

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

Strateji, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenen yoldur. Stratejisi olmayan örgütler, örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde olduğundan gelecek için kendilerinden emin olamazlar. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme çalışmalarını planlayan, stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak uygulamaya konulmasını kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren özel bir karar alma sürecidir. Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak beklenilmeyen durumların üstesinden gelmektir. (Ereş, 2004; 21-29)

1.1. Strateji Kavramı

Strateji kelime anlamı itibariyle, sevk etme, yöneltme, gütmeye anlamlarına gelmektedir. Bu kelimenin eski Yunan generallerinden Stratejos'un sahip olduğu bilgi ve savaş sanatındaki başarılarından dolayı, isminden alınarak strateji kavramının oluştuğu tahmin edilmektedir. (Dinçer, 1998; 14)

Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden gelmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak (en az kayıp, gider ve zarar) zafere ulaşmaktır. (Ülgen ve Mirze, 2004; 33)

Modern anlamda strateji, "işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci" olarak tanımlanmıştır. (Dinçer, 1998; 14)

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreyle uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içine olmasını sağlayan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. İşletme yöntemindeki strateji ise, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri

düzenleyen, ekonomik ortamda işletmenin en iyi duruma gelmesini sağlayacak kararlar bütünüdür (Eren,1997; 6-7)

Chandler genel hatları ile stratejiyi; “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programları hazırlama” olarak tanımlamıştır. Yine bu kavram üzerinde de başka birçok farklı açığa sahip tanımlama getiren bilim adamları vardır (A.D. Chandler,1962, Anthony 1965, Ansoff 1965, Mintzberg 1978, Hofer ve Schendler 1979, Porter 1980). (Doğan ve Eriş, 2000)

Strateji, her şeyden önce değişimi ve gelişmeyi sağlayan, örgütün devamlı olarak çevre ile uyum içinde olmasını kolaylaştıran, beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına alan proaktif bir yönetim aracıdır. (Barutçugil, 2004; 54) Stratejiye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak kararların seçilmesi sanatı diyebiliriz. (Wrennal,1998; 129)

Strateji, örgütün ürün veya hizmet piyasalarında rekabetçi üstünlük elde etmesini amaçlayan pazar eğilimli bir kavramdır.(Yüksel, 2004; 8) Günümüzde müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki çok farklı değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye taleplerinden daha fazla yararlar sunmaktır, yani farkı yaratmak şeklinde de algılanmaktadır. (Kırım, 1999; 9)

Yukarıdaki tanımlardan özetle strateji, değişen iç ve dış çevresel koşullar dikkate alınarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek olarak tanımlanmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlayacak öğelerin başında insan odaklı Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gelmektedir. Strateji geliştirme süreci incelendiğinde TKY ve Deming’in ünlü Planla, Uygula, Kontrol et ve Önlem al (PUKÖ) döngüsü ile uyum içerisinde olduğu görülecektir.

Toplam kalite stratejik bir kararla başlar ve basitçe ortaya konulan bu karar dünya şartlarında rekabetin kilit noktasını oluşturur. Strateji; örgütün bütünsel anlamdaki yapısını teşkil eden, uzun vadeli ve aynı zamanda değişken kısa vadeli kararlardan oluşan bir esnek yapı ve aynı zamanda da geleceğe karşı öngörü sağlayan bir yol göstericidir. Rekabetçi strateji ise, farklı olmak yani benzer olmayan değerler karması sunmak için farklı faaliyetler grubu seçmek anlamına gelmektedir.(Doğan ve Eriş, 2000)

Son on yıl içerisinde TKY'ne dayanan stratejiler belirleyen örgütler rakiplerine göre büyük rekabet üstünlüğü sağlamışlardır. Günümüzde, yaratıcılığa ve sosyal sorumluluğa dayanan ve TKY'nin bir sonraki adımı olan yeni bir yönetim felsefesi ortaya çıkmıştır; Stratejik Toplam Kalite Yönetimi (STKY). Bu felsefe yeni bir çağ ile birlikte değişen dünyanın yeni felsefesi olmuştur. Güçlü bir öngörüleme sistemi gerektiren bu felsefe de temel amaç; yaratıcı stratejiler ile hep bir adım önde olmak, iç ve dış müşterilerin var olan ve potansiyel gereksinimlerini en iyi biçimde tespit etmek ve oluşturulan ürün ve hizmetlerin müşteri-çevre sağlığını da dikkate alacak bir biçimde üretebilmektir. Bu yol ile yapılacak tüm üretimlerde asıl amaç kar değil, gereksinimlerin en iyi biçimde sağlıklı bir ortamda üretilmesi ve doğaya zarar verilmeden bunların tüketilmesi için gereken tüm çabaların örgütler tarafından toplum bilincinin aşılması ile faaliyetlerin yapılandırılmasıdır.(Doğan ve Eriş, 2000)

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), örgütlerde kalite unsurunun sadece bir istatistiksel kalite kontrolü uygulaması olmaktan çıkarılıp, örgüt içindeki her faaliyette ve kademede, tüm çalışanların sorunu ve sorumluluğu haline getirilmesi sonucu başarılmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2004; 273)

1.2. Stratejinin Özellikleri

Rekabetçi üstünlüğün en önemli etkeni olan stratejinin bazı özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Strateji, açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, analitik düşünme yöntemidir.
2. Strateji, doğrudan amaçlarla ilgilidir; bir örgütün stratejisi onun genel amaçlarına hizmet eder ve kaynakların bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
3. Strateji, örgütün çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerini düzenler; ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal çevredeki değişimlerin kavranmasına, örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak, onlardan yararlanılmasına imkan tanır.
4. Strateji, günlük olarak tekrarlanan işlerin dışında, uzun dönemli geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, örgütün uzun dönemde

izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için günlük olağan kararlardan ve işlerden kesinlikle farklıdır.

5. Strateji, örgütün bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve eyleme geçiren bir güçtür. Örgütün günlük etkinlikleri içinde devam eden olayların ve alınan kararların yönlendiricisi ve yol göstericisidir. Strateji, yönetim oyununun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta, izlenecek yolları ve yöntemleri açıklığa kavuşturmaktadır.

6. Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet alanlarını belirler. Örgütün var olan kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun dönemde kimler tarafından, nasıl ve ne zaman kullanılacağını belirler. Bu kararlar dizisi, örgütün çıkarları gözetilerek ayrıntılı olarak yapılmış bir projeksiyondur.

7. Strateji, örgütte çalışanları cesaretlendirme ve eyleme geçirme aracıdır. Bu açıdan strateji, yönlendirici ve motive edici bir faktördür. (Barutçugil, 2004; 55)

8. Küreselleşme sürecinde çevrenin dinamik bir boyut kazanması örgütleri proaktif stratejiler oluşturmaya zorlamaktadır. Bunu elde edebilmek içinde stratejilerimizin değişen koşullara kolay uyum sağlayacak esneklikte olması gereklidir. (McClelland,1999; 4-13)

1.3. Stratejinin Önemi ve Gerekliliği

Bir örgütün strateji belirlemesi ve bu süreci gerçekleştirmesi, günümüzde hızla değişen şartlarda var olabilmesinin en temel gerekliliğidir. Strateji yoksunluğu tüm kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler için hayati derecede tehlikedir. Örgütlerin başarmak istediği, rekabetçi üstünlüğü elde ederek, uzun vadede bunu başarılı bir şekilde devam ettirebilmektir. Rekabetçi üstünlüğün temel dayanaklarının ne olduğunu ortaya çıkarmak stratejik yönetim araştırmacılarının temel sorun alanını oluşturur. Bir örgütün rekabetçi üstünlük elde etmesi ve sürdürebilmesi örgütün kendisini rakiplerinden farklılaştıracak, bir strateji geliştirme ve uygulaması ile mümkün olabilecektir. (Hurst ,2000; 50)

Örgütlerde hızlı değişen çevreye uyum sağlamak, doğru değerlendirme ve tahmin yeteneği kazanmak, örgütü daha iyi tanımak, ortak amaç oluşturarak

motivasyonu sağlamak ve yönetim kalitesini artırmak için strateji gereklidir. (Kcnichi,1999; 201)

1.4. Stratejik Yönetim ile İlgili Terim ve Kavramlar

Burada strateji ile ilişkisi olan ancak bazen de strateji ile karıştırılan bazı terimleri açıklanacaktır.

1.4.1. Amaç

Amaçlar, belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlardır. Örgütlerde faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile ulaşmayı arzuladığımız ve beklediğimiz bir veya birden fazla sonuç amaçları oluşturur. (Ülgen ve Mirze, 2004; 33)

1.4.2. Strateji ve Taktik

Strateji ve taktik birbiriyle bağlantılı ve iç içe geçmiş iki kavramdır. Strateji, işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli kaynak planlaması ve teşhisi yaparken, taktik ise bu kaynağın kullanılması ile ilgilidir. Uygulamaya yönelik olan taktik daha özel, bölümlere veya alt birimlere yönelik kararları kapsamaktadır. Daha az kapsamlı olduğu için taktik, strateji kadar uzun süreler gerektirmez. Taktiklerin oluşumu stratejilere bağlıdır. (Sak, 2002; 41)

1.4.3. Strateji ve Politika

Çalışanlar, politikanın öngördüğü sınırlar dâhilinde kendi konularında takdir haklarını kullanma yetkisine sahiptirler. Bu bağlamda politikayı, "örgütü amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol" olarak da geniş ve farklı bir şekilde tanımlayabiliriz. Bu tanımıyla politika, stratejiye oranla daha yeterli tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış olan belirlilik ortamında alınan kararlardan oluşur. (Ülgen ve Mirze, 2004; 35)

Hâlbuki strateji değişken olması sebebiyle kontrol altında bulundurulması gereken, hangi yöne gelişeceği bilinmeyen ortamlarda yer almaktadır. Dolayısıyla her olay için ayrı ve özel görüşmeyi ve kararı gerekli kılar. Stratejinin bu özelliği işletme ile çevresi arasında ilişkinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Politika ise daha statik ve kalıplaşmış olduğundan dolayı çevreyle olan ilişkiler çok fazla değişim gerektirmez.(Sak, 2002; 44)

1.4.4. Strateji ve Plan-Planlama

Strateji ile birbirine karıştırılan kavramlardan biri de plandır. Strateji uzun vadeli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına alır, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Amaçlara varabilmek için uygulamamız gereken planlar bir veya birkaç olabilir. Her plan bizi amaçlara ulaştırabilecek olası bir yoldur. (Ülgen ve Mirze, 2004; 33)

Planlama ise örgütün amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Dikkat edileceği gibi planlama da bir süreçtir ve belirli evreleri vardır. Sonuçta elde edilenler ise, belirlenen amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yollardır. (Ülgen ve Mirze, 2004; 32)

1.4.5. Strateji ve Program

Program, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yeri ve zamanları, süreleri ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını belirlemektir. Program kısa süre ile ilgiliyken strateji, örgütte meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini, bunların kurumun amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Bu yönü ile program politikadan ve stratejiden ayrılır. (Sak, 2002; 44)

1.4.6. Stratejik Yönetimde Sinerji

Sinerji kelime anlamı itibariyle işbirliği, birlikte çalışma ve birbirine destek verme demektir. Stratejik yönetim açısından ise sinerji, örgütün önemli bir ögesi olarak, yeni bir faaliyetin başarısı üzerinde mevcut kaynakların etkisini ifade eder. (Dinçer, 1991; 132-134)

Sinerji, örgüt stratejisinin temel elemanlarından birini oluşturur. Sinerji faktörü, örgütün gelişme ve büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlanmasında ürünler, pazarlar ve örgütün özellikleri arasında uygunluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusunu oluşturur. (Eren, 2004, 135-136)

Stratejik yönetim açısından anlamı, her ürün/pazarın örgütün toplam verimliliğine katkısının, ayrı ayrı katkılarının toplamından fazla olduğudur. Sinerji bir uyum ve kabiliyet ögesidir. Bu öge, örgütün sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin hangi alanlarda başarılı olacağını ya da olmayacağını gösterir. Bir anlamda sinerji, örgütün üstünlük ve zayıflıklarıyla arzulanan faaliyet seviyesi arasında bağ kurma imkanı verir. Pazarlama, işletme, yatırım, çalışma-çalışmaya başlama olmak üzere dört tip sinerji vardır.

Pazarlama Sinerjisi; ürünlerin satış ve dağıtımında müşterek, satış depolarından ve dağıtım kanallarından yararlanma durumunda ortaya çıkmaktadır. Böylece, pazarlama servisinin emrinde bulunan araçlardan ve satış elemanlarından birçok ürün için yararlanılmaktadır. Bu durum, hem pazarlama servisinin verimliliğini artırmakta ve hem de masraflar ve yatırımlar yönünden örgüte önemli tasarruf sağlamaktadır.

İşletme Sinerjisi; yaygın genel masraflardan, müşterek işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin, çeşitli ürünleri için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji türüdür.

Yatırım Sinerjisi; örgütün örgütsel ve yönetim konularında sahip olduğu eski tecrübelerinin, yeni katılacağı işlere kolayca uyum sağlayabilmesine etkisidir. Böylece örgüt, yabancı olmadığı bir yönetim ve organizasyon sorununa yeni oluşturulan bir örgütten daha çabuk uyabilecektir. Eğer, yeni girilen faaliyet, örgütün eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut personel ve yöneticilerden, yeni faaliyetin plânlaması işlerinde de yararlanacağından sinerjinin etkisi daha da büyüyecektir.

Çalışma ve Çalışmaya Başlama Sinerjisi; örgütün mevcut faaliyetlerine, yeni bir faaliyetin ilavesi, işletmenin elinde bulundurduğu kaynaklar ve kolaylıklarla, yeni başlayacağı faaliyetin arasındaki uyuşumun sağlanmasıdır. Uyuşum derecesi yükseldikçe masraflarda önemli ölçüde azalmış olacaktır. Çalışma sinerjisi, örgütün çalışma esnasında yapacağı masraflar, örgütü idame ettirebilmek için gerekli yatırımlarla ilgilidir. (Eren, 2004, 135-136)

1.5. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim de "örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci" olarak tanımlanabilir. Ama stratejik yönetim örgütün genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabetçi üstünlük ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, örgütün uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabetçi üstünlüğünü geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır. (Ülgen ve Mirze, 2004; 26)

Bir diğer tanımla stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan süreçler toplamıdır (Eren, 1997; 17)

Stratejik yönetim, çevredeki değişiklikler karşısında örgütün güçlü ve zayıf yönlerine ve sahip olduğu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesidir. Verilen kararlar, örgütün bilgiye dayanan dinamik ve gelişmelere açık bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun dönemli değişimlerinin sistematik bir şekilde öngörülmesini kolaylaştıracaktır. Böylece, örgütün başarısı ve büyümesi zamana ve dış faktörlere bırakılmayarak planlanmış ve kontrol altına alınmış olacaktır. (Barutçugil, 2004; 54)

Stratejik yönetimi benimseyen örgütler hızla değişen çevresel koşullar içinde esnek stratejiler ve yönetim yetenekleri ile verimli, etkin ve proaktif bir yapıya sahip olacaklar dolayısı ile sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edeceklerdir. (McClelland, 1999; 4-13)

Tüm açıklamalardan ortaya çıkan ve genellikle tartışmasız kabul gören hususun, stratejik yönetimin örgütlerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürmesi ile ilgili olduğudur. Yine kabul edilen diğer bir konu da bu sürecin dinamik (çevresel faktörlerin etkilerinin ve rakiplerin olası dayanışmalarının göz önüne alınarak değerlendirilmesi) ve nihai sonuca yönelik olduğudur. (Ülgen ve Mirze, 2004; 50)

1.6. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin, her şeyden önce genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Fakat bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin başlıca özellikleri şunlardır. (Bosemann ve Phatak,1989; 14-16.), (Aktan,1999), (Ülgen ve Mirze, 2004; 26)

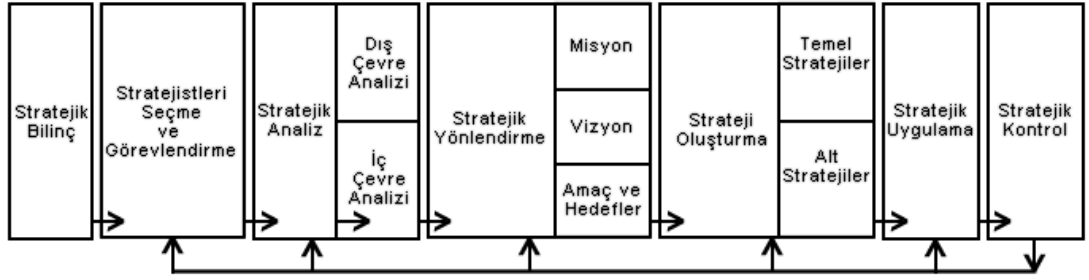
1. Stratejik yönetimin amacı örgütün gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar.
2. Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir.
3. Stratejik yönetim ile örgütün sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan, "etkili ve verimli" olmayı amaçlayan "analitik bir süreç" tir.
4. Stratejik yönetim, örgütün gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
5. Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir.
6. Stratejik yönetim stratejik düşünmeye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenemeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

7. Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak örgütün hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en uygun olanı seçilir.
8. Stratejik yönetim, örgütteki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır.
9. Stratejik yönetim örgütün amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır; bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

1.7. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, stratejik kararların alınması ve uygulanmasına yönelik bir süreçtir. (Randall vd., 1989; 279.) Bu anlamda stratejik yönetim sürecini; örgütün uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak tanımlayabiliriz. Hedeflenen amaçlara varabilmek, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yapılacak tüm çalışmalar devamlılık ister bu nedenle stratejik yönetim süreci bir kereye mahsus bir çalışma değildir. Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği ve değiştiği, ticari sınırların ve sınırlamaların kalktığı, değişimlerin ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik bir iş dünyasında devamlı bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir.(Ülgen ve Mirze, 2004; 31). Bu durumda bir örgütün dış çevreye bağlı olarak yapısındaki form, kalite ve şekil değişimi olarak algılanan stratejik değişim, sürekli uygulanması gereken bir gerekliliktir.(Koçel,1999; 282)

Strateji çalışmaları yapan yerli ve yabancı yazarların çalışmaları incelendiğinde stratejik yönetim sürecinin evreleri arasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Hemen hemen hepsinde TKY'nin vazgeçilmez unsuru Deming'in PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al) döngüsü ile örtüşen planlama, uygulama, kontrol ve gerekli önlemlerin alınması aşamalarından oluşmaktadır. Şekil 1'de gösterilen stratejik yönetim sürecinin basamakları görülmektedir.



Şekil 1 Stratejik Yönetim Süreci

(Kaynak: ÜLGEN ve MİRZE, 2004; 57)

1.7.1. Stratejik Bilince Sahip Üst Yönetim Oluşturulması

Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmak ile başlar. Stratejik bilinçlilik ise örgütlerde lider konumundaki yöneticilerin; iş dünyasının ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu, sektördeki kurumların ve rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını, bu stratejilere cevap verebilecek ve hatta örgütü daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini anlayabilmesi, bu konularda kafa yorması, fikirler üretmesi ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 57)

Liderlik, strateji oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da önemli bir role sahiptir. Dinamik ve rekabetçi bir ortam haline gelmiş olan, günümüz iş dünyasında, değişimi gerçekleştirmek zorunda olan liderlik anlayışı daha da önem kazanmıştır. Çünkü bu rekabet ve değişim ortamında yaşayabilmek ve rekabet edip daha iyi konuma gelebilmek için köklü değişimleri ve gerekli stratejileri belirlemek kadar uygulayabilecek liderlik özellikleri de gerektirmektedir. (Eren, 1997; 388)

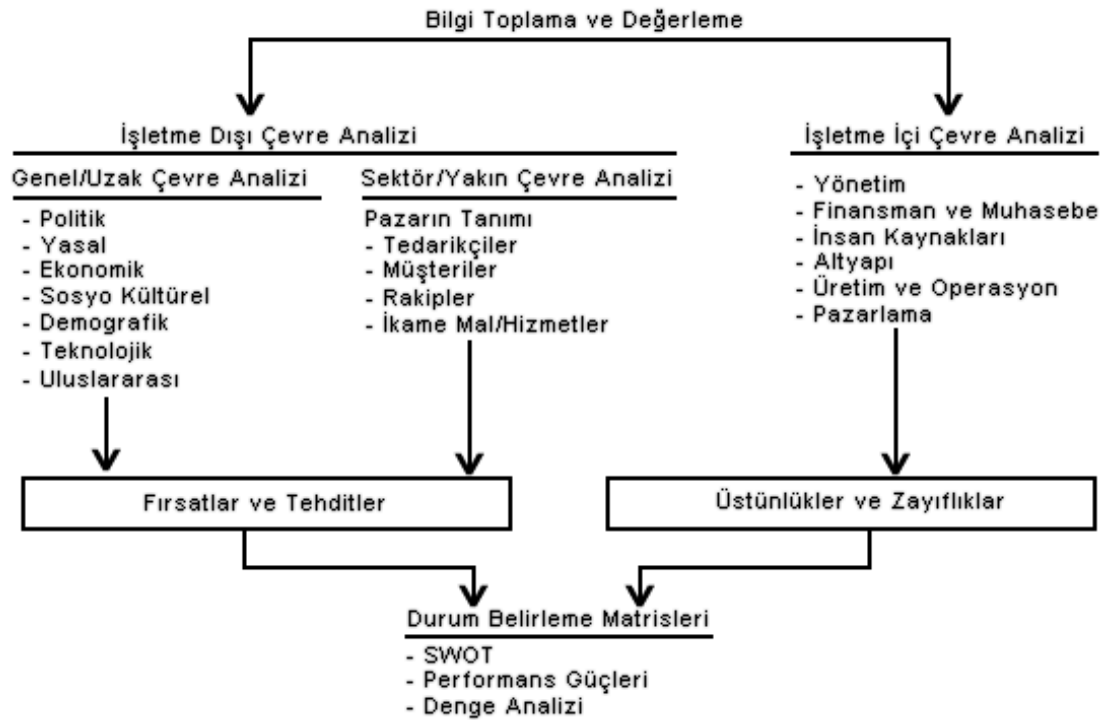
1.7.2. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi Evresi

Stratejistler, örgütlerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmaları başlatan ve bu sürecin her safhasında yer alan stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir. Her düzeydeki stratejinin oluşturulmasında ve uygulanmasında çalışan, örgüt içinden

veya örgüt dışından görevlendirilen sorumlu ve görevli yöneticilerle diğer profesyoneller stratejistler olarak adlandırılabilir. Bu nedenle, stratejik yönetim sürecinin evrelerinde üst, orta veya alt yönetim düzeylerinde çalışmalar yapan kişiler, yönetici olsun veya olmasın, stratejistler grubuna dahil edilirler. (Ülgen ve Mirze, 2004; 59-63)

1.7.3. Stratejik Analiz Evresi

Örgütün faaliyette bulunduğu genel/uzak çevre unsurlarını içeren dış çevrenin analizi ve işletme içi unsurları içeren iç çevre analizinin yapılarak toplanan bilginin SWOT analizi, denge analizi, performans güçleri analizinden oluşan durum belirleme matrisleri aracılığıyla fırsat ve tehditlerin ortaya konulması sürecini içerir. Şekil 2’de stratejik analiz süreci görülmektedir.



