli bir bakış açısıyla ve ileri düzeyde profesyonel bir anlayışla ele alınması gerekir (Barutçugil, 2004).

Başarılı bir SİKP işletmeler için önem taşımaktadır. Öncelikle organizasyonunun amaç ve hedefleri iyi anlaşılmalı, hem örgüt içi hem de örgüt dışı faktörler göz ardı edilmemelidir.

Yönetimin en zor tarafı insanların tatmin edildikleri ölçüde idare edilebilmeleridir. İşletmelerin insan kaynakları yönetimiyle ilgili politikaları ve yönetim süreçleri, çalışanların beklentilerini karşılayabilmelidir.

SİKP' nın başarılı olması için insan kaynakları departmanının diğer departmanlardan soyutlanmaması gerekir. Stratejik insan kaynakları planlaması çalışmaları özgün, bir öncekinden farklı ve kendini yenileyen fikirlerden oluşmalıdır.

Bu çalışmalardan beklenen yararların sağlanması için planlama sürecinin köklü şekilde revize edilmesi gerekmektedir. Esas olarak geleceğin fırsatlarına odaklanmış,

Çalışanların katılımına dayalı, müşteri yönelimli, sürekli iyileştirmeyi temel alan dinamik bir süreç olarak şekillendirilmelidir (Tak, 2011).

Sonuç olarak stratejik insan kaynakları planlaması belirlenen zaman ve ihtiyaçlara göre insan kaynakları yönetimi tarafından hazırlanmalıdır. İşletmelerin başarısında günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemi tartışılmaz hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisi insan kaynakları planlamasını yapmaktır. İnsan kaynakları planlamasının günümüzün değişen şartları dikkate alındığında stratejik boyutta yapılmasının gerektiği açıktır. Bunun önemi bu araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## KAYNAKÇA

- ADAIR, John (2005), *Kışkırtıcı Liderlik “Büyük Liderlerde Öğretiler”*, Çev., Pelin Ozaner, 1. Baskı, Alteo Yayıncılık, Bursa.
- AĞDELEN, Zafer (2003), *Firmalar İçin İnsan Kaynakları Katkı Modeli Oluşturulması Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İle Firma Performansı İlişkisinin Analizi*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- AKAL, Zühal (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları -473, Ankara.
- ALDEMİR, M. Ceyhan, A. Alpay Ve G. Budak (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- ARI, Oya (2006), *Yetkilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Uluslar Arası Bir Firmada Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- ARKLAN, Ümit Ve Erdem Taşdemir (2010), *Kurum İçi Halkla İlişkiler*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- AY, Fatih (2005), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- AYDIN, Alim (2000), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt 3, Sayı 13.
- AYDIN, Vedat (1977), *Örgüt Gerçeği Ve Personel Sorunları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları -402, Ankara.
- BALTAŞ, Acar Ve İdil Sevil (2007), *İşinin Lideri Olmak*, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ, Acar (2009), *İnsan Ve İşe Değer Katan Yeni İK*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BEARDWELL, Ian. Ve Len Holden (1994), *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, U.K.
- BERZEK, Nail (1984), *İş görenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi Ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Yayınları-408, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- CAN, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CASSON, Herbert. N (2003), *İnsan Yönetme Sanatı*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİRAĞ, Can (2010), “*İnsan Kaynakları Sözlüğü*”, <http://www.candemirag.com/is-dunyasi/insan-kaynaklari-sozlugu> 05.02.2011.
- ERDEMLİ, Ali Nafiz (1998), *Kalite Güvence Sistemi İçin Personel Eğitimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- EREN, Hülya (1996), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- ERENMEMİŞOĞLU, Sertaç (1998), *Performans Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- EVRENESOĞLU, Almila Senem (2007), *Birey-Çevre Uyumu Ve Uyumun Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- FITZ Enz, Jac Ve Jack J. Phillips (2001), *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon İnsan “İnsan Kaynakları İşlevinin Sonuçları Açısından Tanımlanması”*, Çev., Pınar Alp Dinç, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- FINNIGAN, John (1995), *Doğru İşe Doğru Eleman*, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul.

- GARİH, Üzeyir (2000), *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- GEYLAN, Ramazan (1992), *Personel Yönetimi*, Met Yayıncılık, Eskişehir.
- GRUNİG, James Ve Fred C. Repper (2005), *Halkla İlişkilerde Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev. Elif Özsayar, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- HARMON, Roy L. (1996), *İşi Yeniden Yaratmak “ Günümüz İşletmelerini Geleceğin Teknolojisine Hazırlamak”*, Çev., Zülfü Dicleli, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Harvard Business Review (2003), *Çığır Açıcı Liderlik*, Çev., Ahmet Akdam, Mess Yayınları, İstanbul.
- Harvard Business Review (2008), *Yetenek Yönetimi*, Çev., İlker Gülfidan, Mess Yayınları, İstanbul.
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin (1994), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ekonomisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- HOFFMAN, C.D (1973), *Die Personalpolitik Der Internationalen Unternehmung*, Verlag Anton Hain, Meisenheim Am Glan.
- İLHAN, Ali Cem (2005), *Halkla İlişkilerde Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev. Elif Özsayar, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- İNKAYA, Zafer (2000), *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- İSLAMOĞLU, G., M. Birsal Ve D. Börü (2007), *Kurum İçinde Güven Yöneticisine, İş Arkadaşlarına Ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü Alan Araştırması Ve Sonuçları*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- İSTEMİ, Jale (2006), *Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- KAYNAK, Tuğray (1990), *Personel Planlaması*, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- KUTAL, Gülten Ve Ali Büyüksulu (1996), *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori Ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul.

- KUTANIŞ, Rana Özen (2003), *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, 2.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- LAMBERT, Tom (1998), *Kilit Yönetim Çözümleri “Yönetici Problemleri İçin 50 Çözüm”*, 1. Baskı, Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- LENGNICK HALL, Mark. Ve Cynthia A. Lengnick Hall (2004), *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dışbank Yayınları, İstanbul.
- LUECKE, Richard (2008), *Performans Yönetimi “Çalışanlarınızın Etkinliğini Ölçün Ve Geliştirin”*, Çev., Aslı Özer,1.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- MAVIŞ, Adil (2007), *Kariyerinizde Varsa Hem İş Olur Hem Para*, Akis Kitap, İstanbul.
- MCGREGOR, Douglas (1970), *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, Çev., Doğan Energin, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları-16, Ankara.
- PALMER, J. Margaret (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- PEKTAŞ, Mehmet Serkan(2009), *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Ve Türkiye’ De Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- REEVES, Richard (2003), *Mutlu Pazartesiler*, Çev., Ahmet Akdam, Mess Yayınları, İstanbul.
- REFİĞ, Aziz (2003), “Ülker’de İnsan Kaynakları’nın Yeni Rolü: Dörtlü Sorumluluk”, Editör: Figen Tahiroğlu, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 2. Baskı, Hayat Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SALDAMLI, Asım (2008), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:7, Sayı:13.



- SEÇGİN, Muzaffer (2009), *Yetkinlik Yönetim Sistemi Ve Bir Lojistik Firmasında Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- SERDAR, Şeyda (2001), *Dengelenmiş Performans Yaklaşımı Ve Hoshin Kanrı'nın Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- SEYYAR, Ali Ve Cihan Selek Öz (2007), *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- SOYDAŞ, Ayda Uzunçarşılı (2005), *Çok Uluslu İşletmelerde Şebeke Tipi Organizasyonun Halkla İlişkiler Birimlerine Uygulanması*, Der: P. Eraslan Yayinoğlu, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, Yayın No:11, İstanbul.
- ŞAHAN, Aysun (2006), "İnsan Kaynaklarında Stratejik Planlama", <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/1494-insan-kaynaklarinda-stratejik-planlama.html> 09.01.2011.
- TAK, Bilçin (2011), "Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar Ve Çözüm Önerileri" <http://enm.blogcu.com05.02.2011>.
- TELMAN, Nursel Ve İlknur Ö. Türetgen (2004), *Eleman Seçimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- TELMAN, Nursel Ve Pınar Ünsal (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, 1.Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- TUTUM, Cahit (1976), *Personel Yönetimi*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- UĞUR, Adem (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ÜLGEN, Hayri Ve S. Kadri Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayınları.
- ÜNAL, Pınar (2008), *Uluslar Arası İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

WALKER, Joseph William (1969), *Forecasting Manpower Needs*, Makale, Harvard Business Review, Vol.47, Mart-Nisan.

YALÇIN, Selçuk (1971), *Personel İdaresi*, Fakülteler Matbaası, İstanbul.

YALÇIN, Selçuk (1991), *Personel Yönetimi*,4. Baskı, İTÜ İşletme Fakültesi Yayınları-246, İstanbul.

YÜKSEL, Müberra (2008), *İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.

## EKLER

### Ek 1. Alan Çalışması Soruları

*1. Stratejik Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yöneticilerinde Olması Gereken Özellikler Sizce Nelerdir? Uygunluk Derecesine Göre Belirtiniz.*

Geleceğin şirket yöneticilerini tanımlayabilme işe alabilme ve geliştirme becerisi.....