Şekil 2 Stratejik Analiz Safhası

(Kaynak: ÜLGEN ve MİRZE, 2004; 64)

1.7.3.1. Dış Çevre Analizi

İşletmeler için dış çevre, işletmenin ayakta kalabilmesi için kendisi dışındaki ancak dolaylı olarak veya doğrudan ilişkide bulunduğu faktörlerdir. Çevre, dinamik bir yapıya sahip olduğundan dolayı kendisiyle ilgili olan tüm birimleri de aynı şekilde etkilemektedir. Yöneticilerin sürekli olarak değerlendirmesi gereken faktörlerden biri olan çevre, değişken olma özelliği nedeniyle analizi zor bir sistemdir. İşletme içi faktörler kadar önemli olan dış çevre, tek bir bütün olarak değil de birçok alt birimden oluşan bir sistem olarak analiz edilmelidir. Yöneticiler, işletme amaçlarına ulaşmak için, fırsat ve tehditler belirleyerek stratejik yönetim sürecinde veri olarak kullanmalıdırlar. Bu noktada yöneticilerin çevre analiz yetenekleri de ön plana çıkmaktadır. Çevreyi iyi analiz edebilenler başarılı stratejileri oluşturabilirler. (Dinçer, 1998; 168)

1.7.3.1.1. Genel/Uzak çevre Analizi

Şimdide işletmenin genel veya uzak çevresinde hangi unsurlar bulunmaktadır onları inceleyelim.

1.7.3.1.1.1. Politik Çevre ve Unsurları

Politik Çevre, "örgütün faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam" olarak tanımlanabilir. Politik çevrede alınan kararlar, ilişki biçimleri, haklar vb. örgütü dolaylı olarak etkilemektedir. Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, politik istikrar veya istikrarsızlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme ve/veya devletleştirme eğilimleri vb. politik çevre analizinde göz önüne alınması gereken unsurlardan bazılarıdır. Bu politik unsurlar işletme için fırsatlar yaratabileceği gibi tehditleri de ortaya çıkarabilir.(Ülgen ve Mirze, 2004; 82)

1.7.3.1.1.2. Ekonomik Çevre ve Unsurları

Örgütün en önemli genel çevre faktörlerinden biri de *"toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüşüldüğü ortam"* olarak

tanımlayabileceğimiz ekonomik unsurlardır.(Ülgen ve Mirze, 2004; 84) Milli gelir, devletin ekonomik politikaları, devletin ödemeler dengesi, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, gayri safi milli hasıladaki değişim, gelir dağılımı, faiz oranları, enflasyon oranı, işsizlik oranı, kur politikası, halkın tasarruf ve tüketim eğilimleri dikkat edilmesi gereken faktörlerdir (Eren,1997; 17). (Bütüner, 2004; 64–65)

1.7.3.1.1.3. Yasal Çevre ve Unsurları

Yasal çevre ve unsurları politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Politik çevredeki unsurların işletmelere etkisi çıkarılan yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Ticaret Hukuku, Borçlar Hukuku, Eşya hukuku, İcra ve iflas Hukuku, Vergi Hukuku, İş Hukuku, Sosyal Güvenlik Kanunu ile ilgili yasa, yönetmelik ve kararlar iş hayatında son derece önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle yasal çevre unsurlarının analizinde öncelikle yasa ve yönetmeliklerdeki gelişmeler izlenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. .(Ülgen ve Mirze, 2004; 83) . Örneğin devletin iş kanununda yapacağı bir değişiklikle istihdam ve ücret vb. konularındaki hukuki düzenlemeler işletmelerin stratejik seçimlerinde etkili olacak faktörlerden birkaçıdır. (Sak, 2002; 49)

1.7.3.1.1.4. Sosyo-kültürel faktörler

Sosyokültürel çevre, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 86) Örgütün faaliyet alanına giren tüketicilerin yaşam biçimi, kültür düzeyi, yaşam standardı, kültürel kısıtlar, bölge özellikleri, ahlaki yapı ve sosyal yapının değişim hızı örgüt stratejilerini yönlendirebilecek özellikteki önemli faktörlerdir, (Sak, 2002; 49).

1.7.3.1.1.5. Demografik Çevre ve Unsurları

Demografik çevre, örgütlerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Günümüzde ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye nüfusun yapısı ve özellikleri hızla değişmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 88) Nüfusun sayısal büyüklüğü, nüfus artış hızı, kadın-erkek oranları, nüfus içindeki yaş grupları, doğum ve ölüm oranları, etnik yapı, nüfusun bölgelerarası veya ülkelerarası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu vb. unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini arttırmaktadır. (Bütüner, 2004; 64-65)

1.7.3.1.1.6. Teknolojik Çevre ve Unsurları

Teknolojik çevreyi, yeni bilgilerin üretildiği ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu bir platform olarak tanımlayabiliriz. Teknolojik değişimler de diğer çevresel unsurlar gibi işletmeler için her sahada rekabet üstünlüğü sağlayacak fırsatlar oluşturmaktadır. İster fırsat, ister tehdit olarak algılsın, çok hızlı değişen bu faktör en önemli çevresel unsurlar arasında kabul edilmeli ve gelişmeleri yakından izlenmelidir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 88)

1.7.3.1.1.7. Doğa ve tabii çevre Unsurları

Teknolojinin hızlı gelişimi, küreselleşme ile ekonomilerin büyümesi, ölçsüz ve sorumsuz yatırımların ortaya çıkması ile çevre kirliliği önemli bir hale gelmiştir. Günümüzde birçok ülke, çevre kirliliğini önleyici tedbirler almaktadır. Bunların içinde hava, su, toprak kirlilikleri ile gürültü ve ses kirlilikleri işletmelerin uymak zorunda olduğu çevre koruma tedbirlerinden en sık uygulananlardır. Örgütler planlamalarını yaparken, ülkelerin çevre politikalarına dikkat etmek zorundadır. Bu konuda hem devletin hem de uluslararası örgütlerin yaptırımları veya cezaları örgüt stratejilerini etkileyecek seviyede güçlüdür. (Sak, 2002; 50)

1.7.3.1.1.8. Uluslararası Çevre ve Unsurları

Uluslararası çevre, örgütün faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olaylar ile müşteriler, tedarikçiler ve rakipleri kapsamaktadır.

Uluslararası politik olaylar, sadece meydana geldiği ülkede etkili olmamaktadır. Hemen hemen tüm dünya ülkeleri doğrudan veya dolaylı olarak bu olaylardan etkilenmektedir. Olumlu veya olumsuz tüm politik olaylar ülkeler ve iş dünyasında faaliyet gösteren işletmeler için fırsatlar ve tehditler oluşturmaktadır.(Ülgen ve Mirze, 2004; 89-90)

1.7.3.1.2. Sektör/İş Çevresi Analizi

Örgütün girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre, örgütün sektör/iş çevresi olarak adlandırılır. Michael Porter'in beş güç modelindeki ana faktörler: iş çevresine girebilecek olası rakiplerin oluşturduğu tehdit, işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, pazardaki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti göz önünde bulundurulacak faktörlerdir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 90-95)

Buraya kadar dış çevreye ait unsurlar verildi. Şimdide örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyacak iç çevre unsurlarına bakalım.

1.7.3.2. İç Çevre Analizi

Örgütün iç çevresi; örgütü oluşturan örgüt kültürü, genel yönetim, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet, pazarlama alanındaki her biri işletmenin bir bütün olarak etkin ve verimli olmasını sağlayan faktörlerden oluşur.

Bu faktörlerin, sektördeki rakiplerden daha iyi ve etkili olması örgüte üstünlük sağlar. Üstünlükler işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürebilecek iç çevre göstergeleridir. Eğer rakipler bu faktörlerde daha kuvvetliyseler, bu durumda

işletmenin söz konusu faktörlerde rakiplerine göre zayıf bir konumda olacaktır. Zayıflıklar işletmeyi geri götüren ve onun yaşamını sürdürebilmesini zorlaştıran iç çevre göstergeleridir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 65)

Michael Porter, Değer Zinciri Analizi ile örgütlerde yapılan faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak iki gruba ayırmıştır. Bu ayrıma göre örgütün temel faaliyetleri; mal ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesi ve bunların müşterilere teslim edilmesiyle ilgili olan içe yönelik lojistik faaliyetler, üretim faaliyetleri, dışa yönelik lojistik faaliyetler, pazarlama ve satış faaliyetleri ile servis faaliyetlerinden oluşan gelir yaratan faaliyetlerdir. Destek faaliyetleri ise örgütün temel faaliyetlerine destek vererek değer yaratılmasına katkıda bulunan altyapı tedarik faaliyetleri, teknoloji geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, örgütün yönetim altyapısı ile ilgili faaliyetlerden oluşur. (Ülgen ve Mirze, 2004; 120). Biz burada temel bazı faktörlerle ilgili açıklamalarda bulunacağız.

1.7.3.2.1. Üretim Faktörleri

Üretim faaliyetleri, insan ihtiyaçları olan mal ve hizmetlerin yapılması, elde edilmesi ve oluşturulması olarak tanımlayabiliriz. Üretim işlevi, doğal kaynaklar, malzeme, finans, enerji, bilgi vb. kaynakların tedarik edilip ürün veya hizmetlere dönüştürülmesidir.(Doğan, 1998; 275). İşletme üretim süreci, üretim yerinin seçimi, kullanılacak teknolojiler, makine ve teçhizatların yerleşimi, üretim planlama ve uygulamaları, kalite kontrol, tedarik zinciri faaliyetleri, yalın üretim ve tam zamanında üretim uygulamaları gibi konuları içerir.

1.7.3.2.2. Pazarlama Faktörleri

Pazarlama ve satış faaliyetleri, müşteri ihtiyaçlarını tatmin eden ürünlerin tasarımı, fiyatlandırılması, satış çabaları ve dağıtımını üstlenen faaliyetler sistemidir.(Doğan, 1998; 376) Örgütün mal ve hizmet sunacağı pazarın seçilmesi, bölümlendirilmesi, ürünlerin ambalaj, marka ve tescil işlemleri, fiyatlama, tutundurma faaliyetleri, reklâm faaliyetleri ile ilgilidir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 133)

1.7.3.2.3. Finans Faktörleri

Örgüte gerekli olan finansal kaynakların en uygun zamanda, en iyi koşullarda sağlanması ve bu kaynakların örgütün amaçları için en etkin ve verimli şekilde kullanımını gerçekleştirmektir. (Doğan, 1998; 450) Finansal açıdan güçlü örgütler rekabetçi üstünlük için güçlü ürün ve pazar stratejileri oluşturacaklardır. (Sak, 2002; 50)

1.7.3.2. 4. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Faktörleri

Örgütler için personel, zaman ve kaynak ayrılmasına gerek duyulan Ar-Ge faaliyetleri stratejik yönetim sürecinde de aktif rol almaktadır. (Sak, 2002; 52). Örgütün know-how, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili örgüte rekabetçi üstünlük sağlayabilecek farklılıkların oluşturulması üzerinde çalışmalar yapar. (Ülgen ve Mirze, 2004; 127)

1.7.3.2.5. İnsan Kaynakları Faktörleri

Bu fonksiyonun önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Küçük, büyük her örgütte farkı oluşturan insanlar, rekabetçi üstünlüğü elde edebilmede en önemli paya sahiptir. Yetenekli, işe uygun işgücünün örgüte yönlendirilmesi ve seçilmesi faaliyetleri, eğitimi ve yetiştirilmesi, performans değerlemeleri, ücret sistemleri, yasal faaliyetler, motivasyon teknikleri, yöneticiler için liderlik çalışmaları, takım esaslı çalışmaları teşvik etme vb. faaliyetler rakiplerle karşılaştırmalı olarak analiz edilmelidir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 133)

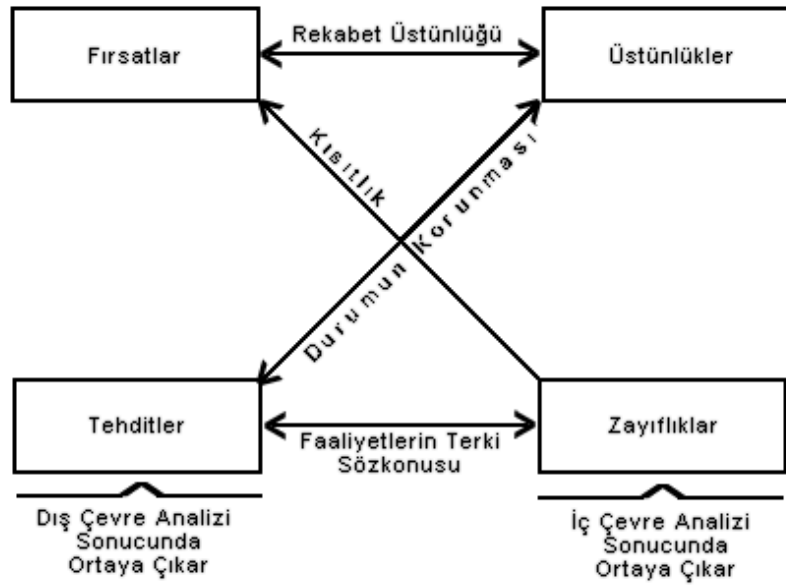
Tüm bu faaliyetler yapılırken insan kaynakları stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarında etkin olarak rol almalı böylece İKY stratejileri işletmenin genel stratejileri ile uyum içinde olmalıdır.

1.7.3.3. SWOT Analizi

Dış ve iç çevrenin analizinden elde edilen bilgilerle durum belirleme matrisi hazırlanarak, bu belirlenecek duruma uygun stratejiler geliştirilecektir. SWOT, performans güçleri analizi ve denge analizi olmak üzere üç tip durum belirleme

matrisi vardır. Biz burada en yaygın olarak kullanılan SWOT analizinden bahsedeceğiz.

Bu matris, işletme literatüründe SWOT'un açılımı olan, İngilizcedeki "*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*" kelimelerinin ilk harflerinden oluşur. Uluslararası literatürde SWOT yanı sıra, TOWS Matrisi kavramına da rastlanmaktadır. Türk işletme literatüründe ise bazı yazarların SWOT, bazılarının ise "*Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar*" kelimelerinin ilk harflerinden oluşan FÜTZ matrisi kavramını kullandıkları görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004; 67)



Şekil 3 SWOT Analizinde Olası Kombinasyonlar

(Kaynak: ÜLGEN ve MİRZE, 2004; 163)

SWOT analizinde strateji oluşturulmasının temeli işletme içi ve işletme dışı faktörlerin incelenmesine dayanır. Bu inceleme sonucunda çeşitli stratejiler bu iki faktörün uyumu ile sağlanır. Uygulanacak stratejinin seçiminde ise yönetim değerleri ve yükümlülükler göz önünde tutulur. (Mintzberg, 1994; 107–114). Şekil 3'de SWOT analizinde oluşabilecek kombinasyonlar görülmektedir.

Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilecek unsurlardır. İşletme bu fırsatlardan yararlanarak varlığını daha rahat sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Ancak, bu fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için işletmenin bazı varlık ve yeteneklerde rakiplerine üstünlük sağlaması gereklidir.

Tehditler, fırsatların aksine örgütün varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır, örgüt bunlara karşı da sahip olduğu üstünlüklerle cevap verebilecek ve mevcut durumunu sürdürmeye çalışacaktır.

Üstünlükler, örgütün iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır.

Zayıflıklar, örgütün mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir. Kabul edileceği üzere, işletmelerde stratejiler zayıflıklar üzerine kurulamaz. Belirlenen zayıflıkların mutlaka giderilmesi gereklidir. Matristeki dört duruma göre oluşacak durumlar şu şekilde olacaktır.

Dış uzak (genel) ve yakın (sektör/iş) çevrenin yarattığı fırsatlara, örgüt sahip olduğu üstünlükler ile cevap verebiliyorsa bu durumda örgütün rekabet üstünlüğünü sağlama veya daha önce sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilme konusunda başarı olasılığının oldukça yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Fırsatların bulunmasına karşın örgüt zayıflıklara sahipse, bu durumda fırsatlardan yararlanma olanağı azalır. Burada yapılması gereken örgütün zayıflıklarını gidermektir.

Dış çevrenin örgüt için tehditler oluşturması ve örgütün üstünlüklere sahip olması durumunda, örgüt yaşamını sürdürebilmek için tüm üstünlüklerini oluşturan tehditleri yok edebilmek için kullanmak zorundadır

Tehditlerin bulunduğu bir ortamda örgüt zayıflıklara sahipse, işletmenin belirli bir süre içinde faaliyetini terk edebileceğini söylemek yanlış olmaz. (Ülgen ve Mirze, 2004; 161-163)

Durum belirleme matrisinin hazırlanmasıyla stratejik analiz süreci sona ermiş olur. Bundan sonraki süreç analiz sonucuna uygun stratejik yönlendirmenin yapılması, örgütün misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesidir.

1.7.4. Stratejik Yönlendirme

Bu basamağa kadar olan kısımda stratejik analiz süreci tamamlanmış, dış ve iç çevre analizi ile SWOT durum matrisi sonucunda sahip olduğumuz fırsatlar ve karşı karşıya olduğumuz tehditler ile işletmemizin üstünlükleri ve zayıflıkları tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında hangi yöne ilerleyeceğimize karar vermemiz yani işletmemizin hangi işi yaptığı, misyonu, vizyonu, amaç ve hedeflerini belirlememiz gerekir. Şimdi sırasıyla bu konuları açıklayalım.

Örgütün yaptığı işten kasıt örgütün hali hazırda hangi iş veya hizmeti yaptığı, hangi pazarda bulunduğu ne çeşit bir üretim yaptığı, nasıl bir teknoloji kullandığının belirlenmesidir. Stratejik yönetim açısından yeni oluşturulacak stratejilerde, belirlen bu işler aynen yapılmaya devam mı edilecektir yoksa değişiklikler yapılması gerekli midir? Değişiklikler yapılacaksa küçük değişiklikler yetecek midir yoksa köklü değişikliklere mi ihtiyaç vardır? Bu konular sorgulanarak rekabet üstünlüğünü sağlayacak çözümler üretilmelidir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 174)

1.7.4.1. İşletmenin Misyon

Misyon, örgütün yapmakta olduğu işi niçin yaptığının, toplumdaki varoluş ve topluma katkısının belirlenmesidir. Misyon cümlesi, örgüt liderinin örgüt hakkındaki düşüncelerini ve örgütün gelecekteki yönünü belirler. Strateji formülasyonunda rehber olarak örgütün başarısı için çok boyutlu standartlar oluşturur. (Yüksel, 2004; 52) Misyon, stratejik yönetimin ilk basamağıdır

Bir örgütten beklenen görev, misyondur. Oluşturulan hayallere kavuşmak için oluşturulan misyon, diğer kavramlara göre daha özel ve özellikle ulaşılması gereken bir amaçtır. Misyon somut ve amaç tanımlı olduğundan bu amaç işletme çalışanları tarafından ortak bir değer olarak kabul edilir ve çalışanları motive edici bir gücü mevcuttur. Ayrıca tüm işletme tarafından paylaşılması, çalışanların aidiyet ve kimlik

duygularını daha da pekiştirir ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkıda bulunur. (Sak, 2002; 40)

Örgüt stratejileri hazırlanırken ve farklı alternatifler arasından seçim yapılırken mevcut misyon, stratejilere yol gösterecektir. Örgütün misyonu ile kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağı tanımlanmış olacaktır.

Her örgütün bir misyonu veya varlık nedeni olmasına karşın bu misyonun her zaman yazılı olması beklenemez. Örneğin birçok küçük işletmenin yazılı bir misyon bildirgesi olmamasına karşın mutlaka yaptığı işlerle ilgili bir düşüncesi, yaklaşımı, değerleri, felsefesi bulunmaktadır. Büyük işletmeler ise, misyon açıklamalarını genelde yazılı olarak yaparlar. Çünkü yaptıkları işi, önemsedikleri değerleri, felsefeyi ve yaklaşımlarını çalışanlarına ve topluma açıklamak gereksinimi duyarlar.

Kapsam itibarıyla etkili bir misyon açıklamasının, günümüzde müşteri odaklı yönetim tarzı benimsendiğinden müşterilerin ve diğer sosyal paydaşların değer verdiği konuları da içermesi önerilmektedir. Biçim açısından ise, iyi bir yazılı misyon açıklamasının topluma ve çalışanlara işletme ile ilgili yeterli bilgi verebilecek içeriğe sahip olması gerekir.

Örgütün misyonu, stratejik yönetimde başlangıç noktalarından birisidir. Mevcut misyona göre analiz yapılır ve stratejiler belirlenir. Doğal olarak, daha önce de belirttiğimiz gibi işletmenin varlığını veya rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için belirli aralıklarla misyon değişikliğine gidilebilir ancak misyon belirli bir kararlılığa sahip olması gerekir. Peter Drucker "Management" adlı kitabında "Bir şirketin misyonuna ilişkin tanımın en az 30 veya 50 yıl gibi ortalama ömrünün olduğunu, normalde büyük çaplı değişimler olmadan 10 yıl geçerli olmasının beklendiğini" ifade etmektedir. Sonuç olarak, bir işletmenin misyonu zaman zaman yeniden değerlendirilmeli ancak değişiklikler nadiren yapılmalıdır. Büyük çaplı değişiklikler ancak örgütün temel değerleri ve vizyonunda bir değişim gerektiğinde gündeme gelmelidir.

Örgütsel misyonun önemli işlevlerinden ikisi;

1. Bir işletme ya da örgütte çalışanların tümüne ortak bir yön vermesi,
2. Örgütü benzerlerinden ayırt eden bir özellik taşımasıdır.

Etkili bir örgütsel misyonda bulunması gerekli özelliklerden bazıları aşağıda belirtilmektedir:

1. Misyon paylaşılan ortak değer ve inançlardan oluşmalıdır,
2. Misyon uzun dönemli bir amaçtır,
3. Misyon işletmede çalışanların hepsiyle ilgilidir,
4. Misyon her zaman daha iyiye ve daha üstün başarılarla yöneliktir,
5. Misyon belirli bir işletmeye özgüdür ve özeldir,
6. Misyon nicelikle değil nitelikle ilgili bir değerdir,
7. Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir,
8. Misyon mamul veya hizmete değil pazara odaklanır. (Ülgen ve Mirze, 2004; 178)

1.7.4.2. İşletmenin Vizyonu

Stratejilerin oluşturulmasında temel bölümü oluşturan vizyon, uzun vadede ulaşılmak istenen hedef noktadır. Bu hedefin özellikle açık, anlaşılır olması ve tüm işletme tarafından kabul edilmesi önemlidir.(Sak, 2002; 40)

Örgütlerin vizyonu, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. Diğer bir ifadeyle örgütün gelecekte ulaşmayı planladığı hedefi tanımlar, örgütün vizyonu ile misyonu arasındaki farka dikkat edilmeli bir biri ile karıştırılmamalıdır. Misyon ve vizyonun birbirinden anlamsal olarak farklı oldukları açıktır. Vizyonun gelecekteki arzu edilen bir durumu ifade ettiğini ve işletme stratejileri için pusula niteliğinde olduğunu, misyonun ise işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesaj olduğunu söyleyebiliriz. Vizyon gelecekte, şimdi varolan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken, misyon şu andaki durumu anlatır. Bu nedenle vizyon örgüt amaçlarıyla daha ilişkilidir. Misyon ise, davranış biçimiyle ilgilidir. Amaçların değerli olması nedeni vizyon kavramı daha değerlidir

Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür, örgütün vizyonu bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci ve tüm yönetsel kararların uygulanması belirlenen bu vizyona göre geliştirilecektir.

Örgütlerde vizyon da misyon gibi yazılı olabilir veya olmayabilir. Küçük işletmelerde vizyon genellikle işletme sahibinin kafasındadır. Büyük işletmelerde ise genellikle çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere yol göstermesi ve bazı hususları belirginleştirmesi açısından vizyonun yazılı olduğu görülmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 69)

Vizyon gelecek için çalışanlara rehber olur ve yatırımcılara hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışırken nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler öne sürer. Böylece vizyon bir örgütte çalışanları belirli ilkelerle hedeflere yönlendirir ve onları bir sürü verimsiz iş yapmaktan kurtarır. Vizyonun varlığı örgütü işbirliğine, yaratıcılığa ve rasyonel davranışa yönlendirirken yokluğu da başarısızlığa, yeteneksizliğe ve kaosa sürükler. Ülgen ve Mirze, 2004; 182)

Her vizyon temelini örgütün yerleşmiş değerlerinden alır, örgütün kimliğini ve nerede olmak istediğini başkalarına anlatır. Paylaşılan vizyon örgüt için hayati öneme sahiptir, çalışanların kendi kişisel vizyonlarını yansıttığı için herkesin gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. Böylece ortak bir vizyon ile bireysel mükemmellik, takım mükemmelliği ve örgüt mükemmelliği oluşturularak rekabetçi üstünlük sağlanacaktır. (Senge, 2002; 227)

Gelecek vizyonunun oluşturulmasında rehber olacak sorular ise şöyle sıralanabilir:

1. Gelecekte müşterilerimiz kimler olacak?
2. Hangi sosyal paydaşlara hizmet edeceğiz?
3. Müşterilerimizle ve sosyal paydaşlarımızla nasıl çalışacağız?
4. Onlar için ürettiğimiz değer nedir ve bu değeri nasıl üreteceğiz?
5. Hangi dağıtım kanallarından müşterilerimize ulaşacağız?
6. Rakiplerimiz kimler olacak?
7. Rekabet üstünlüğümüzün kaynağı ne olacak?
8. Gelecekte bizi, tek ve yegâne kılan kabiliyet ve yeteneklerimiz ne olacak?
9. Bize gelir getiren esas şey ne olacak?

10. Pazarda nasıl algılanacağız?
11. Değerlerimiz neler olacak?
12. İnsanlar birbirlerine nasıl davranacaklar?
13. İnsanlar nasıl kabul görecekler?
14. Geleceğimizi garanti altında tutacak şey nedir?
15. Gelecek için neler yapıyor olacağız?
16. Örgütümüzün toplum içindeki rolü ne olacak?
17. Çevremizdeki dünyaya katkımız ne olacak? (Ülgen ve Mirze, 2004; 182)

1.7.4.3. İşletmenin Amaç ve Hedefleri

İşletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekir. İşletmenin amaçları, yaptığı işi niçin ve ne kadar yapabildiğini tanımlayacak, kesin ve ölçülebilir özellikte, genellikle vizyonun belli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş şeklidir. Bir işletmenin fonksiyonlarını etkin olarak yerine getirebilmesi için amaçların gerçekçi, belirgin ve ölçülebilir olması, belirli bir zaman süresinde sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamaması gerekecektir.

Amaçları ilgili oldukları yönetim düzeyleri açısından üst yönetim tarafından belirlenen, işletmenin tümünü ilgilendiren, işletmenin genel stratejilerini başarıya ulaştırmak için oluşturulan stratejik amaçlar, Orta ve alt yönetim düzeylerince stratejik amaçlarla uyumlu olarak finans, üretim, pazarlama vb. her işlevsel bölümün kendi birimleri ile ilgili koydukları işlevsel amaçlar olarak sınıflandırabiliriz.

Bir başka sınıflandırma da amaçların süreleri açısından kısa, orta ve uzun dönemli amaçlar olarak yapılabilir.

Diğer bir sınıflandırma ise ekonomik olma ve ekonomik olmama şeklinde bir sınıflandırma da yapılabilir. Ekonomik amaçlar kârlılık, büyüme ve süreklilik gibi bir takım nicel ölçütlerden oluşur. Ekonomik olmayan amaçlar ise yönetim kurulu, hisse sahipleri, kredi verenler, tedarikçiler ve satıcılar, çalışanlar, müşteriler ve toplum çıkarlarından oluşur. (Ülgen ve Mirze, 2004; 193)

Günümüz koşullarında rekabetin neredeyse olmazsa olmaz koşullarından çağdaş bir yönetim felsefesi TKY uygulamaları ile kalite ve verimlilik işletmelerin ana hedeflerindendir. İşletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesine yönelik önce insan bakış açısı ile çalışan ve müşteri memnuniyetini esas alan bir yönetim anlayışı olan TKY, müşteri odaklılık, tam katılım, sürekli iyileştirme ve geliştirme, insan kaynakları yönetimi, yönetimin liderliği ve toplumsal sorumluluktan oluşan temel öğeleri ile yukarıda bahsettiğimiz ekonomik olmayan amaçlar içerisindeki çalışanlar, müşteriler ve toplum çıkarları amaçları ile doğrudan uyumaktadır. (Budak vd., 1999; 394-395).

1.7.5. Stratejilerin Seçimi ve Oluşturulması

Dış çevre analizi ile saptanan fırsatlardan yararlanabilmek için kullanılabilecek işletmenin güçlü olduğu iç kaynakların belirlenmesi; yöneticilerin, hissedarların ve diğer işletme içi ve dışındaki politik güce sahip tarafların amaçları ve değerleri doğrultusunda strateji seçeneklerinin değerlendirilmesini içermektedir. Stratejilerin seçimini uygulayıcıların yetenekleri ve işletmenin örgüt yapısı etkileyecektir. Zira yöneticiler rekabet üstünlüğü kazandıracak ve uygulanabilir olduğunu düşündükleri seçeneklerden birisini seçmek isteyeceklerdir. (Ergin, 1992; 42-43.) Üç düzeyde strateji belirlenmesi söz konusu olmaktadır:

İşletme stratejisi veya birincil strateji; hangi alan ya da alanlarda faaliyet gösterileceğini, yeni yatırım kararlarının ne olacağı vb. bir bütün olarak tüm örgütün stratejisini ifade etmektedir.

Çalışma stratejisi veya ikincil strateji; hedeflenmiş ve seçilmiş alanlarda nasıl etkin olunacağını, nasıl rekabet edilerek hangi sonuçların alınacağı konuları üzerinde yoğunlaşır.

İşlevsel stratejiler veya kaynak stratejileri; örgüt içindeki işlevsel bölümlere ilişkin kararları içermekte olup özellikle işletmenin fiziksel, finansal ve insan kaynaklarına yönelik olarak geliştirilen stratejilerini kapsar. (Ülgen ve Mirze, 2004; 72)

Konu ile ilgili literatürde çok sayıda stratejiden söz edilmektedir. Bütün bu stratejilerin incelenmesinin imkânsızlığı nedeni ile en çok rastlanılardan kısaca

bahsettikten sonra M.Porter'in rekabet üstünlüğü için, rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletmenin üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceğini belirttiği Toplam Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma stratejileri üzerinde duracağız. (Porter, 2003; 43–55)

İşletmelerde stratejileri iki ana kategoride sınıflayabiliriz. Birinci sınıflama Temel Strateji ve Alt Stratejiler sınıflaması; ikinci sınıflama ise yönetim düzeylerine göre yapılan strateji sınıflamasıdır. (Ülgen ve Mirze, 2004; 70)

1.7.5.1. Temel Stratejiler

İşletmenin yaşamın sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için işin tanımının genişletilmesi veya daraltılması ile ilgili gelecekte yapılması veya yapılmaması gereken faaliyetlerle ilgilidir.

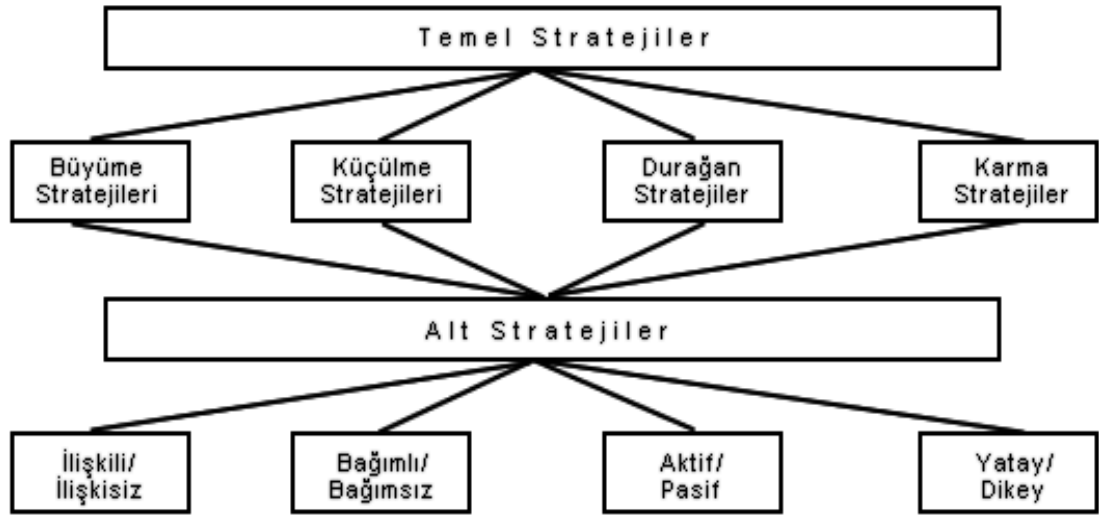
Büyüme stratejileri, işletmelerin durumlarını geliştirebilmek ve daha fazla kazanç elde edebilmek için hali hazırdaki varlık ve yeteneklerine güvenerek daha fazla büyüme stratejileridir.

Küçülme stratejileri, örgütün mevcut durumu ve varlıkları ile yaşamını sürdürmekte zorlanması veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesi durumunda ya da başka alanlarda yakaladığı fırsatları değerlendirmek amacıyla mevcut işlerin geçici veya duruma bağlı olarak sürekli olarak daraltmak veya pazardan çekilmek için uygulanan stratejilerdir.

Durağan Stratejiler, pazarda yeni fırsatların bulunmadığı, pazar gelişme hızının düşük veya sabit olduğu, rakipler arasında dengenin olduğu, rekabet şiddetinin göreceli olarak düşük olduğu pazarlarda uygulanan stratejilerdir.

Karma Stratejiler, bazı durumlarda temel stratejilerden bir veya bir kaçını aynı anda izlemesidir. Örneğin örgüt bazı bölümlerinde küçülürken başka bölümlerde büyüme stratejisi uygulayabilir.

Şekil 4'te temel stratejilerin, bağımsız/bağımlı, ilişkili/ilişkisiz, yatay/dikey, aktif/pasif olmak üzere dört alt gruptan oluştuğu görülmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 198-207)



Şekil 4 Temel ve Alt Stratejiler

(Kaynak: ÜLGEN ve MİRZE, 2004; 71)

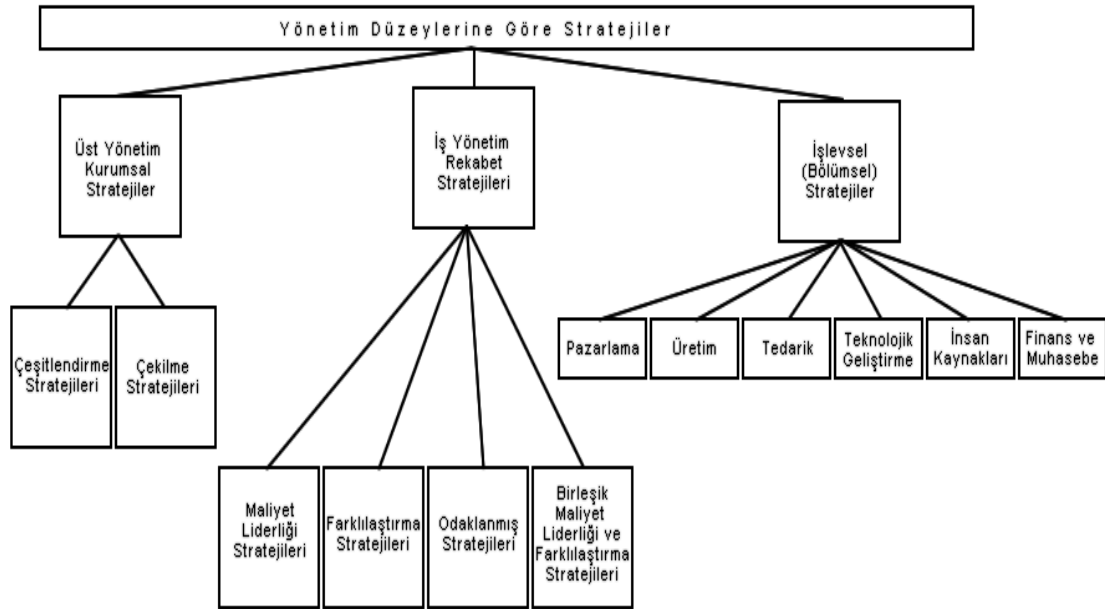
1.7.5.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

Örgütün üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde ilgi sahaları ve odaklaşma konuları farklı olarak düzenlenebilir. Dinçer, yönetim düzeylerine göre stratejileri şirket seviyesi, işletme seviyesi ve fonksiyonel seviye olarak üçe ayırmıştır. Şekil 5'te yönetim düzeylerine göre stratejiler görülmektedir. (Dinçer, 1997; 27-28.)

Üst düzey yöneticiler genellikle örgütün bugünkü ve gelecekteki işleriyle ilgili stratejilerle ilgilenirler. Bu bağlamda, bugün ve gelecekte örgütün hangi işleri yapması veya hangi işlerden çekilmesi gerektiği gibi konular üst düzey yöneticilerin ilgi sahasına girmektedir. Bu tip stratejiler genellikle örgütün gelecekteki kurumsal görüntüsüyle ilgili olduğundan kurumsal stratejiler olarak adlandırılabilir. Çeşitlendirme stratejileri ve çekilme stratejileri kurumsal stratejilerden ikisidir. Bu stratejiler belirlenirken şu tekniklerden faydalanılır:

1. Boston Danışma Grubu İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi,
2. Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi,
3. Yönlendirici Politika Matrisi,
4. Rowe Modeli,

Orta düzey yönetimler genellikle işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde, mevcut işle ilgili rekabet stratejileri ile veya başka bir deyişle iş yönetim stratejileri ile uğraşırlar. Burada amaç işletmenin, sektöründe etkili ve verimli bir şekilde nasıl rekabet edeceğidir. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejiler ile bunların bir arada kullanılmalarıyla oluşan karma stratejiler rekabet ve iş yönetim stratejileri arasında gösterilebilir. (Ülgen ve Mirze, 2004; 71)



Şekil 5 Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

(Kaynak: ÜLGEN ve MİRZE, 2004; 71)

Alt düzey stratejiler, finansman, üretim, pazarlama bölüm ve işlevleri düzeyinde hazırlanan ve uygulanan operasyonel stratejiler olup orta ve üst düzey stratejilerle uyumlu olmak zorundadır. Konumuzla ilgisi olan İnsan kaynakları

yönetimi stratejileri ikinci bölümde detaylı olarak ele alınacaktır. (Ülgen ve Mirze, 2004; 71)

1.7.5.3. Rekabet Stratejileri

Bütün örgütler küresel rekabeti stratejik bir amaç haline getirmek zorundadırlar. Hangi sektörde ve alanda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler, kendi sahasındaki liderlerin koyduğu standartlara sahip değillerse, başarılı olmak bir yana varlıklarını dahi devam ettiremezler. (Drucker, 1999; 73) Aynı pazarda, benzer mal ve hizmetleri aynı müşteri grubuna arz eden örgütler doğal olarak bir birleriyle rekabet edeceklerdir. Böyle bir pazarda rekabetçi üstünlüğü elde etmek için müşteriye düşük maliyetli veya farklı özelliklerdeki mal ve hizmet sunulmaya çalışılmalıdır.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi M.Porter bu durumda iki şık sunmaktadır. Birinci durumda örgüt mal ve hizmetlerini rakip işletmelerden daha düşük bir maliyetle sunarak pazar ortalamalarının üzerinde gelir elde edecektir. İkincisinde ise örgüt mal ve hizmetlerini pazardaki benzer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve bu farklılık için müşterilerine daha yüksek bir ücret ödemeyi kabul ettirecektir. Bu durumda da yine pazar ortalamalarının üzerinde gelir elde edecektir. Buradan yola çıkarak rekabet stratejilerini maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklanmış stratejiler olarak gruplandırabiliriz. Şimdi bu stratejileri inceleyelim.

1.7.5.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Örgütün faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapmasını ve pazar ortalamasının üzerinde getiri elde etmesini sağlamaya yöneliktir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta müşteriye uygulanan fiyatın düşürülmesi değil örgütün tüm faaliyetleri ile ilgili maliyetleri düşürmesidir. Maliyet liderliği stratejisi, örgüte ortalamanın üzerinde getiri sağlamakla birlikte pazardaki diğer rekabetçi güçleri de engelleyen, onları kontrol edebilen ve davranışlarını etkileyebilecek bir rekabetçi stratejidir.

Burada dikkat edilmesi gereken diğerk bir nokta ise maliyetler düşürölürken kaliteden taviz verilmemesi gerekliliğidir. Aksi takdirde müşteri beklentileri yerine gelmeyeceğinden değerk oluşturmak yerine değerk azaltılmış olacaktır.

Bu strateji uygulanırken Değerk Zinciri Analizinden yararlanılarak temel ve destek faaliyetleri üzerine odaklanılmalıdır.(Bkz.s.17)

Genellikle hızlı değışmeyen sektörlerde, standart mal ve hizmet üreten örgütler tarafından tercih edildiğinden daha çok iç verimliliğe odaklı bir stratejidir. Çok hızlı değışen çevre koşullarında farklı beklentileri olan müşterilerin bulunduğu pazarlarda bu stratejinin uygulanması kolay değildir.