İş stratejilerini anlayabilme ve kullanabilme becerisi taktik olarak düşünebilme gibi stratejik olarak da yaklaşabilme becerisi.....

Gelecekte karşılaşılabilecek problemleri tanımlayabilme ve değişen pazar koşullarına adapte olabilmek için çözüm üretebilme becerisi.....

Üst yöneticiler tarafından şirkette proaktif hayati önemi olan ve entegre bir katılımcı olarak tanınma becerisi.....

Şirket kültürünü plan ve politikalarını anlayabilme becerisi.....

Global pazarda çalışabilme becerisi.....

Her türlü insanla baş edebilme becerisi.....

Sözlü ve yazılı olarak ve topluluk önünde iyi iletişim kurabilme becerisi.....

Uygun=4 daha iyi olmalı=3 uygun değil=2 bir fikrim yok=1

*2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Her Zamankinden Daha Önemli Olmasının Nedenini Önem Derecesine Göre Belirtiniz.*

Küreselleşme

Karlılığı maliyet bilinci ve büyüme ile sağlama zorunluluğu

Devamlı değişim

Teknoloji

Entelektüel sermaye konuları

4=Önemli 3=ne önemli ne önemsiz 2=önemsiz 1=hiç önemli değil

### 3. Stratejik Planlamanın Güçlüklerini Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

İcra başkanı karar verme sürecine egemen olduğunda .....

Organizasyonun kültürü liderlik tarzı ürünleri ve hizmetleri değiştirilemez olarak algılandığında.....

Değişiklik yeni bir vizyona ya da iç yada dış güçlükler tepki olarak ortaya çıkacağına sadece yenilik olsun diye oluşturulduğunda.....

Stratejileri tam olarak geliştirmeye ve anlaşılır yazılı bir plan oluşturmaya yetecek zaman bulunamadığında.....

Gizli gündemlerin ve şirket politikalarının katılımları motive etmesine izin verildiğinde.....

İlgili kişiler tarafından yapılan planlamanın sonucu olarak organizasyonun şu ana kadar hiç erişemediği iyi ölçülebilir sonuçlar almasını hedeflemediğinde.....

Planın, basit ve anlaşılabilir bir dille daha çabuk işleyebilmesi için emeğine ve girişimine gereksinim duyulabilecek herkese iletilmediğinde.....

Çalışanların yönetimin ortakların ve diğer katılımcıların makul istekleri göz ardı edildiğinde....

Hedeflerin oluşturulmasının aceleye getirilip amaçların belirsiz kaldığında....

Şirketin uzun vadeli planlamanın yaşamını devam ettirebilmesi için bir önemi olmadığı sonucuna doğru çark etmek üzere olduğunda.....

İcra başkanı planlama sürecine inanmadığında ve üst yönetim böyle bir şeye yanaşmadığında.....

Üst yönetimin tutarlı davranışlarla proaktif olarak ya da günlük olarak plana olan bağlılığını göstermediğinde.....

güçlükler yaşanır.

0=hiç      1=az      2=orta      3=yüksek      4=çok

*4. Stratejik Planlamadan Beklediğiniz Faydaları Önem Derecesine Göre Sıralayınız.*

Değişen çevreye uyum sağlamak.....

bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek.....

sistematik düşünmek gerektirir.....

Yönetimde etkin olmak.....

0=hiç      1=az      2=orta      3=yüksek      4=çok yüksek

*5. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Uyguluyorsanız Öncelikle Varmak İsteddiğiniz Amaç Nedir? Önem Derecesine Göre Belirtiniz.*

Organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmış olması.....

Doğru işe doğru nitelikte insan yerleştirilmiş olması.....

Şirket çalışanları organizasyonun vizyonunu benimsemiş olması.....

Misyonu doğrultusunda hareket ederek işletmenin gelişimine katkıda bulunmuş olması.....

4=Önemli    3=ne önemli ne önemsiz    2=önemsiz    1=hiç önemli değil

*6. Kurumunuzda Stratejik Planlamayı Gerekli Kılan Sebepler Nelerdir? Önem*

*Derecesine Göre Sıralayınız.*

Teknolojinin gelişmesi,.....

ürün çeşitlenmesi,.....

rekabet .....

küreselleşme.....

0=hiç 1=az 2=orta 3=yüksek 4=çok

*7. Stratejik İKP Önem Verilmediği Zaman Personel Profiline Hangi Sorunlar Ortaya Çıkar? Önem Derecesine Göre Sıralayınız.*

İşe uygun insanın alınamaması,.....

Yüksek çalışan döngüsü ile karşı karşıya kalınması,.....

Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmaması,....