1.7.5.3.2. Farklılaştırma Stratejileri

Örgütün mal ve hizmetlerini diğerk benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak ortalamanın üzerinde gelir elde etmeye yöneliktir. Burada yine önemli olan sadece mal ve hizmetteki farklılık değil değerk yaratan tüm faaliyetlerde farklılıklaştırmaya yönelik bir stratejidir.

Farklılaşma stratejisi, bir sektörde ortalamanın üzerinde bir gelir elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum oluşturur.

Yine bu stratejide de müşteri beklentileri ve kaliteden taviz verilmemelidir. Kalitesiz bir mal veya hizmetin farklı olması, müşteri beklentilerine uymayan farklılıklar olması değerk oluşturmayaacağı için müşterinin daha fazla ücret ödemesi beklenemez.

Genellikle hızlı değışen sektörlerde ve çevre koşullarında farklı beklentileri olan müşterilerin bulunduğu pazarlarda bu stratejinin uygulanılabilir.

1.7.5.3.3. Odaklaşma Stratejileri

Yukarıdaki rekabet stratejilerinin, müşteri gruplaması yapılarak oluşturulan daha dar bir pazarda belirli müşteri grubu hedeflenerek uygulanmasıdır.

Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi, belirli müşteri grubuna odaklanmış maliyet liderliği stratejisidir. Odaklanmış farklılaştırma stratejisi ise belirli müşteri grubuna odaklanmış farklılaştırma stratejisidir.

Odaklanmış stratejiler, örgütlere kendi pazarlarını ve müşterilerini oluşturma imkânı verir. (Ülgen, Mirze, 2004; 256-269)

1.7.6. Stratejilerin Uygulanması Evresi

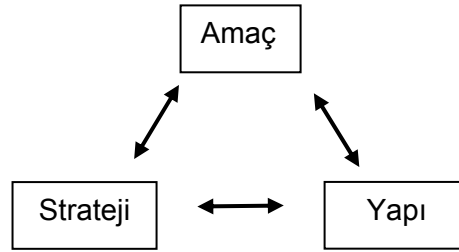
Örgütlerde stratejik yönetimin önemli bir evresi olan stratejik analizin ardından, stratejiler gözden geçirilir ve alternatifler arasından seçim yapılarak stratejiler belirlenir. Artık örgüt, hangi görevleri yapacağını, bunları yapmakla hangi sonuçlara varmak istediğini belirlemiştir. Başka bir deyişle, çevresel analizler yapılmış, durum belirleme matrisleri hazırlanmış; bu matrislere uygun strateji alternatifleri gözden geçirilmiş ve kararlar verilmiştir. Yani, işletmenin stratejik planlaması yapılmış ve neyin yapılacağı hususunda karar verilmiştir. Ancak, stratejik yönetim süreci burada bitmemektedir. Sıra, seçilen stratejilerin uygulanması aşamasına gelmiştir.

Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır. (Dinçer, 1997; 30) Biz burada strateji uygulanması ile ilgili örgüt yapısı, kaynak tahsisi ile örgüt kültürü ve liderliğe ait konular üzerinde duracağız.

Örgütlerde yapı, büyüyen ve çeşitlenen işlerin yapılması ve belirlenen stratejilerin uygulanması için zamanla yetersiz hale gelir. Stratejilerimizi başarıya ulaştırmak istiyorsak örgüt yapısında gerekli değişiklikleri yapmalıyız. Ancak yapısal değişim, reform veya yapının tamamen değiştirilmesi (renegineering), zaman alması ve çalışanlar, statüsünü kaybedenler vb. tarafından değişime direnç gösterilmesi gibi nedenlerle zor uygulamalardır. Chandler, "Strateji ve Yapı" isimli eserinde stratejik uygulamaların zamanı geldiğinde mutlaka örgüt yapısının değişmesine neden olduğunu belirtmektedir. Stratejiler ve örgüt yapısı hakkında şunlar söylenilebilir:

1. Seçilen Stratejiler örgüt yapısını yeniden şekillendirmektedir.
2. Örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için seçilecek örgüt yapısı, strateji ile uyumlu ve ona uygun olmalıdır.
3. Stratejiler belirlenirken örgüt yapısı, yönetici ve çalışanlar ve bunların yetenek ve becerileri dikkate alınmaktadır. Dolayısı ile örgüt yapısı da stratejiyi etkilemektedir.
4. Bir örgüt, örgütsel yapısında stratejinin gerektirdiği değişikliği yapmadan başarılı olamaz.
5. Çevresel ve işletme içi faktörlerin olumsuz etkileri nedeniyle tasarruf stratejisi uygulayacak örgütler öncelikle yönetsel masrafları ortadan kaldıracak örgütsel değişiklikleri yapmalıdırlar. (Eren, 2000; 355)

Strateji, örgüt yapısı ile işletmenin amaç ve hedefleri arasında şekil 6'daki gibi bir ilişki vardır.



Şekil 6 Amaç, Yapı, Strateji ilişkileri

(Kaynak: EREN, 2000; 360)

Strateji uygulamalarında kullanılabilecek örgüt yapı türleri; girişimci yapı, fonksiyonel (tek ürünlü yapı, çok ürünlü yapı, coğrafi ve çok uluslu) yapı, çok bölümlü yapı, stratejik iş birimleri yapısı, matris yapı, şebeke yapı (Eren, 2000; 361), dikey örgüt modeli, fonksiyonel örgüt modeli, matris örgüt modeli ve işlevlere göre bölümlendirme, ürün cinsine göre bölümlendirme, bölgelere göre bölümlendirme, müşterilere göre bölümlendirme, kullanılan teknolojiye göre bölümlendirme, zaman temeline göre bölümlendirme (Sabuncuoğlu ve Tok, 2001; 197) olarak sıralanabilir.

Stratejilerin uygulanmasında dikkat edilecek diğer bir konu ise finansal, beşeri, örgütsel ve teknolojik kaynakların dağıtımı ile ilgili konulardır. Stratejik amaçlara ulaşmak için, seçilen stratejiler doğrultusunda örgüt kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde faaliyette bulunulan sektöre, stratejik iş birimlerine ve fonksiyonel bölümlere dağıtılması gereklidir.

Stratejik seçim ile kaynak tahsisi için örnek vermek gerekirse rekabet stratejisi olarak farklılaştırma seçilmişse üretilen ürün veya hizmetin farklılaştırılması veya tüm sistemin farklılaştırılması için Ar-Ge faaliyetleri önem kazanacaktır. Dolayısı ile Ar-Ge bölümüne daha fazla kaynak tahsisi yapılmalıdır. (Eren, 2000; 375).

Stratejilerin uygulanması ile ilgili diğer bir konu ise seçilen stratejileri bizzat uygulayacak lider ve örgütün kültürü ile ilgili konulardır. Liderlik, strateji oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da önemli bir role sahiptir. Dinamik ve rekabetçi bir ortam haline gelmiş olan, günümüz iş dünyasında, değişimi gerçekleştirmek zorunda olan liderlik anlayışı daha da önem kazanmıştır. Çünkü bu rekabet ve değişim ortamında yaşayabilmek ve rekabet edip daha iyi konuma gelebilmek için köklü değişimleri ve yenilikleri yapmak gerekmektedir. (Eren, 2000; 404)

Liderlerin eğitimleri, yetenekleri, davranış biçimleri stratejileri uygulamada başarılarını etkileyen özelliklerindendir. (Kırım, 1998; 113)

Stratejik liderin bireysel özellikleri; dışa ve içe dönüklük, uyumluluk, bilinçlilik, dengelilik, yeniliğe açıklıktır, lider özellikleri ise

1. Geleceği görebilmek,
2. Vizyon oluşturabilmek,
3. Esnek olabilmek,
4. Belirsizlikle baş edebilmek,
5. Çalışanları güçlendirebilmek,
6. Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,

7. İnsan kaynaklarını etkin yönetebilmek,
8. Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
9. Kendisini sürekli sorgulamak ve geliştirmek,
10. Çevresel koşullara uygun cesur kararlar verebilmek. (Ülgen ve Mirze, 2004; 374)
11. Öğrenen örgütlerde ise lider tasarımcı, yönetici ve öğretmendir. (Senge,1999; 363).

Stratejilerin uygulanmasında diğer önemli bir konuda örgüt kültürüdür. Özellikle 1980'li yılların başlarından itibaren üzerinde durulmaya başlanan bir konudur ve bir örgütün temel değerler ve inançlarını çalışanlarına ileten simge, seremonilerin toplamıdır. (Akat vd., 1999; 320) Örgüt kültürünü "bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu" olarak tanımlayabiliriz. (Eren, 2000; 391). Eğer örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü için kaynak olmasını istiyorsak temel yeterliliklerde olduğu gibi değerli, nadir ve taklit edilemez veya çok zor edilir olmasını sağlamamız gerekir.

Stratejilerin uygulanması ile ilgili uluslar arası danışmanlık firmalarından Mckinsey'in 7-S modelinden de söz etmekte fayda vardır. Model, örgütün gelişmesi ve başarılı olmasının, aşağıda belirtilen birden çok faktöre bağlı olduğunu ve bu faktörlerin birbirleri ile ilişki ve etkileşim içinde bulunmaları dolayısı ile yöneticilerin bu faktörlerle tek tek değil, bir sistem içinde ilgilenmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Başlangıç ve hareket noktası yönetici tarafından, çevresel analiz sonucu ve 7-S modelindeki faktörlerin bu çevresel unsurlarla etkileşim ve ilişki derecesi ile önemine göre belirlenecektir. Bizim hemen hemen hepsini açıkladığımız bu yedi faktör şu şekilde sıralanmıştır.

1. Strateji (strategy),
2. İşletme Yapıları (structure),
3. Sistemler (systems),
4. Yönetim tarzları (style),
5. Kurum Kültürü (shared values),
6. İnsan Kaynakları (staff),
7. Yetenekler (skills) (Ülgen ve Mirze, 2004; 342)

İncelediğimiz konulara dikkat edildiğinde tüm konuların merkez noktasında insan faktörünün yer aldığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejik konular ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.7.7. Stratejik Kontrol Evresi

Stratejik yönetimin son evresi seçilen ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi için değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılması evresidir. Stratejik kontrol, stratejik yönetim sürecinin son evresinde yer almasına rağmen, aslında, sürecin her evresinde yapılması gerekli faaliyetlerden oluşur. Bu evrede tepe yöneticiler, stratejik seçimlerin ve ilgili diğer kararların işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ele alırlar. Stratejisitler, alınan kararların stratejiler, plan, program ve politikaların gösterdiği doğrultuda olup olmadıklarını, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığını, kaynakların akıllıca kullanılıp kullanılmadığını, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını, çevresel değişikliklerin beklenildiği gibi olup olmadığını, stratejik planlarda değişiklik yapıp yapılmayacağı veya stratejilerin ne şekilde uygulamaya devam edileceğini inceler ve karar verirler. Bu süreç geleneksel stratejik kontrol yaklaşımı ve çağdaş stratejik kontrol yaklaşımı olarak iki gruba ayrılabilir. (Eren, 2000; 426)

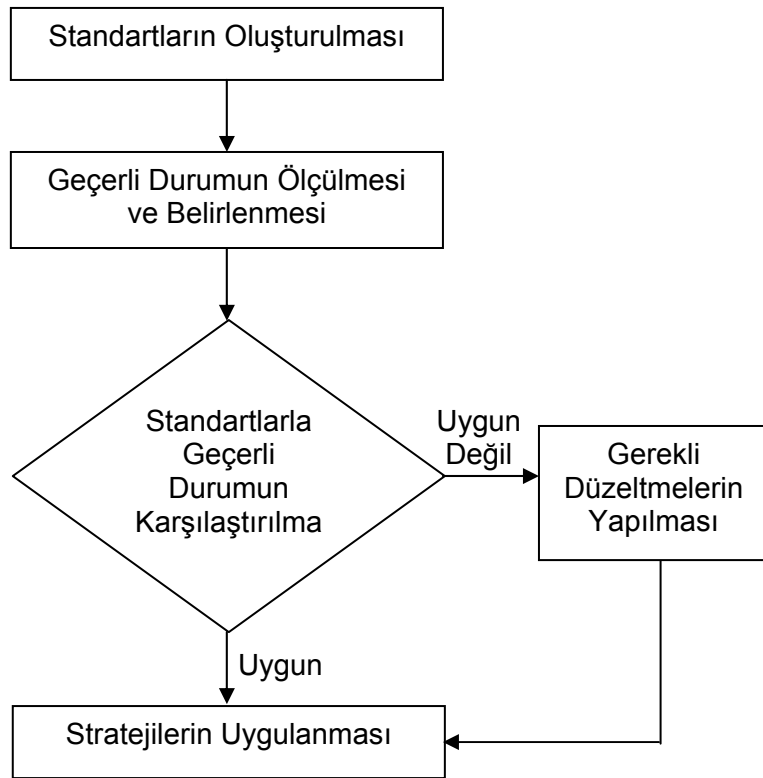
Bu evreyi Ülgen ve Mirze geriye yönelik (feedback) kontrol, ileriye yönelik (feedforward) kontrol ve eş zamanlı (concurrent) kontrol olmak üzere üç gruba ayırmaktadır.

Geriye Yönelik (feedback) Kontrol: En yaygın ve en çok kullanılan yöntemdir. Yapılan işler ve faaliyetler bittikten sonra kontrol edilmektedir. Bu kontrolden sonra sürece yönelik gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Eren'in geleneksel stratejik kontrol yaklaşımı ile uyumaktadır.

İleriye Yönelik (feedforward) Kontrol: İşlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin kontrolü yapılarak, faaliyet sırasında oluşabilecek hatalar ve yanlış uygulamaların en aza indirgenmesini hedeflemektedir. Böylece Kontrolü yapanlar önemli değişim ve trendleri izleyerek değişmesi gereken hedef, standart ve stratejilerin zamanında değişmesini sağlarlar. (Eren, 2000; 423) Bunun sonucunda verimlilik artmaktadır.

Eş zamanlı (concurrent) Kontrol: Bu yöntem sıklıkla sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde, bir birini izleyen (ardışık) veya karşılıklı bir birbiriyle bağımlılık ilişkisi bulunan işler devam ederken, faaliyetlerin her evresinde veya belirli noktalarda kontrol yapılmasıdır. Burada amaç son anda çıkacak hatalar düzeltilemeyeceği için kontrol evresinin sona bırakılmamasıdır.(Ülgen ve Mirze, 2004; 400)

Buradaki bahsedilen üç kontrol çeşidi içinde kontrol aşamaları Şekil 7'deki gibidir.



Şekil 7 Stratejik Değerlendirme Kontrol Süreci

Öncelikle örgütün amaçlarına uygun başarı standartları belirlenir daha sonra mevcut durum belirlenir. Mevcut durum standartlar ile uyumlu ise mevcut stratejilerin uygulamasına devam edilir. Eğer uygun değilse stratejilerde gerekli düzeltmeler yapılır.

Stratejilerin etkililiğinin değerlendirilmesi, üzerinde durulması gereken diğer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörlere sırasıyla bakalım:

Uygunluk, örgütün seçtiği ve uyguladığı stratejilerin örgütün kaynakları, misyon ve amaçları, örgüt kültürü ve sahip olduğu yetenekler ile çevresel analizler sonucu belirlenen fırsat ve tehditlere uygun olmalıdır.

Yapılabilirlik, seçilen stratejilerin gerçekleştirilebilir olması önemli bir noktadır. Ancak varlıklar ve yeteneklerin etkin ve verimli kullanılmasıyla yapılabilir olan stratejiler ile rekabet üstünlüğü kazanılacaktır.

Benimsenme, stratejilerin istenilen sinerjiyi oluşturabilmesi, beklenen getirileri sağlayabilmesi üst yönetim ve diğer yönetim düzeylerince benimsenmesine bağlıdır. Eğer stratejiler herkes tarafından benimsenmişse katılım ve uygulama içten ve etkili olacaktır. (Ülgen ve Mirze, 2004; 404)

Stratejilerin değerlendirilmesindeki niceliksel (sayısal) ve niteliksel (sayısal olmayan) ölçütlerden bahsetmek gerekir.

Sayısal ölçütler; karlılık oranları, verimlilik oranları, hisse senedi fiyatı, satış tutarlarında gelişmeler, pazar payında artış, kapasite kullanım yüzdesi, sermaye ve yatırım dönüş hızı, üretim maliyetleri ve etkisi, dağıtım maliyetleri ve etkisi, işgücü devir hızı olarak sıralanabilir. (Eren, 2000; 434)

Sayısal olmayan (niteliksel) ölçütler ise, hedef ve planların tutarlılığı; hedef, strateji, plan ve kaynakların risk tercihi ile uygunluğu; hedefler ile bütünü ilgilendiren kapsamlı planların uygulanabilirliği ve personeli motive edebilme durumu; strateji ve planların çevresel ihtiyaçlara uygulanabilirliği olarak sıralanabilir. (Eren, 2000; 438)

Stratejik kontrol faaliyeti üst yönetimin kendisi tarafından yapılabileceği gibi bazen örgüt içi organlara bazen de dış kaynaklara, denetimin tarafsız olmasını sağlamak amacıyla uzman denetim şirketlerine yaptırılmaktadır. Ancak kontrolün zamanında yapılmaması etkinliği kaybettirir. Stratejik değerlendirme ve kontrolünde kullanılan bazı teknikler şunlardır:

1. Amaçların sağlanması kontrol tekniği,
2. Stratejik uyumluluk tekniği: İşlevsel analiz,

3. Stratejik finansal kontrol tekniği,
4. Stratejik performans kontrol tekniği: PIMS Analizi,
5. Dengeli değerlendirme izelgesi (Balanced Scorecard).

Stratejik yönetimin bir süreç olduğu ve dinamik iş yaşamında bu sürecin hiçbir zaman bitmeyeceği bir gerçektir. Aynı zamanda örgütlerin bir sistem içinde varlıklarını sürdürdükleri ve içinde bulundukları st sistem ve kendine bağlı alt sistemlerle karşılıklı etkileşim altında bulunduklarını da unutmamak gerekir. Bu nedenle, stratejik kontrol sürecinde elde edilen sonuçlardan sağlanan geribildirimle sürecin her evresinde gerekli düzeltmelerin yapılması ve bu konu üzerinde durulması yaşamsal öneme sahiptir. Stratejik yönetim sonu olmayan bir faaliyettir. Stratejik yönetim sürecin son evresi olan stratejik değerlendirme ve kontrol sürecinde yapılan iş ve faaliyetlerin devamlı değerlendirildiği sürekli bir çaba ve uğraş olarak dşnlmelidir. Hele ki bu işlev yukarıda anlatıldığı gibi faaliyetlerle eş zamanlı yürütüldüğü takdirde daha etkili ve verimli olacak örgüte sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. (lgen ve Mirze, 2004; 402)

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) konularına genel olarak değindikten sonra insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım ve birinci bölümde belirttiğimiz çeşitli stratejik durumlarda uygulanacak yöntemlerden bahsedeceğiz.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi en basit şekliyle, örgütün insanlar ile ilgili konularının bir organizasyonudur şeklinde tanımlanabilir. (Dessler,1997; 2)

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgütteki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetlerin düzenlenmesi ve yürütülmesidir. (Aldemir vd., 2001; 21). İnsan Kaynakları Yönetimi kısaca bir örgütte iş gücünü etkin bir biçimde oluşturmak, geliştirmek ve devam ettirmek için ortaya konan faaliyetler bütünüdür (Daft, 1993; 398). Bir başka ifade ile insan kaynakları yönetimi bir örgütün hedefleri ve misyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu insan gücünü en iyi şekilde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanmasıdır (Tanke, 1990; 5).

İnsan kaynakları yönetimi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları bulmayı, sahip olduğu insan kaynağını korumayı ve geliştirmeyi içeren faaliyetlerin bütünüdür. (Şimşek ve Öge, 2007; 2)

İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile bir örgütün en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır. İKY bir örgüt içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının seçiminden eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerden ücretlendirme ve ödüllendirmeye

kadar uzanan bir dizi yönetim konusunu ve uygulamasını kapsar. (Barutçugil, 2004; 32-33)

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi konusunda yapılan tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak dikkat edilirse bütün tanımların ortak özelliği, insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğu; gelişen, değişen ve çevresel unsurları da dikkate alarak, bir örgüt kültürü oluşturma ve bu çerçeve içerisinde işletmenin insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek, insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm işletmeye yaygınlaştırma amacı vurgulanmaktadır.

İnsan Kaynakları, hedeflere ulaşmak için örgüt kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması ile çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. (Palmer ve Winters, 1993: 25).

İnsan Kaynakları Yönetimi insan odaklı felsefesi ile kalite ve verimlilik üzerinde durarak, örgütün etkinliğini artırmak ve tüm çalışanların potansiyelini geliştirmeye çalışmaktadır. (Dayer ve Reeves, 1995; 656-659)

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amaçları, daha açık ve ayrıntılı şekilde şöyle özetlenebilir:

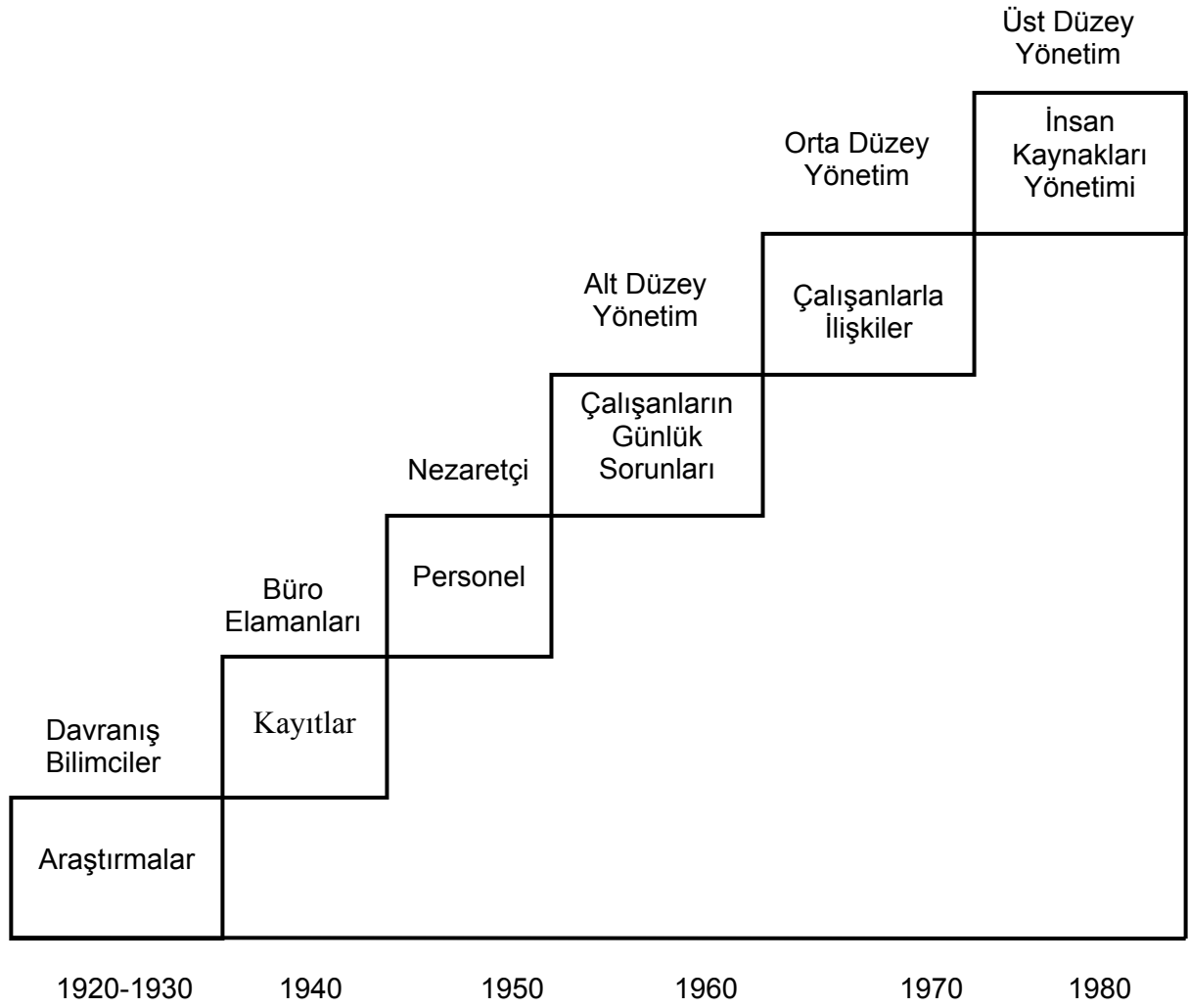
1. Örgütsel amaçların çalışanlar aracılığıyla elde edilmesi,
2. Tüm çalışanların en iyi performans düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması,
3. Çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve tüm örgütün performansının yükseltilmesi,
4. Çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,
5. İnsan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması. (Barutçugil, 2004; 37)
6. Planlanan ve planlanmamış olan değişimler karşısında örgütün gerekli gelişmeyi gösterebilecek esnekliğe sahip olmasının sağlanması,

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İsim olarak insan kaynakları 1950'li yıllarda ortaya atılmıştır. 1960 yılında Amerika'da çıkan Human Resource Management adlı dergi ile insan kaynakları yönetimi kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin kökleri P.Drucker (1955) ve McGregor'un (1960) öncü çalışmalarına dayanır. Drucker'a göre etkili bir yönetim tüm çalışanların görüşlerini ve çabalarını ortak bir amaca yönlendirmelidir. İnsan kaynaklarının temel bir işletme varlığı olarak görülmesi gereğini ilk vurgulayan Drucker'dır. (Sak, 2002; 84).

İnsan Kaynakları yönetiminin bu isimle, bağımsız bir bilim dalı olarak ele alınması ancak 1970-1980'lerden sonra gerçekleşmiştir. Ancak kavram olarak İnsan Kaynakları yönetiminin ortaya çıkış süreci, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş aşamasında çalışma ilişkilerinin bütünüyle pazar koşullarına terk edildiği birinci dönem, kurumsal ilişkilerinin hakim olmaya başladığı ve iş gücünün bir üretim faktörü şeklinde ele alınarak verimini arttırmaya yönelik bilimsel metotlarının uygulanmaya başladığı ikinci dönem, çalışma ilişkilerinden ve yönetimde davranışçı ekollerin gelişmeye başladığı ve iş gücünün sosyal ve psikolojik durumunun da dikkat alındığı üçüncü dönem ve çalışma hayatın da kalitenin artırılmasını, işletmede verim artışıyla çalışanların tatminini ve daha iyi koşullarda beraberce çalışmasını amaçlayan ve insan unsurunu ön plana çıkaran " İnsan Kaynakları Yönetimi" yaklaşımının hakim olmaya başladığı dördüncü dönem olmak üzere dört dönem halinde ele alabiliriz. (Buttler vd., 1991; 10- 15). Örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin insan kaynakları yönetimiyle bağlantısının giderek artmaya başlamış, artan küreselleşme ve teknolojinin hızla gelişmesi insan kaynakları yönetiminin genel gelişimi çerçevesinde stratejik fonksiyonunu artırmış ve bu stratejik fonksiyon örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmıştır. (Palmer ve Winters,1993; 24).

İnsan kaynakları yönetim sisteminin gelişmesi ile ilgili aşamalar Şekil 8'de sunulmuştur.



Şekil 8 İnsan Kaynakları Yönetimi Aşamaları

(Kaynak: SAK, 2002; 84)

Şekil 8'deki gelişme aşamaları şöyle özetlenebilir: Birinci dönem bir kayıt tutma dönemidir. Bu dönemde personel yönetimi birimlerinin başlıca ilgi alanı, işe başvuranların incelenmesi, yeni işe alınanların sosyalleşme eğitiminden geçirilmesi, tüm çalışanlar için yaş, eğitim, çalışma süresi gibi kişisel bilgileri içeren

dosyalar hazırlanması, iç yazışmaların yapılması, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi ve benzeri konularda yoğunlaşmıştır.

İkinci dönemde; devletin iş yaşamına getirdiği düzenlemeler nedeniyle personel yönetimi birimleri, yasal sorumluluklar yüklenmiş, bu nedenle de işletmede işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, eğitim, geliştirme, yasal dokümanların hazırlanması gibi konular personel birimlerinin sorumlulukları arasına girmiştir. Bu dönemde her ne kadar insana önem verilmiş ise de insan kaynakları yönetiminin yaptığı faaliyetler olarak algılanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde üçüncü dönem; iş hayatında 1980'lerde başlayıp 1990'larda da devam eden değişikliklere bağlı olarak gelişmiştir. Uluslararası rekabetin anması, işçi başına verimliliğin düşmesi, faiz oranlarının yükselmesi, daha çok sayıda kadının iş hayatına girmesi gibi çeşitli sosyo-ekonomik ve politik nedenlerle insan kaynakları yönetimi de bu yaklaşımdan etkilendiğinden, rekabetçi üstünlükler sağlamak ve bu üstünlükleri sürdürmek için katkıda bulunmak insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları arasına girmiştir. Bu değişikliklerin etkisini sürdürdüğü üçüncü dönemde üst yönetim, insan kaynakları yönetimine maliyet kontrolünü ve rekabet üstünlüğünü sağlayıcı, işletme değerini artırıcı unsur olarak bakmaya başlamıştır. Stratejik kararların alınmasında insan kaynakları ön plana çıkmıştır. (Sak, 2002; 85)

2.3. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Burada klasik personel yönetimi ile İnsan kaynakları yönetimi arasındaki bazı farklılıklara değinmekte fayda vardır.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin ana sebeplerinden biri klasik fonksiyonların gelişen koşullar karşısında yetersiz kalması ve imaj değiştirmesidir. (Handy vd., 1989; 13-18) İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, örgütün her kademesindeki yöneticinin insan kaynakları konularında görev ve sorumluluk üstlenmesidir. (Şimşek ve Öge, 2007; 22)

İnsan Kaynağının Yönetimi, bir sonlu süreç değil bir yönetim anlayışıdır. Personel yönetimi, çalışanları ilgilendiren bir kısım görevleri yerine getirmekle yükümlü iken insan kaynakları yönetimi insanı ilgilendiren her durum ile ilgilidir.

Personel Yönetimi insana iş açısından bakar. İnsan Kaynakları Yönetimi ise işe insan açısından bakar (Açıkalın, 2001).

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklar ise şu şekilde özetlenebilir. (Sak, 2002; 96-97)

1. Personel yönetimi statik bir anlamı ifade eder ve şirketin birtakım stratejik hedeflerinin belirlenmesinde ağırlığı yoktur.
2. İnsan kaynakları yönetimi şirketin kısa ve uzun vadeli stratejilerinin belirlenmesinde daha etkin rol oynayan bir fonksiyondur.
3. İnsan kaynakları, insan gücünü rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik bir kaynak olarak görür.
4. İnsan kaynakları, işverenle iş gören arasında psikolojik bir denge sağlar.
5. İnsan kaynakları yönetimi, insan gücü maliyetini kontrol edilemez bir maliyet olarak değil, bir yatırım unsuru olarak kabul eder.
6. Personel bölümünün rolü, kayıtlara yönelik pasif ve reaktif bir yaklaşım gösterirken insan kaynakları yönetimi önceden hazırlanmış bir program ile yaklaşır ve işe alma, maaş, eğitim, örgüt planlama, performans ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları bütüncül ve dinamik bir sistem olarak kabul eder.
7. İnsan kaynakları yönetimi, sadece hat yönetiminin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmak değil, aynı zamanda sorunların önceden tespitinde, önceliklerin belirlenmesinde ve politikaların oluşturulmasında proaktif rol oynar.
8. İnsan kaynakları yönetimi, işlevlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur. Açık sistem görüşünü temel alır. Sorunları çözerken sadece işletmeye bağımlı kalmaz.
9. Personel yönetiminde iş görenlerin kontrolü üstleri, yöneticileri tarafından yapılırken insan kaynakları yönetiminde çalışanlar kendi kendilerinin kontrolünü yaparlar.
10. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine insan odaklı bir bakış açısidir; personel yönetiminin kendisi değildir.

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, insan kaynakları Yönetimi'nde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış geçerlidir. Diğer yandan personel yönetiminde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, insan kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir. (Storey ve Sisson, 1993; 16)

Klasik personel yönetiminde, sadece operasyonel kararlar alan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde stratejik kararlar alınmasında rol oynadığı gibi, şirketin tüm çalışanları ile de ilgilidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en büyük farklarından biri de, örgütün diğer fonksiyonları ile bütünlüklü bir yapıda olması ve onları destekler, gerekli insan kaynaklarını sağlar nitelikte olmasıdır. Klasik personel yönetiminde tüm fonksiyonlara ilişkin çalışmalara hakim olmayan personel yöneticileri, stratejik insan kaynakları yönetiminde bütünlüklü bir yapıda, tüm insan kaynakları yönetim sistemlerinden sorumlu durumdadır. (Keser, 2007, www.bilgiyonetimi.org)

İKY, personel yönetiminden daha strateji yönelimli iken; Stratejik insan kaynakları yönetimi de (SİKY), İKY'den daha strateji yönelimlidir. Ancak, SİKY ile İKY arasındaki ayrım çok net olmamakla birlikte, en belirgin farklılığın, İKY'nin daha çok bireysel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması, SİKY'nin de, insan kaynaklarının rekabetçi üstünlüğe yol açabileceği düşüncesiyle, daha çok örgütsel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması olduğu söylenebilir (Seviçin, 2006; 183-197)

2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1980'lerin başında ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilen "stratejik insan kaynakları yönetimi" kavramı, insan kaynakları yönetimi ile örgütün stratejisi, yapısı ve görevleri arasında bir ilişki kurmayı amaçlamıştır. SİKY'nin ortaya çıkmasında küresel rekabetin artması ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak uygun kaynak ve yöntemlere ihtiyaç duyulması önemli rol oynamıştır. (Dayer ve Reeves, 1995; 656-659). Burada önemli olan faktör, insan kaynaklarının örgüt bünyesinde stratejik bir rol üstlenmesi ve bunun etkilerinin örgüte katma değer sağlayan, verimliliği artırıcı ve uzun döneme yayılmış olmasıdır.

Günümüzde, küreselleşmenin artması, çalışanların niteliklerinin ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimin güncel olaylardan çok, gelecek stratejilerine odaklanması, insan kaynakları yönetiminin örgütlerde proaktif ve stratejik bir rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütler, stratejik iş amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli olarak insan kaynakları ihtiyaçlarını izlemek ve örgütlerin amaçları ile insan kaynaklarının beklentilerini uyumlaştırmak zorundadır. (Barutçugil, 2004; 42)

2.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Djarrahzadeh ve Scholz, stratejik insan kaynakları yönetimini "Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan unsuruyla ilgili işleri, işletmenin bütün fonksiyonlarına entegre edip insan kaynakları fonksiyonlarını işletme stratejileri haline getirerek işletmenin bütünsel stratejik yönetimini hedefler" şeklinde tanımlamıştır. (Scholz ve Djarrahzadeh, 1995; 20). İnsan Kaynakları Stratejisi şu şekilde tanımlanabilir: İK stratejisi, bir örgütün kültürünü, örgütlenmesini, insanlarını ve sistemlerini birleştirme amacını güden koordine edilmiş hareketler topluluğudur. (Thomas, 1996; 4-11)

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabet üstünlüklerini artıracakları konusuna yönelik bir yaklaşımdır. (Yüksel, 2004; 8). Örgüt içinde liderliği teşvik eden, örgüt amaç ve stratejileri ile entegre, kendi içinde tutarlı, değişimi destekleyen mekanizmaları oluşturan, esnek çalışmaya yatkın, bağlılığı ve motivasyonu geliştiren, takdir ve ödüllendirme ile de bu yapılanmayı perçinleyen bir oluşumdur. (Büyükuslu, 1998; 95).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için tasarlanmış, örgütün genel stratejik amaçları ile insan kaynakları arasında bağ kuracak bir modeldir. (Şimşek ve Öge, 2007; 33)

Stratejik insan kaynakları yönetimi, rekabetçi üstünlüğü elde etmeye ve sürdürmeye yönelmiş, bütün düzeylerdeki çalışanların yönetimiyle ilgili faaliyetleri ve kararları içerir. (Sevinçin, 2006; 183-197)

Bu tanımlarda insan kaynakları yönetimi stratejilerinin genel işletme stratejilerinin bir bölümü olarak ele alınmasıyla, etkinliklerinin artırılması amaçlanarak, insan kaynaklarıyla ilgili stratejilerin işletme stratejilerine entegrasyonu vurgulanmaktadır. Bu bilgilere dayanarak stratejik insan kaynakları yönetiminin geniş kapsamlı bir tanımı yapılmak istenirse stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme içinde ve dışında hızlı değişim gösteren tüm faktörleri izleyerek işletme yönetiminin strateji geliştirmesine destek verir, insan kaynakları ile yapılan işlemleri işletme stratejilerine dâhil ederek, stratejilerin uygulanmasında tüm birimleri destekleyerek işletmenin uzun vadedeki başarısını sağlar.

2.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Michigan Üniversitesi'nden David Ulrich'in araştırmalarında stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki önemine şöyle değinilmektedir: (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

Örgütsel Performansı Arttırmak: Örgüt çalışmalarındaki başarı, ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi bir şekilde müşteriye sunulmasında görülür. Örgütlerdeki proje, üretim vb. konuların müşteriye sunulması insan kaynakları tarafından yapılır. Bundan dolayı insan kaynakları yöneticileri örgütün daha iyi bir şekilde stratejik amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunurlar.

Stratejik Planlamada Yer Almak: Örgütün stratejik planlarının yapıldığı toplantılarda diğer bölüm yöneticileriyle beraber insan kaynakları yöneticileri de yer alırlar ve kendilerine özgü karar mekanizması ile alınan örgütsel kararlara katılırlar.

Birleşmelerde, Satın Almalarda ve Küçülmelerde Karar Sürecinde Yer Almak: Günümüzde şirketler birleşmekte, küçülmekte (downsizing) ve başka bir şirketi satın almaktadır. Bütün bu birleşme ve satın almalarda konuşulması gereken stratejik konular, kurumsal kültür ve çalışma biçimleridir. Bu noktalarda ise üst yönetim son kararı almadan önce insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapmaktadır.

Örgütü ve Çalışma Biçimlerini Yeniden Düzenlemek: Rekabet üstünlüğünün stratejik kaynaklarını anlayabilmek için İKY çalışanların zayıf ve güçlü yanlarını analiz etmelidir.

İnsan Kaynakları Sonuçları için Mali Sorumluluk güvencesi Sağlamak: Geçmişte insan kaynakları yöneticileri varlık nedenlerini sayım faaliyetleri ve işin devamlılığını alma gibi görevlere bağlamışlardır. Günümüzde, stratejik bir katılımcı olarak insan kaynakları yöneticileri insan kaynaklarına yapılan yatırımın örgüte neler getirdiğini ölçmektedirler.

2.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

SİKY'nin en önemli amaçlarından biri örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesini sağlayacak değer oluşturan, nadir olan, kolay taklit edilemeyen insan kaynağı sağlamaktır. (Jay ve Patrick, 1998; 41-46)

SİKY, İKY'nin stratejik yönetime entegre olmasını hedeflemektedir. Bu entegrasyon ihtiyacının temelinde yatan düşünce, eğer insan kaynakları stratejik bir kaynak ise, bu kaynakların da stratejik olarak yönetilmesi gerektiğidir (Sevinçin, 2006; 183-197)

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin kararların ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınmasının diğer bazı temel amaçları şunlardır: (Barutçugil, 2004; 128-134)

Rekabetçi üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek; Bir örgütün ele geçirdiği birçok rekabetçi üstünlük, rakiplerin onu kopyalaması nedeniyle kısa ömürlü olmaya mahkumdur. Teknolojik yenilikler, satış, dağıtım ve tanıtım yöntemleri, yönetim tarzları ve örgütsel yapılar için bu son derece açıktır. Ancak etkili insan kaynakları politikaları uygulamalarıyla uzun dönemde yaratılacak yüksek performanslı çalışanlar ve onların oluşturduğu takımlar kopyalaması çok daha güç rekabetçi üstünlükler oluşturacaklardır.

Genel işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmek; Örgütün genel iş stratejisini desteklemek amacıyla insan kaynakları stratejileri geliştirmek çeşitli nedenlerle önem taşır. Örgütün vizyonunu, misyonunu ve genel amaçlarını açıklığa kavuşturur, anlaşılmasını, paylaşılmasını, benimsenmesini kolaylaştırır. İşletme stratejileriyle ilgili belirsizlikleri ve anlaşmazlıkları azaltır. Büyük örgütlerdeki farklı birimler arasındaki uygulama farklarını azaltarak eşitsizlikleri ve memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırır.

Günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmaktan kaçınmak; Bazı yöneticiler zamanlarının çok büyük bir kısmını zamanında çözülmedikleri için aciliyet kazanmış günlük sorunlar üzerinde harcarlar. Bu tür sorunlara dikkatlerini öylesine yoğunlaştırdıklarından uzun döneme odaklanamazlar. Başarılı bir stratejik insan kaynakları yönrtimi uzun dönem vizyonu gerektirir. Yöneticilerin bir adım geri durup büyük resmi görmelerini sağlar.

Çevresel değişimlere Uygun Hareket Etmek; Örgütler hiçbir zaman aynı çevrede faaliyet göstermezler. Bazıları hızlı bir çevre ile mücadele ederken bazıları ise daha kararlı bir çevrede faaliyet gösterir. Başarılı insan kaynakları stratejileri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak örgütün kendi çevresindeki değişikliklere uyum sağlayacak esneklikte olmayı gerektirir.(Keçecioğlu, 2003; 107)

Yöneticilerin katılımını sağlamak; Başarılı stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün tüm basamaklarındaki yöneticilerin aktif katılımı ve desteği ile gerçekleştirilebilir. İnsan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi aşamasından başlayarak katılımın cesaretlendirilmesi gerekir. Bu yapıldığında, örgütün kendi yapısına ve işleyişine uygun stratejiler geliştirilir. Bu stratejiler daha kolay anlaşılır, benimsenir ve uygulanır.

Stratejik planları eyleme dönüştürmek; Kâğıt üzerinde mükemmel görünen stratejik planlar kötü uygulama nedeniyle başarısız olabilirler. Herhangi bir stratejik planın başarısı, uygulamada bir fark yaratıp yaratmadığı ile ilgilidir. Eğer stratejik plan uygulamayı etkilemiyorsa çalışanların plana güvenleri kalmayacaktır. Bu nedenle, insan kaynakları planlamasının başarısı stratejiyi belirlemenin ötesinde bu stratejinin işlenmesini sağlayacak bir dizi uygun programın geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır.

2.4.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yararları

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, örgütün değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde çalışanların kendilerini örgütün uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır. Örgütsel amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması da, onların amaçları benimsemesini ve inanarak uygulamasını kolaylaştırmaktadır.

Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak örgütle bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir.

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi, dar bir yetki alanı içinde mevcut yapıyı, işleyişi ve statükoyu korumayı amaç edinmiş, ilişkilere ve prosedürlere odaklanan bir bölümün, Örgütsel değişime öncülük eden, bireylerin ve takımların performansını geliştirmeye odaklanan aktif bir bölüme dönüşmesini sağlayacaktır.

Stratejik yönetim anlayışı içinde çalışmak, İK bölümünü, içe dönük bir bölüm olmaktan çıkararak iç ve dış müşterilerin dilini konuşan, dışa açık, anlaşılabilir ve anlaşan bir bölüm olmasını sağlayacaktır.

Stratejik yaklaşım, İKY bölümünü etkinliği üst yönetimin beklentilerine göre değerlendirilen bir destek birim olmaktan çıkararak, iç ve dış müşterilerinin beklenti ve değerlendirmelerine göre kendini geliştiren bir yapıya ve işleyişe kavuşturacaktır.

Stratejik yaklaşım ile İKY, örgütün stratejik amaçlarının belirlenmesinde ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde sorumluluk alacak ve eyleme geçecektir. (Barutçugil, 2004; 57-58)

İnsan kaynakları stratejik anlayışı benimsenmezse kalite, verimlilik ve üretkenliğin düşmesine, maliyetlerin artmasına dolayısı ile de örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında engellerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Stratejik bir yaklaşım geliştirmemenin bazı etkileri şunlardır: (Massey, 1994; 27-30)

1. Stratejik yaklaşımda bulunmayan örgütler, insan kaynakları uygulamalarında zamanlama hataları yaparlar.
2. Stratejik bir bakış açısı olmadığından, uygulamalar ve oluşan sorunlar için uygulanacak yöntemler ve çözümler kısa süreli olur.
3. Stratejik yaklaşımı benimsemeyen örgütler, yaptıkları çalışmalarla örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına destek olmaktan çok engel olurlar.

4. Stratejik bir bakış açısı benimsenmezse, proaktif yerine reaktif kararlar ve uygulamalar yapılır. Buda rekabet üstünlüğü kazanma ve devam ettirmede büyük eksiklik olur.

2.4.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Aşamaları

İş yaşamında özellikle son yıllarda yoğun bir biçimde yaşanan değişim sürecinde insan kaynakları alanındaki değişim, kayıt tutuculuktan tam stratejik ortaklığa geçiş, işletmenin rekabet gücünün ve karlılığının artırılmasında insan kaynakları yönetiminin artan değer ve önemini ortaya koymaktadır. Bu anlamda strateji ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin gelişimi dört aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir.

İlk aşamada; stratejik planlama grubu ve insan kaynakları yönetimi bölümü, kendi başlarına bireysel çaba göstermekteler, birbiriyle ilişki içinde olmadan örgüt içinde yer edinmeye çalışmaktadırlar.

İkinci aşamada ise, artık insan kaynakları yönetimleri ile planlama grupları arasındaki bağlar gelişmeye başlamıştır. Örgütün insan kaynakları yönetimi bölümü, gerçek anlamda işletme stratejisini belirleme durumundaki stratejik planlama grubuna ihtiyaç duyduğu işgücü bilgilerini sağlamaktadır.

Üçüncü aşamada, insan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır. Sürecin bu aşamasında insan kaynakları yönetiminin, grubun strateji belirleme ve özellikle strateji uygulama çalışmalarına katkıda bulunmaya başladığı görülmektedir. Burada etkin bir strateji insan kaynakları yönetimi için gerekli olan strateji- insan kaynakları bağlantılarının tamamlanması söz konusu olmaktadır.

Son aşamada ise artık; stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini artırmakta, bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirleme ve uygulama sürecine, insan kaynakları işlevi de aktif olarak katkıda bulunmaktadır. (Aydın, 2000; 81)

2.4.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletme stratejisinin etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Bir başka ifade ile SİKY işletmeyi başarılı kılan şeylerin en üst düzeyden en alt birimdeki çalışana kadar birlikte yerine getirilmesine olanak sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Bütün bunların ışığında SİKY özelliklerini şöyle özetleyebiliriz (Schuler, 1992; 18-32)

1. İKY örgütün stratejik ihtiyaçlarıyla ve stratejisiyle tam olarak uyumlu olmalıdır. (Kane ve Palmer, 1995; 6-21)
2. İK Stratejileri işletmenin diğer stratejileri ile birbirini tutmalı ve uyumlu olarak uygulanmalıdır.
3. İK uygulamaları hat yöneticileri ve çalışanlar tarafından günlük işlerin bir parçası olarak görülmeli ve kabul edilip uygulanmalıdır.
4. SİKY Politikalar, kültür, değer ve uygulamaları kapsayan birçok farklı unsura sahiptir. SİKY örgütlerde her seviye arasında bütünleştirici, tamamlayıcı ve bağlayıcı bir role sahiptir
5. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanları rekabetin en önemli kaynağı olarak görüp, çalışanları geliştirerek verimi artırmalı, maliyetleri ve çalışan devir hızını düşürmelidir. (Baker, 1999; 51-63)
6. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulamalarını tek tek ele almak yerine çeşitli İK uygulamalarının yatay bütünleşmesi gibi bir bütün halinde ele alındığında en yüksek verim seviyesine ulaşmaktadır (Keçecioğlu, 2003; 171)
7. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt stratejisinin oluşturulmasında, iç kaynakları tanımlayarak ve alternatif stratejilere ışık tutarak proaktif bir rol oynamalıdır. Diğer taraftan oluşturulan iş stratejisinin gerçekleştirilebilmesi için insan kaynakları stratejilerinin destekleyici yönde geliştirilmesini sağlayarak reaktif bir rol oynamalıdır. (Keser, 2007, www.bilgiyonetimi.org)
9. Stratejik insan kaynakları yönetimi, kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanır.

10. Stratejik insan kaynakları yönetimi, pazar koşullarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevresel faktörlere duyarlı olmak ve tepki vermek durumundadır.
11. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün en önemli bileşeni olan insanın odak noktası olduğu her işle, olayla ve süreçle doğrudan ilgilenir. İnsanın işe alınması, yerleştirilmesi ve eğitimi, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi gibi tüm çalışmalar SİKY'nin kapsamı içindedir. (Barutçugil, 2004; 44)

2.4.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Konuları

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, bireysel ve örgütsel amaçlarla bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanılarak örgüt verimliliğinin artırılması için çalışma yapacağı konular şöyle özetlenebilir:

1. Örgüt çalışan yapısı değişiklikleri,
2. Örgüt hedeflerinin çalışanlar tarafından anlaşılması kabul edilmesi ve onların örgüt ile uyumlarının sağlanması,
3. Profesyonel eğitim ve geliştirme programı uygulanması ve çalışan kalitesini geliştirme,
4. Örgütte uygun çalışma şartlarının oluşturulması,
5. Örgütün bilgi sistemlerinin geliştirilmesi.(Garavan vd. 1998; 200-212)
6. Küçülme kararları,
7. Kurum kültüründe köklü değişim kararları,
8. Outsourcing kararları,
9. E-dönüşüm projeleri,
10. Yeni marka oluşturma kararları,
11. Joint-venture kararları,
12. Yeni faaliyet alanları ve pazarlara girme kararları,
13. Yeni şirketler oluşturma kararları,
14. Yatırım kararları,
15. Stratejik ürün geliştirme kararları,
16. Birleşme ve satın alma kararları, (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)
17. Örgütsel tasarım,

18. İnsan Kaynakları planlaması,
19. İş analizi,
20. İş tasarımı,
21. Yönetme,
22. Aday toplama/işe alma/mülakat,
23. Terfi/transfer,
24. Giriş/oryantasyon (işe uyum),
25. Çalışanları seçme yöntemleri,
26. Performans değerlendirme ve yönetimi, tüketici odaklı performans değerlendirme,
27. Yönetim değerlendirme/amaçlara göre yönetim,
28. Sağlık ve güvenlik,
29. İş kazalarını önleme,
30. Stres azaltma,
31. Çalışanlara yardımcı olma/danışmanlık programları,
32. Ödül sistemleri,
33. Maaş/ücret yönetimi,
34. Eğitim ve örgüt geliştirme,
35. Yönetim/üst geliştirme,
36. Kariyer planlaması/geliştirme,
37. Kabiliyet eğitimi,
38. İşçi/işveren ilişkileri,
39. Emek ilişkileri,
40. Toplu pazarlık,
41. Çalışanların şikâyetleri,
42. Tutum gözlemleri,
43. İletişim,
44. Verimlilik iyileştirme programları,
45. Toplam kalite yönetimi programları
46. Öneri sistemleri,
47. Kalite çemberleri,
48. Takım yapılandırma, (Keçecioğlu, 2003; 131)

2.5. SİKY Yöneticisi - Uzmanı ve Bölümünün Taşınması Gereken Özellikler

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin amacı, İKY'nin örgütün stratejik planlarına ve iş sonuçlarına bir değer katmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin fonksiyonel yetkinliklerinin ötesine geçerek strateji geliştirme ve uygulamada doğrudan yer alabilmeleri için sahip olmaları gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

İnsan kaynakları Yöneticileri ve çalışanları çok bilgili ve donanımlı olmalıdırlar. Çünkü örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları insan kaynakları yöneticilerinin kişisel yetenekleri ve çalışmalarıyla doğrudan ilgilidir.

İnsan kaynakları yöneticileri gerçekçi, çözümcü olmalı, rekabet ortamı oluşturmali ve amaçlara ulaşmak doğrultusunda şirketi teknolojik olarak geliştirerek yeniliklere uyum sağlamasını sağlamalıdırlar. (Aghazadeh , 2003; 201-207)

Gelecekte karşılaşılabilecek problemleri tanımlayabilme ve değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için çözüm üretebilmelidirler

Üst yöneticiler tarafından örgütte proaktif, hayati öneme sahip, entegre bir katılımcı olarak tanınmalıdırlar. (Keser, 2007, www.bilgiyonetimi.org)

Örgütün yaptığı işi bilmeli, temel İK konularında uzman olmalı, müşteri odaklı bir anlayışı benimsemelidirler. İnsan Kaynakları birimi çalıştığı piyasayı çok yakından izleyebilmek için iyi bir iş bilgisine sahip olmalıdır

Bir örgütün kültürünü ve stratejik olanaklarını, kendi işgücünü etkili ve verimli kullanarak değiştirebilmek için bu araçları nasıl kullanacağını öğrenmelidir. (Keçecioğlu, 2003; 239)

İK profesyonelleri, birer veri madencisi olmalı, literatürü sürekli gözden geçirerek teori ve uygulama ile başa baş gitmelidirler. İK profesyonelleri, diğer kültürler, farklı anlayışlar ve farklı işletme uygulamaları konusunda bilgili olmalıdırlar (Barutçugil, 2004; 99) İnsan kaynakları yöneticileri, rolleri stratejik bir özellik taşıdığından dolayı kendilerini geliştirebilmek için piyasa paradigmaları ile yakından ilgilenmelidir. (Şenkal, 2005, www.isguc.org) Diğer örgütler tarafından uygulanan yaratıcı İK uygulamalarından haberdar olmalı ve gerektiğinde bu fikirleri kendi

örgütüne uyarlayabilmelidir.

Uzmanlar; örgütsel tasarım, yönetim, çalışanlar ile örgütün geliştirilmesi, performans yönetimi, ödül sistemleri, faydalar ve emek ilişkileri alanlarındaki bilgi ve kabiliyetlerini sürekli olarak güncellemelidirler

İnsan Kaynakları yönetim uzmanları değişim sürecini yönetmede yeterli olmak durumundadırlar, böylece iş ihtiyaçları insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle bütünleştirilebilecektir. (Keçecioğlu, 2003; 56)

İK profesyonelleri, bireylere, takımlara, iş birimlerine ve genel anlamda örgüte performans iyileştirme, personel politikaları ve süreçleri konularında danışmanlık yapmalıdırlar. (Bingöl, 1998; 29)

Stratejik insan kaynakları yöneticisinin taşıması gerekli bireysel özelliklerden sonra şimdide insan kaynakları bölümünün özelliklerinden bahsedelim.

Bölümün taşıması gerekli bazı özellikler; liderlik tarzları ve doğasını anlamak ve profesyonel sorumluluk performansında uygun liderlik karakterlerini oynamak, çoklu performans düzeylerinde liderlik sergilemek, küresel düşünmek, kaliteye öncelik vermek, stratejik proaktif olmak, akıl hocalığı ve danışmanlık yapmak olarak sıralanabilir.

Bütünüyle stratejik bir ortak olmada İK bölümünün ihtiyaç duyduğu yeterlikler şöyle özetlenebilir: (Keçecioğlu, 2003; 125-126) (Barutçugil, 2004; 100-104)

2.5.1. İş Bilgisi

1. Şirket işini anlamak (yapı, vizyon ve değerler, hedef ve stratejiler, finansal ve performansa ilişkin nitelikler),
2. Rekabetçi üstünlüğün kaynaklarını ve rakipler, ürünler ile teknolojilerin belirli bilgilerini içeren birimlerin işlerini anlamak,
3. İç ve dış müşterileri anlamak,
4. İşlerin ve örgütün çevresini (iç/dış) anlamak,

5. Rekabetçilik ve iş sürecinin etkileyicisi olarak bilgi teknolojisini anlamak.

2.5.2. İK Stratejik Düşüncesi

1. Stratejik planlama sürecini anlamak,
2. Stratejik İK planlama sürecini uygulamayı anlamak ve uygulama yeteneğine sahip olmak,
3. İşin rekabetçi üstünlüğü, yapılabirliği ve örgütsel zekâyı yapılandırmada İK sistemleri ve uygulamalarını seçmek, tasarlama ve bütünleştirme yeteneğine sahip olmak,
4. Şirket İK stratejilerinin kapsamı içerisinde iş birimlerinin İK stratejilerini geliştirme ve bütünleştirme yeteneğine sahip olmak,

2.5.3. Süreç Kabiliyetleri

1. İş birimlerindeki kritik yönetim süreçlerini anlamalı ve temel örgüt süreçlerinin parçası olması,
2. Danışmanlık, sorun çözme, değerlendirme/teşhis gibi temel süreç kabiliyetleri anlamak,
3. Örgütsel değişim ve geliştirme süreçleri, yöntemleri ve temel kuralları anlamak; örgütsel değişimleri kolaylaştırmak ve yönetmek,
4. Belirsizlik ve çelişki koşulları altında dengeleyici olmak, bütünleştirmek ve yönetmek.

2.5.4. İK Teknolojileri

1. Tüm İK profesyonellerinin işletmenin rekabetçi üstünlüğe ulaşmasıyla ilişkili olarak İK sistemleri ve uygulamalarında genel bir perspektife sahip olması
2. Örgütün rekabetçi üstünlük yaratılması ve örgütsel yeterlik yapılandırmada İK sistemlerinin tasarlanması, bütünleştirilmesi ve uygulanması yeteneğine sahip olması
3. Uzmanların rekabetçi iş ihtiyaçlarını karşılamada öncelik-üstünlük

uygulamalarının tasarlanması/sunulması yeteneğine sahip olması

4. İK sistemleri ve uygulamalarının etkinliğini ölçme yeteneğine sahip olması

2.6. SİKY Örgüt İçindeki Konumu

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içerisindeki konumu ve ismi, örgütün büyüklüğüne, faaliyet alanına, örgüt kültürüne göre değişiklikler göstermektedir. Önemli olan insan kaynakları yönetiminin işlevleri ve üst yönetimin desteğidir. (Şimşek ve Öge, 2007; 25)

İnsan Kaynakları yönetimi, üst yönetimin desteği ve üst yönetim tarafından insan kaynakları yöneticilerine gösterilen davranış parametrelerine göre dört tipte incelenebilir. (Keçecioğlu, 2003; 58)

Birinci tip insan kaynakları yönetimi, tam/stratejik ortak olarak diğer işlevlerle eşit konum ve önemdedir. Politika ve strateji oluşturmada ve kararlarda eşit söz hakkına sahiptir. SİKY yöneticisi sıkı işbirliği, koordinasyon ve sorunlara tutarlı ve hızlı yanıtlar getirmesi ile yüksek saygınlığa sahiptir.

İkinci tip insan kaynakları yönetimi, üst yönetimden yüksek ama bilinçsiz bir destek alır. Üst yönetime göre İnsan Kaynakları birimi işletmenin dışı açılan birimdir. Yöneticileri gerçek sorunlara çözümler getirmek yerine gösterişe yönelmişlerdir. Uygulamaları nedeni ile kayda değer bir saygınlığı yoktur.

Üçüncü tip insan kaynakları yönetimi, üst yönetimi inandırdığı ölçüde destek alabilir. Yöneticilerine çözüm ürettiği derece destek verilir.

Dördüncü tip insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları yönetiminin varlığına gerektiği için katlanılır. Üst yönetimin sırtından bazı yükleri kaldırdığı için destek verilir.

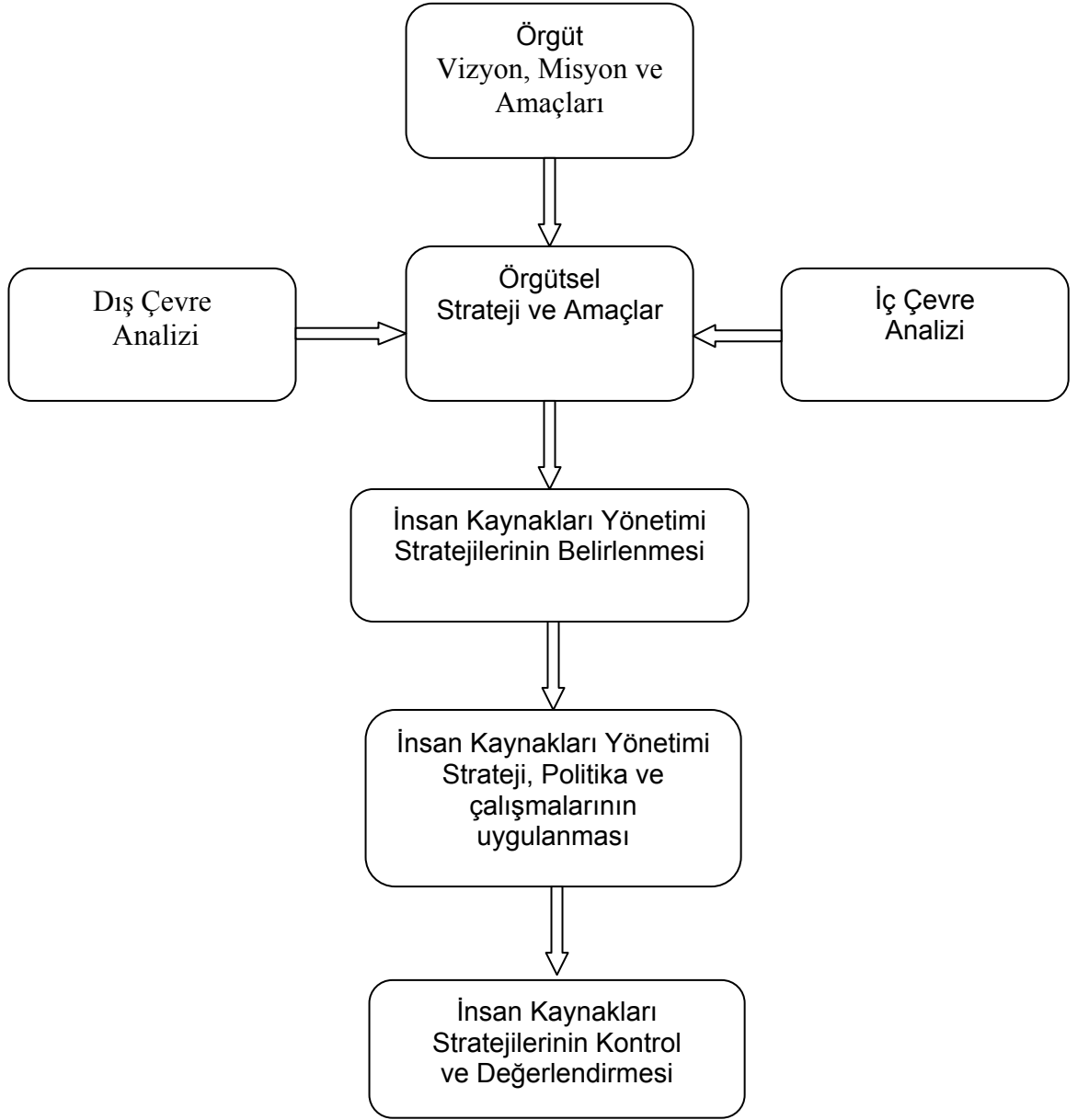
Üst düzeylerde alınan kararlar, stratejik nitelik taşır ve tüm örgütü ilgilendirir. İnsan kaynakları örgütün yönetim felsefesinin ve temel iş stratejilerinin oluşturulmasına katılmak ve katkıda bulunmak durumundadır. İnsan kaynakları bölümünün üst düzeylerde olması, alınan stratejik kararların insan kaynakları

açısından yorumlanmasını ve diğer yöneticilerden destek almasını kolaylaştırır. (Barutçugil, 2004; 47)

İnsan Kaynakları biriminin örgüt içerisindeki yerini tanımlayarak nerede olduğu bilinmeli ve dördüncü tipten birinci tipe doğru adım adım ilerlemek için çaba sarf edilmelidir.