Örgütün çalışanlarla ilgili kararlarında (terfi, nakil, vb) ayrımcılık yapıldığı iddiasıyla mahkemeye verilmesi.....,

Çalışanların aylıklarını örgütteki diğer çalışanlarla kıyasladıklarında eşit ya da adil davranılmadığını düşünmesi,.....

Kurallara uygun davranmayan çalışanlarla karşı karşıya kalınması.....

0=hiç 1=az 2=orta 3=yüksek 4=çok

*8. Eleman Seçiminde Öne Çıkan Özellikler Önem Derecesine Göre Sıralayınız.*

Fiziksel nitelikler.....

Zeka .....

Liderlik.....

Kişisel özellikler.....

İşe yönelik değerlendirme.....

4=Önemli 3=ne önemli ne önemsiz 2=önemsiz 1=hiç önemli değil

9. SİKP kaç yıllık dönemi kapsıyor.

1 yıldan az.....

1 yıl-5 yıl.....

5 yıldan fazla.....

10. Kurumunuzun İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dış Faktörleri Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

Çevresel belirsizlik( Ekonomik, siyasi, demografik v.b.).....

Teknoloji.....

Rekabet koşulları.....

Yasalar.....

0=hiç 1=az 2=orta 3=yüksek 4=çok

11. Kurumunuzda İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen İç Faktörleri Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

Örgütsel strateji.....

Coğrafik farklılaşma.....

Mevcut iş gücünün özellikleri.....

Bilgi sistemi.....

0=hiç 1=az 2=orta 3=yüksek 4=çok

12. Stratejik Beceriye Geliştirme Yollarından Hangisi Size Yol Gösteriyor? Önem Derecesine Göre Belirtiniz.

Hala bazı işlerde fazla eleman bulunduğunu bazılarında ise eleman açığı olduğunu

unutmaksızın belli sayıda elemanın başka işlere aktarılması.....

Belli yaş gruplarının belli alanlarda kümelenmesini göstere veriler; böylece durgunluk döneminde eleman alma konusundaki kısıtlamalardan kaynaklanan genç eleman açığı da büyük olasılıkla ortaya çıkacaktır.....

Yaşı 60'ın üstündeki elemanların gruplandırılması; böylece normal ya da erken emeklilik gereği ortaya çıkacak ve emekli olanların yerine genç eleman yetiştirilmesi için hemen planlar yapılacaktır.....

Kısa sürede iş yükünü artırabilecek olan ve bunu yapmak için fırsatlar arayan güçlü elemanlar.....

Kısa bir eğitim programıyla çabucak kendini geliştirebilecek olan zayıf elemanlar.....

Şu ya da bu nedenle işini korumayı başarmış olan ama acilen işten çıkarılması gereken çok zayıf elemanlar.....

Sürtüşme ve çatışmaya yol açan hoşnutsuzluk tohumları eken problemlili elemanlar. Bunların yakınmalarında bir gerçek payı bulunabilir ve bu da kısa vadeli hızlı düzelmenin yolunu gösteriyor olabilir. Ama böyle olmayabilir.....

0=hiç 1=az 2=orta 3=yüksek 4=çok

*13. Strateji Haritasında 1.Sıradaki Önceliniz Hangisi? Önem Derecesine Göre Belirtiniz.*

- finansal boyutu.....
- müşteri boyutu.....
- iç süreç boyutu.....
- öğrenme ve büyüme boyutu.....

4=Önemli 3=ne önemli ne önemsiz 2=önemsiz 1=hiç önemli değil



14. İKP Personel Temininde Kurum İçi Kaynaklardan Daha Fazla Hangilerinden Faydalaniyorsunuz? Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

Nakil.....

Terfi.....

İç duyurular....

İş zenginleştirme.....

İş genişletme....

0=hiç 1=az 2=orta 3=yüksek 4=çok

15. İKP Personel Temininde Kurum Dışı Kaynaklardan Daha Fazla Hangilerinden Faydalaniyorsunuz? Önem Derecesine Göre Sıralayınız.

Aracı kurumlar.....

Gazete , internet ve dergilerdeki ilanlar.....

İş ve işçi bulma kurumu....

Örgüte yapılan başvurular.....

Eğitim merkezleri.....

Mesleki birlikleri.....

0=hiç 1=az 2=orta 3=yüksek 4=çok

16. Stratejik insan kaynakları planlaması uygulanmadan önceki durumla uygulandıktan sonraki durumun karşılaştırmasını yaparak stratejik insan kaynakları planlamasının sağladığı faydalarını açıklar mısınız.

## ÖZGEÇMİŞ

Türkan Güngör İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladıktan sonra Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünü bitirdi. Şu an Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri ana bilim dalı Sosyal Siyaset bilim dalı yüksek lisans öğrencisidir.