2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal Çerçevesi

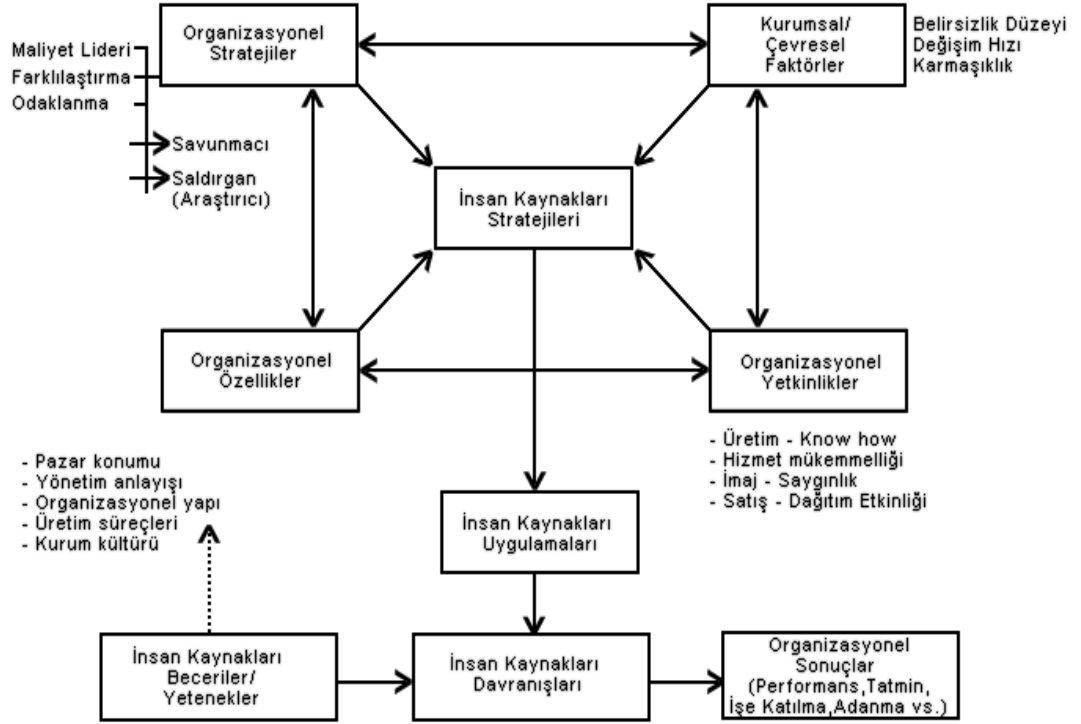
Stratejik insan kaynakları yönetimi için detaylarda değişiklikler olsa da, şekil 9'da gösterildiği gibi bir kavramsal çerçeve çizmek mümkündür. Şekil 10'da ise daha detaylı bir çerçeve çizilmiştir. Bu örnekler bize stratejik insan kaynakları çalışmalarının örgüt stratejisi ve hedefleri ile ilişkisini göstermektedir. (Kane ve Palmer, 1995; 6-21)



Şekil 9 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal Çerçevesi - Genel

(Kane ve Palmer, 1995; 7 ve Barutçugil, 2004; 16'daki şekillerden esinlenilerek çizilmiştir.)

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Kavramsal Bir Çerçeve



Şekil 10 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal Çerçevesi - Detaylı

(Kaynak: BARUTÇUGİL, 2004; 115)

Kavramsal çerçeveyi oluşturan, vizyon, misyon, çevre analizi ve diğer konular birinci bölümde incelendiğinden burada tekrar açıklanmayacaktır.

2.8. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, her yönetsel faaliyette olduğu gibi, İKY'nde de son derece önemli bir aşamadır. Belirli bir plana uygun olarak yürütülmeyen faaliyetlerin çoğu kez amaca ulaşmaktan uzak olacağı bilinen bir gerçektir. İnsan Kaynakları planlaması, örgütün amaçlarına ulaşması sürecinde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip çalışanların belirlenmesi ile ilgilidir. (Şimşek ve Öge, 2007; 57)

Başarılı insan kaynakları planlaması stratejik özelliklere sahip olmalıdır. Böylece mevcut durumda ya da gelecek içinde ihtiyaç duyulabilecek yöneticiler veya

Çalışanlar kolaylıkla tespit edilebilir. (Sak, 2002; 100). Stratejik insan kaynakları planlaması, bir anlamda stratejik planlamanın insan kaynaklarına bakan yüzüdür. (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com).

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, insan kaynaklarının stratejik planlamasını gerektirir. Örgütün en önemli kaynağı olarak nitelendirilen insan kaynağından rasyonel şekilde faydalanmak, istenen nitelikte, ihtiyaç duyulan sayıda ve en uygun zamanda insan kaynağına sahip olmayı kolaylaştıracak uygun nitelikte bir planlama çalışmasının yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu durum, İnsan Kaynakları Yönetiminin artık Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi şeklinde dikkate alınmasını, ayrıca klasik bir yaklaşımı sergileyen insan gücü planlaması yerine de stratejik insan kaynakları planlaması kavramının kullanılmasını sağlamıştır. (şimşek ve Öge, 2007; 78)

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İK stratejilerinin formülasyonu ve programlar veya taktiklerin oluşturulma sürecinin uygulanmasıdır. (Keçecioğlu, 2003; 98) Stratejik insan kaynakları planlaması, uzun dönemli ve geniş kapsamlı insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için planlar, programlar ve taktikler geliştirme sürecidir. (Barucugil, 2004; 127)

Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarından rasyonel bir biçimde faydalanılmasının bir aracı olarak kabul edilen stratejik insan Kaynakları planlaması, belirli bir zamanda ve yerde en uygun sayı ve nitelikteki çalışanın sağlanması ile örgütteki mevcut insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun şekilde kullanımını gerçekleştirme amacı taşımaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde İK Planlaması, örgütteki çalışanları bir maliyet öğesi olmaktan çıkarmakta ve bir üretim faktörü haline dönüştürmektedir. (şimşek ve Öge, 2007; 58)

Örgütün insan kaynakları planlaması, örgütün stratejik planlarıyla tutarlı ve insana dönük olmalıdır. Stratejik bir planlamanın yapılmaması, amaç ve izlenecek yolun bulanık olmasına, bu da personel planlaması, teknoloji ve dikkate alınması gereken diğer operasyonel faktörlerin etkilenmesine neden olur.

Stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda, örgütün insan kaynakları ihtiyaçları karşılanmış, doğru işe doğru nitelikte insan yerleştirilmiş ve şirket çalışanları örgütün vizyonunu benimsemiş ve misyonu doğrultusunda hareket

ederek işletmenin gelişimine katkıda bulunuyorlarsa, bu stratejik planlama faaliyeti amacına ulaşmış demektir. (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

Stratejik insan kaynakları planlamasının başlıca amaçları da şu şekilde özetlenebilir; (Barutçugil, 2004; 246)

1. Örgütün insan kaynaklarıyla ilgili genel ve özel ihtiyaçlarına yönelik uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (operasyonel) tahminler yapmak,
2. Örgütün faaliyetlerinin sorunsuz sürdürülebilmesi için insan kaynakları ihtiyaçlarının tam ve zamanında karşılanmasını sağlamak,
3. Çalışanların yüksek motivasyona ve performansa sahip olarak örgütte kalmalarını sağlayacak eylemleri planlamak,
4. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşünü sağlamak,
5. Örgütün çıkarlarını koruyacak şekilde sektördeki, emek piyasasındaki, yasalardaki ve sosyo-ekonomik koşullardaki değişimleri yakından takip etmek, uyum için gereken önlemleri planlamak.

Bütün bu amaçlar dikkate alındığında, insan kaynakları planlamasının, bir örgütün başarısının ve varlığını sürdürebilmesi için en kritik planlama çalışmalarından biri olduğu açıkça anlaşılmaktadır.

Doğru yapıldığında stratejik insan kaynakları planlaması, bir örgüte doğrudan ve dolaylı olmak üzere çeşitli yararlar sağlar.(Barutçugil, 2004; 127-130) (Keçecioğlu, 2003; 98-100)

Edilgen (reaktif) davranışlardan ziyade etken (proaktif) davranışları cesaretlendirir, proaktif olmak, şirketin ne olmak istediği ve bunu yerine getirmede insan kaynaklarından nasıl yararlanacağına ilişkin bir vizyon geliştirmek ve bu vizyonun ötesine bakmak anlamındadır. Buna karşılık reaktif olmak (edilgenlik), soruna oluştuğundan sonra tepki vermek anlamını taşır.

Örgüt hedeflerine ulaşmak için açık iletişim sağlanması, stratejik insan kaynakları planlaması, bir örgütün bir dizi stratejik hedef geliştirmesini, onlara

odaklanmasını ve özel yetenekleri ortaya çıkararak açık ve güvenli iletişim ortamının doğmasını sağlar.

Eleştirel düşünmenin özendirilmesi ve varsayımların sürekli sorgulanması, yöneticiler, genellikle karar almak ve sorun çözmek için kendi kişisel görüşlerine ve deneyimlerine dayanırlar. Bu yöneticilerin kararlarını dayandırdıkları varsayımlar eğer doğru ise sorun çözülmekte ve karar başarılı olmaktadır. Ancak, varsayımlar geçersiz ise ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlaması süreci bir örgütün varsayımlarını eleştirel olarak sürekli gözden geçirmesini ve bu varsayımlara dayalı olarak uyguladığı programları durdurma, değiştirme ya da sürdürme yönünde karar almasını sağlar.

Mevcut durum ve gelecekteki vizyon arasındaki farkın belirlenmesi, stratejik insan kaynakları planlaması, örgütün bugün bulunduğu yer ile gelecekte olmak istediği yer arasındaki açıklığı belirlemesini sağlar. Yöneticiler, geleceği düşünmeye zorlayarak ve örgütsel kaynakları gelecekte rekabetçi üstünlük elde edecek şekilde harekete geçirerek değişimi kolaylaştırır.

Yöneticilerin katılımının cesaretlendirilmesi, stratejik insan kaynakları planlaması, tüm yöneticilerin benimsemesi ve aktif katılımı ile anlam kazanır, uygulanır ve başarılı olur. Stratejik planlamanın yalnızca üst yönetime özgü bir fonksiyon olduğu ve diğer orta ve alt basamak yöneticilerinin yalnızca uygulamadan sorumlu olduğu görüşü geçerliliğini yitirmektedir.

İnsan kaynaklarına ilişkin tehditlerin ve fırsatların belirlenmesi, stratejik insan kaynakları planlaması örgütün genel stratejik planlaması ile birlikte yapıldığında örgütsel stratejiyi gerçekleştirilmesi beklenen insanlarla ilgili potansiyel engeller, sınırlamalar ve tehditlerin ve aynı zamanda potansiyel fırsatların neler olabileceği ortaya konacaktır.

Çalışanlar arasında ortak bağların oluşturulması, bütün basamaklardaki yöneticilerin katılımıyla geliştirilmiş başarılı bir stratejik İK planı, örgütte ortak değerler ve beklentiler duygusunun yaratılmasına yardımcı olur. Güçlü bir kimlik bilinci, uzun dönemde başarıyı kolaylaştırır. Kurum kültürünü pekiştiren, uyarlayan veya yeniden yönlendiren bir stratejik insan kaynakları planlaması, yenilik, büyüme takım çalışması, müşteri odaklılık gibi değerleri ön plana çıkarabilir.

İnsan kaynakları planlamasının stratejik olarak ele alınması rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli etkenlerindendir.(Mills, 1985; 99-105) İnsan kaynakları planlarının örgütün stratejik amaçlarına katkıda bulunabilmesi için örgütün stratejik planlaması ile bağlantılı olarak hazırlanması gerekir. İnsan kaynakları planlamasının örgüt stratejisi ile uyumlu olması için öncelikle, örgütsel iş stratejisinin insan kaynakları üzerindeki etkilerinin açıkça ortaya konması gerekir. (Barutçugil, 2004; 240)

Stratejik insan kaynakları planlamasının bazı özellikleri şöyle sıralanabilir: (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

1. İnsan kaynakları planlaması öncelikle örgütün stratejik planlarına dayanmalı, hedefleri ise örgütün hedeflerinden kaynaklanmalıdır.
2. İnsan kaynakları planlaması örgüt stratejisi ile uyumlu olmalıdır.
3. Örgütün işletme stratejisinin insan kaynakları üzerindeki etkileri açıkça ortaya konmalıdır.
4. Örgütün işletme stratejisini etkileyen insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm konular tanımlanmalıdır.
5. Stratejik insan kaynakları planının oluşturulması için örgütün işletme hedefleri insan kaynakları hedefleri ile bütünleştirilmelidir.
6. İnsan kaynakları bölümünün katılımını sağlayabilmek için yeni fırsatlar oluşturulmasında stratejik planlama süreci gözden geçirilmelidir.
7. İnsan kaynakları bölümleri, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerde daha sorumlu hale gelmektedirler. Günümüzde insan kaynakları stratejileriyle örgütsel stratejilerin bir bütünlük içinde yürütülmesi doğrultusunda genel bir eğilim söz konusudur.

Stratejik insan kaynakları planının oluşturulması çalışmalarında İK yöneticisinin temel görevi, örgütün hedefleri ile insan kaynakları bölümünün hedefleri arasında bağlantıları kurmak ve uyumluluğu sağlamaktır. İK yöneticisi, stratejik planlama sürecine başından itibaren katılarak her aşamada süreçler sonuçlar açısından karşılıklı etkileri değerlendirmeli, olası fırsatları ve tehlikeleri öngörerek uygulamada sorun yaşanmamasını ve stratejik amaçların daha etkin bir biçimde karşılanmasını sağlamalıdır. (Barutçugil, 2004; 240)

İnsan kaynakları yönetimi de şirketin genel stratejik planıyla aynı doğrultuda oluşturacağı, stratejik planlama faaliyetinde ilk önce misyon ve vizyonunu belirlemeli, uzun vadeli amaçlarını saptamalıdır. Bu amaçlar doğrultusunda da örgütün ihtiyacı olan iş gücü planlaması yapılmalı ve sonucunda bu iş gücünün verimli bir şekilde yönetimi sağlanmalıdır.

İnsan Kaynaklarının stratejik planlaması, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi sürecine dayanır. Yani her ikisi de benzer kavramsal çerçeveyi esas alırlar. Şekil 11 Stratejik İnsan Kaynakları planlamasının beş aşamalı bir süreç olduğu, her bir aşamanın hangi faaliyetlerden oluştuğunu ve nasıl işlediğini göstermektedir.

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

Şekil 11 İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları

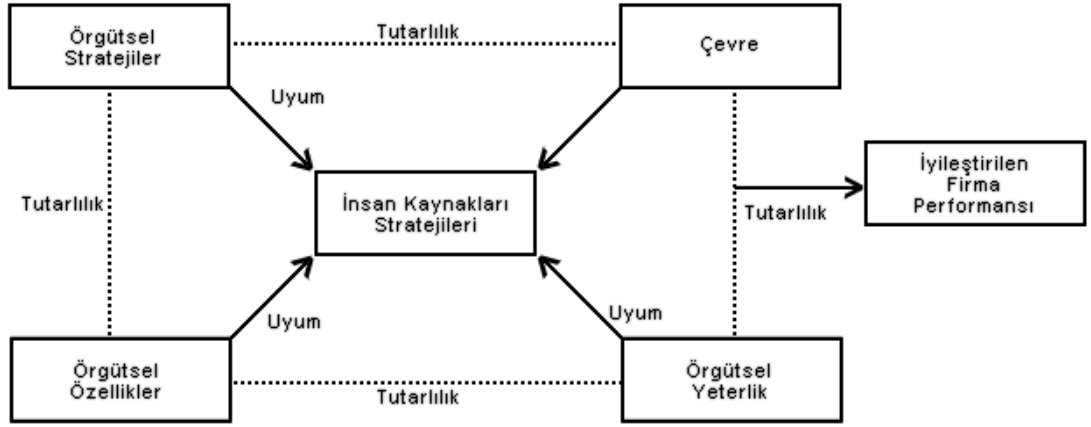
(Kaynak: ŞİMŞEK ve ÖGE, 2007; 70)

2.9. İnsan Kaynakları Stratejilerinin belirlenmesi

Bir örgütün stratejik İnsan Kaynakları seçimleri İK sistemlerinin tasarımında yararlanabileceği seçenekler ve fikirlerdir. Stratejik kapsamdaki seçimler uzun vadede örgütün performansını olumlu veya olumsuz olarak etkiler. (Keçecioğlu, 2003; 107). Hiçbir insan kaynakları stratejisi kendi başına iyi ya da kötü değildir. İnsan kaynakları stratejisinin başarısı, duruma ve hangi içerik ile kullanıldığına bağlı olarak değişir. Yani, bir insan kaynakları stratejisinin örgüt performansı üzerindeki etkisi her zaman diğer faktörlere arasındaki tutarlılık ve uygunluğa bağlıdır. Seçilecek İK stratejisi örgüt stratejileri ile uygun olmalıdır. Örneğin örgüt araştırmacı bir strateji uygulayacaksa; İKY, kazanmayı, başarmayı ve liderliği öne çıkaran bir kurumsal kültür oluşturacak, motivasyonu yüksek, hırslı insanların seçip işe alacak stratejiler uygulamalıdır. (Massey, 1994; 27-30)

Şekil 12 İnsan kaynakları stratejisinin bir örgütün performansına katkısı ve başarısının, seçilen insan kaynakları stratejisi ile;

1. Örgütün genel stratejisi arasındaki uygunluğun,
2. Örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerle uyumunun,
3. Örgütün özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile uyumunun,
4. Örgütün belirgin, ayırt edici yetkinlikleriyle uygunluğunun sağlanması ile artacağını göstermektedir. (Barutçugil, 2004; 114)



Şekil 12 İnsan Kaynakları Stratejisi Formülasyonu

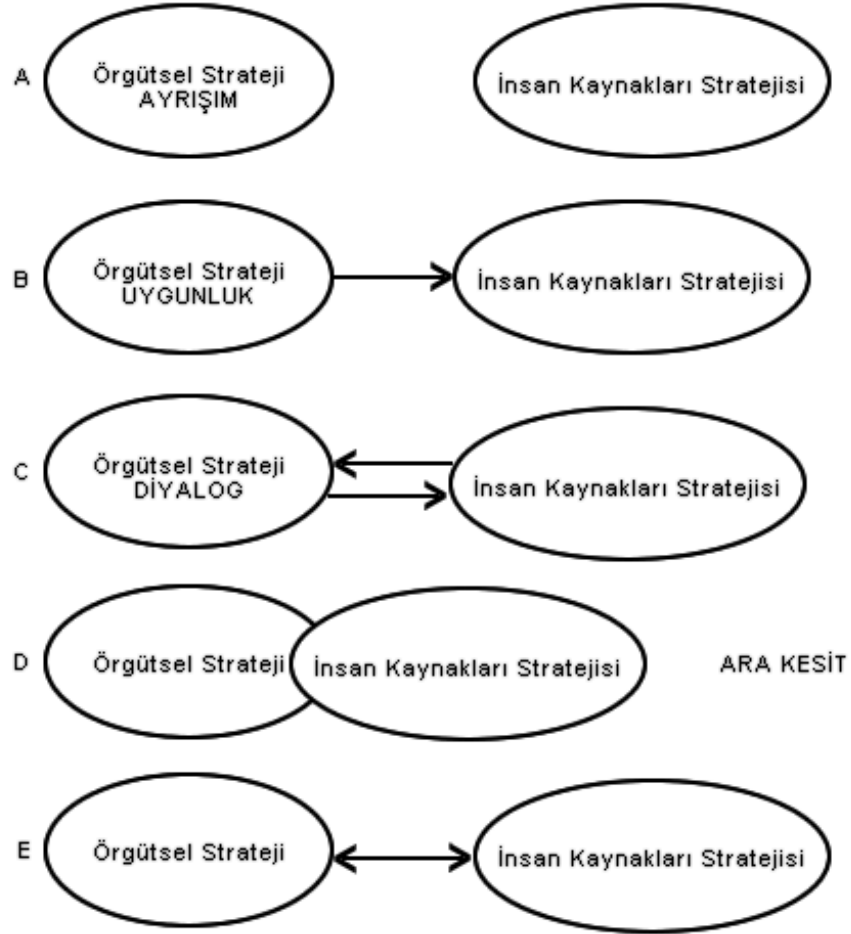
(Kaynak: KEÇECİOĞLU, 2003, s.110)

2.10. İnsan kaynakları Stratejilerinin Örgütlerin Stratejileriyle Bütünleştirilmesi

İnsan Kaynakları stratejisi ile örgütsel strateji arasındaki bütünleşme derecesi örgütler arasında farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütün stratejik yönetimi ile bütünleştirilmesini gerektiren ve bu süreci etkileyen faktörler şunlardır:

1. Rekabetin yoğunlaşması: Bu gelişme birçok örgütte çalışanların sayısının azaltılmasını ve verimliliklerinin artırılmasını gerektirmektedir.
2. Teknolojik değişim hızının artması: Çalışanların becerilerinin artırılmasını, çeşitlendirilmesini, çalışanların profilinin değiştirilmesini gerektirmektedir.
3. Demografik yapının değişmesi: Birçok ülkede, kadınların, azınlıkların, yabancıların ve farklı özelliklere sahip çalışanların iş yaşamına daha yoğun bir şekilde girmesi, örgütsel kültürleri, beklentileri ve insan ilişkilerini değiştirmekte ve stratejilerin başarıyla uygulanmasını önemli ölçüde etkilemektedir.
4. Ekonomik dalgalanmaların sıklaşması: Ulusal ve küresel düzeyde birbirini izleyen ekonomik çalkantılar arasında stratejileri başarıyla uygulayabilmek için iyi tasarlanmış İK politikalarına ve uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

5. Yeniden yapılanmaların yoğunlaşması: Örgütler arasındaki birleşme ve satın almaların artması ile küçülme, insan kaynaklarını örgüt stratejileriyle bütünleştirmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. İKY konularına gereken önem ve öncelik verilmeden başlatılan bu tür stratejik girişimlerin çoğu başarısız olmaktadır. (Barutçugil, 2004; 67)



Şekil 13 Örgütsel Stratejiler İle İnsan Kaynakları Stratejileri Arasındaki İlişkiler

(Kaynak : KEÇECİOĞLU, 2003; 72)

Biz burada bazı olasılıkları değerlendirdikten sonra 5P modeline değineceğiz. Şekil 13'de bazı olasılıklar görülmektedir.

Ayrışım modeli (A)'da ilişki bulunmamaktadır. 20 yıl öncesi için tipik bir resimdir. Fakat günümüzde küçük örgütlerde hâlâ mevcuttur.

Uygunluk modeli (B), örgütsel stratejinin gerçekleştirilmesinde insanların önemine artan ölçüde saygı gösterilmektedir. Çalışanlar açıklanan örgütsel stratejinin uygulanmasında anahtar olarak görülmektedir ve İnsan Kaynakları stratejileri, örgütlerin stratejinin gerektirdiği uygunlukla uyum içinde olacağı bir biçimde tasarlanmıştır.

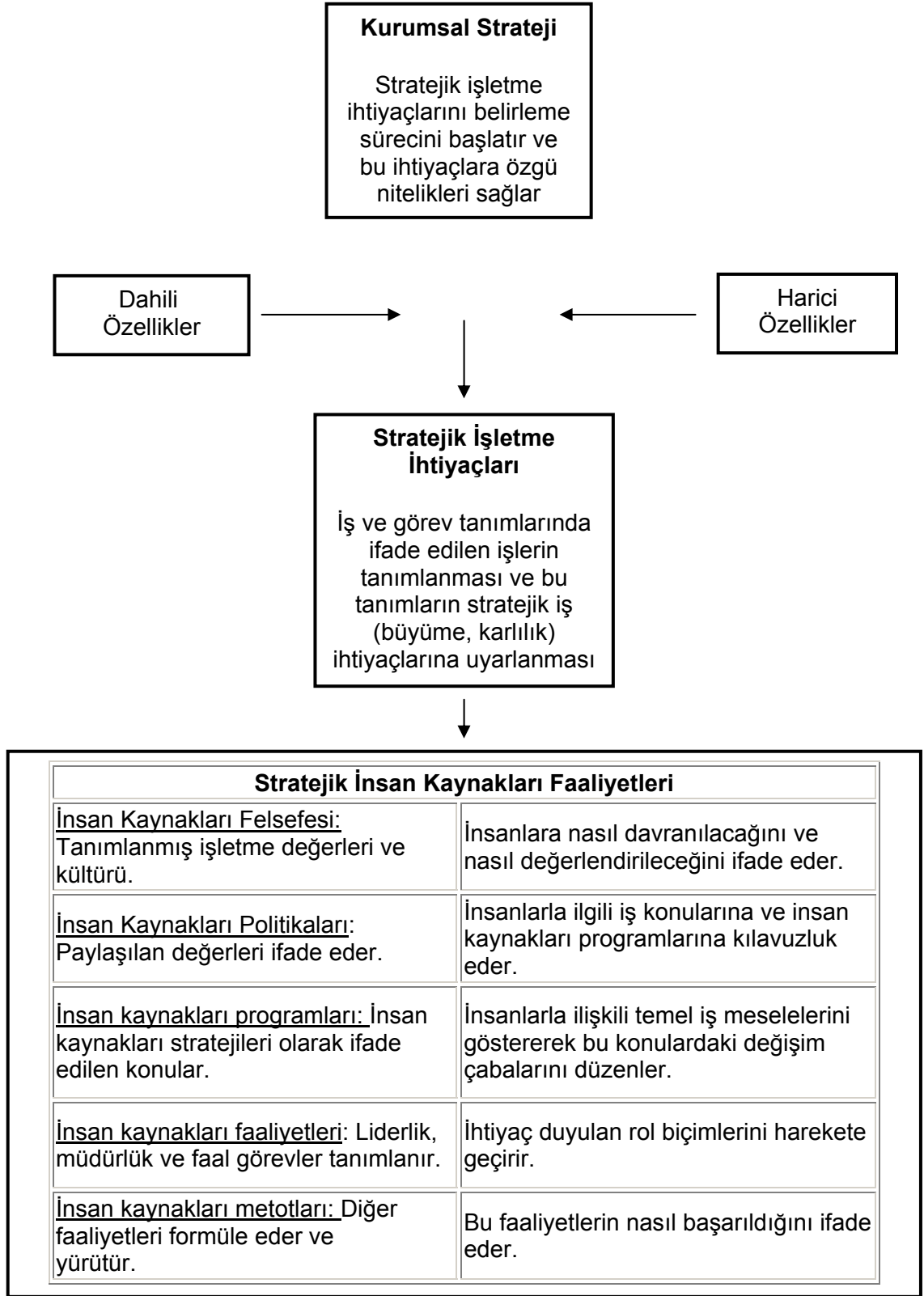
Buradaki bütün yaklaşımlar birçok örgütteki bakış açısını yansıtan mantıksal akılcı bir süreç olarak strateji formülasyonu bakış açısına bağlıdır. Fonksiyonlar, örgütsel stratejiye ulaşacak kuvvette bir fonksiyonel strateji bölümler, fonksiyonel stratejiye ulaşacak güçte bölümsel bir strateji teklif etmektedir. Bu yolda personel fonksiyonu örgütsel talepleri karşılayacak bir stratejinin tanımlanmasıyla örgütsel stratejiyle tepki vermeye ihtiyaç duyacaktır.

Diyalog modeli (C) iki yönlü iletişime ihtiyaç duymaktadır. Alternatif olasılık ihtiyaçları gözden geçirilmektedir.

(D) ve (E) modelleri örgütsel strateji ile İnsan Kaynakları stratejisi arasındaki yakın ilişki vardır. (D) modelinde örgütteki insan, örgütsel stratejinin uygulayıcısı olmaktan ziyade rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak görülür. Diğer bir ifadeyle, İnsan Kaynakları stratejileri iş stratejilerini başarmak için bir araç değil, iş stratejilerinin kendisidir.

İnsan Kaynakları yönlendiricisi (E) modeli, İnsan Kaynakları stratejisini ilk sıraya yerleştiren daha aşırı bir biçimi önermektedir. Eğer insanlar rekabet üstünlüğünün anahtarı iseler çalışanlarımızın güçlü yönlerini yapılandırmaya ihtiyaç duyarız. Çalışanlarımızın potansiyeli, planlanmış stratejilerin başarılarını tartışmasız bir biçimde etkilemektedir. (Keçecioğlu,2003; 72)

5-P stratejik insan kaynakları yönetimi modeli, çeşitli insan kaynakları faaliyetlerini stratejik ihtiyaçlarla kaynaştırır. Bu model ismini İngilizce'de bulunan Philosophy, Policies, Programs, Practices, Processes (felsefe, politikalar, programlar, faaliyetler ve yöntemler) kelimelerinin baş harflerinden almaktadır.



Şekil 14 5-P Modeli

(Kaynak : TAŞTAN, 2006, [http:// www.insankaynaklari.gokceada.com](http://www.insankaynaklari.gokceada.com))

5-P modelinin yararlarından birisi, bize genel literatürde tek tek ele alınan insan kaynakları faaliyetlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini göstermesidir. 5-P modeli kullanılarak karmaşık ilişkiler daha derinlemesine anlaşılabilir. Bunun yanı sıra 5-P modeli bizlere strateji ve faaliyetler arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Şekil 14'de 5-P modeli görülmektedir.

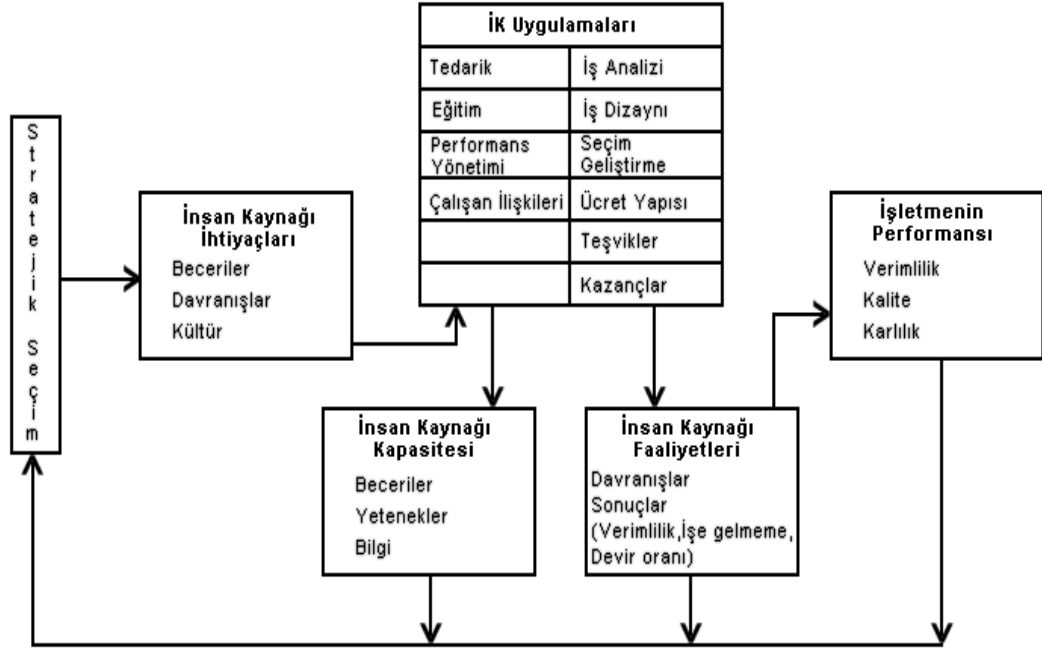
2.11. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütler, insan kaynakları uygulamalarını stratejik hedefler ve İKY arasındaki tutarlılığa/uyuma ulaşacak biçimde nasıl değiştireceklerini belirlemelidir. Örneğin örgüt, maliyet veya farklılaştırma stratejileri üzerinde duruyorsa, İKY faaliyetlerindeki değişimler örgütteki önemli odaklanmaları sağlayacak stratejileri desteklemeli, kuvvetlendirmelidir. (Keçecioğlu, 2003; 56)

Belirlenen stratejilerin başarı ile uygulanması çalışanların, seçilen stratejiyi uygulayabilmek için gerekli olan becerilere sahip olmaları ve becerilerini etkin olarak kullanmalarına dönük olarak motive edilmeleri gerekli olacaktır. Beş önemli değişken strateji uygulamasının başarısını belirler: örgütsel yapı, iş dizaynı, çalışanların seçimi, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme sistemleri ile enformasyon tür ve sistemleri. İKY'nin bu beş değişkenden üçüne dönük öncelikli sorumluluğu vardır: iş, çalışanlar ve ödüllendirme sistemleri. İKY, aynı zamanda geriye kalan iki değişkeni de direkt olarak etkileyebilir:

Öncelikle stratejiyi başarılı bir biçimde uygulayabilmek için, görevler etkin bir biçimde işlere dönük olarak dizayn edilmeli ve gruplandırılmalıdır. Daha sonra İK fonksiyonu, stratejinin uygulanması için gerekli olan beceri, yetenek ve bilgi düzeyine sahip çalışanlar ile örgütün donatılmasını sağlamalıdır. Ayrıca İK fonksiyonu stratejik plana dönük sonuçlar verecek tedarik, seçim ve yerleştirme, eğitim, geliştirme, performans yönetimi ile ödüllendirme sistemlerini geliştirmelidir.

Şekil 15'de, iş analizleri ve dizaynı, çalışan tedarik ile seçimi, çalışan eğitimi ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ödeme sistemi, çalışanlar ile ilişkiler konularını içeren stratejik insan kaynakları uygulama süreci görülmektedir. (Şimşek ve Öge, 2007; 38-39)



Şekil 15 Stratejik İnsan Kaynakları Uygulama Süreci

(Kaynak: ŞİMŞEK ve ÖGE, 2007; 39)

2.11.1. Fonksiyonel Stratejiler

Stratejik insan kaynakları yönetimi; çalışanları işe alma ve seçme, kaliteli bireyler elde etme, bu bireyleri eğitme ve onların ödül sistemleri ile performanslarını yükselterek örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli rol oynar. (Milton, 1984; 7-8) İnsan kaynakları yönetim stratejileri; bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanılarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedirler. Genel anlamda temel insan kaynakları yönetim stratejilerini şu şekilde gruplamak mümkündür: (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

2.11.1.1. İş Analizi ve Tasarımı Stratejileri

İş Analizi, işler hakkında detaylı bilgiye sahip olma sürecidir. İş tasarımı ise, hangi tür görevlerin belirli bir iş bünyesinde gruplandırılması gerektiği hakkında karar alma sürecidir. Bu süreçler örgütün stratejisi ile yakından ilgili olmalıdır çünkü strateji, ya yeni ve farklı görevleri veya benzer görevleri yerine getirmenin farklı yollarını gerektirecektir. Genel olarak örgütteki işler, basitleştirilmiş ve sınırlı bir beceri düzeyi gerektiren dar bir görev alanına sahip türden olanlar ile çeşitli beceri düzeylerini gerektiren geniş ve karmaşık görevlere sahip olanlar arasında değişebilir. (Şimşek ve Öge, 2007; 40)

Üretim veya hizmet amaçlarına yönelik görevlerin düzenlenmesine ilişkin tercih yağılacak stratejik kararlar şöyledir: kararlardır.

1. Etkinlik (işin en düşük maliyetle yapılması) / yenilik (yaratıcılık, araştırma ve geliştirme yeni işler ve ürünler ortaya koyma),
2. Denetim (önceden belirlenmiş prosedürlerle çalışmak) / esneklik (kişisel özgürlüğe yer vermek),
3. Açık iş tanımları yapmak / geniş iş sınıflandırmaları ile yetinmek;
4. Ayrıntılı iş planlarıyla çalışmak / esnek, ihtiyaçlara göre değişebilen iş planlarıyla çalışmak. (Barutçugil, 2004; 60)

2.11.1.2. İnsan Kaynakları Temin Stratejileri

İnsan Kaynaklarının temini ile seçimi İKY'nin oldukça önemli fakat aynı zamanda da zor olan bir işlevidir. Önemli bir işlevi olmasının temel nedeni hazırlanan stratejik insan kaynakları planları doğrultusunda, uygun nitelik ve nicelikteki çalışanlar uygun zamanlarda temin edilmelidirler. Bu amaçla, "uygun işe uygun adam" ilkesine bağlı kalınarak ve değişik araçlar vasıtasıyla değişik kaynaklara başvurularak en uygun çalışanlar temin edilerek seçilmeye çalışılır

İK tedarik ve seçim sürecindeki gecikmeler ile işe uygun çalışanların seçilememesi işlerin aksamasına, böylelikle maliyetlerin yükselmesine neden olacaktır. Uygun işe uygun çalışanın atanmadığı durumlarda örgütte çalışanlar arası

uyumsuzluk sorunları nedeniyle kalite ve verimlilikte azalmalar, çatışma, iş kazalarında artış, çalışma günü kayıpları olacaktır. (Şimşek ve Öge, 2007; 115)

Örgütün gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki çalışan, bu işe ayrılan finansal kaynak, işletmenin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejilerin formülasyon ve uygulama aşamasını biçimlendirirler. Örnek olarak biçimsel ve biçimsel olmayan işgücü temin stratejileri, çalışan temininde içe dönük ya da dışa dönük kaynaklara başvurma stratejileri verilebilir. (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

Doğru insanların doğru zamanda doğru yerlerde görevlendirilmeleriyle ilgili kararlardır.

1. İçerden yükseltme yoluyla boş kadroları doldurmak/dışardan başvuran adaylar arasından işe almak,
2. İşe alma kararlarını bir üst yöneticilere bırakmak/işe alma kararlarını merkezci olarak insan kaynakları bölümünde almak,
3. Adayın kurum kültürü ile uyumuna önem vermek/adayın teknik yetkinliklerine ve becerilerine bakmak,
4. Yeni çalışanları kişisel değerlendirmelerle işe almak/daha biçimsel ve sistematik işe alma yaklaşımlarını kullanmak. (Barutçugil, 2004; 61)

2.11.1.3. Eğitim ve Geliştirme Stratejileri

Küreselleşme süreci ile birlikte yoğun bir rekabet ortamı içerisinde olan örgütlerinin gerek varlıklarını koruyup sürdürebilmeleri, gerekse de rekabet güçlerini koruyup arttırabilmeleri oldukça önemli bir konudur. Bunu başarmak ise niteliksiz çalışanlar ile değil, iyi eğitilmiş, örgütü ile bütünleşmiş ve sürekliliği olan insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesiyle mümkün olacaktır. Eğitim ile geliştirme, ulaşılması gereken bir sonuç olarak değil, örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede kullandıkları önemli bir araç olarak dikkate alınmalı, süreklilik, yararlılık, fırsat eşitliği, planlılık, etkin katılım ilkelerine uyulmalıdır. (Şimşek ve Öge, 2007; 231-235)

Bu stratejilerin belirlenmesinde çalışanların 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 oynamakta olup; bireysel ya da grup eğitim stratejileri, işbaşı ya da iş dışı eğitim stratejileri bu gruba örnek verilebilir. (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

Örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri elde etmesine ve çalışanlarının en üst düzey potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak eğitim ve kariyer geliştirme etkinliklerine ilişkin kararları şöyle sıralayabiliriz:

1. Bireysel eğitimler/takımlara yönelik eğitimler,
2. İş başında beceri kazandırma/dışardan eğitim uzmanlarıyla çalışma,
3. İşe özel, iyileştirici eğitim/genel amaçlı geliştirici eğitim,
4. Eğitimli, deneyimli çalışanları daha yüksek ücretle işe alma (beceri satın alma)/daha düşük ücretle çalışan deneyimsiz elemanlara gerekli becerilerle ilgili eğitim vermek (beceri geliştirmek). (Barutçugil, 2004; 61)

2.11.1.4. Kariyer Yönetimi stratejileri

Kariyer Yönetimi ve Planlaması, bireyin işteki yaşamını tüm yönleri ile etkileyen hatta iş dışı ilişkileri üzerinde de etkili olan yeteneklerin analiz edilmesi konusunda örgütlerin üyelerine yardımcı olmalarını sağlayan ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır. İş yaşamında değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek, günümüz örgütlerinin sahip oldukları en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir iş gücü oluşturmakla sağlanacaktır.

Kariyer yönetimi, en basit anlamı ile bireylerin iş ya da meslek hayatlarına ilişkin planlama yapmaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetiminin en belirgin özelliği çalışanların örgüt içindeki hareketliliklerinin sağlanması ve böylece motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı örgütlerde çalışanlar ne kadar süre sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir ya

da tahmin edebilirler. Buda çalışanları örgüte bağlar, motivasyonunu sağlar, başka arayışları önleyerek, örgütle bütünleşmeyi sağlar.

Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetimi bölümünün teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşılık örgütün farklı kademelerindeki yöneticilerin de sorumluluğunu gerektiren ve yöneltme işlevinin içinde düşünülebilen bir uğraşı alanıdır.

Kariyer fırsatı, çalışanların örgütlerine katılmalarında ve etkin olarak çalışmalarında en önemli motivasyon araçlarından birisidir. Örgütler, çalışanların yükselme ve gelişme istek ile ihtiyaçlarını karşılamak ve onları örgütün hedef ile amaçlarına yönlendirmek gayesi ile kariyer yönetimi uygulamalarını örgütsel stratejinin bir işlevi olarak benimsemektedirler. (Şimşek ve Öge, 2007; 259-261)

Kariyer yönetimi stratejileri, diğer stratejik insan kaynakları uygulamaları gibi örgütün ana amaçları ve stratejik hedefleri ile uyumlu olmalıdır. (Barutçugil, 2004; 323)

2.11.1.5. Performans Değerlendirme Stratejileri

Performans değerlendirme sistemi stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanıp gelişmesini sağlayacak en önemli konulardan biridir. Performans değerlemesiyle, kalitenin geliştirilmesi ve korunması, rekabet üstünlüğü sağlamak için planlanmış stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne durumda olduğu takip edilir ve başarıya ulaşılması sağlanır. Buda insan kaynakları stratejilerinin örgütün genel stratejileri ile ne kadar örtüştüğüne bağlıdır. (Thomas, 1996; 4-11)

Performans değerlendirme sisteminin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar: iş görenlerin kendilerinden neler beklendiği konusunda bilgilendirilmesi, geleceğe yönelik olarak iş gören geliştirme faaliyetlerinde hangi konulara ağırlık verileceğinin belirlenmesi ve ücret artışları, terfi ve transferler, eğitim ve işten çıkarmalar gibi kararlarla ilgili veri toplanmasıdır.(Butler vd., 1991; 99)

Performans değerlendirme stratejilerine, biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri, ödüllendirme-geliştirmeye dönük performans

değerleme gibi stratejiler örnek verilebilir. (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

Performans değerlendirme, çalışanların kendilerine verilen görevleri ne kadar iyi yaptıklarına ilişkin ölçme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin kararlardır.

1. Çeşitli çalışan gruplarının özellik ve ihtiyaçlarına göre geliştirilmiş özel bir değerlendirme sistemi geliştirme/bütün örgüt çapında tek tip bir değerlendirme sistemi kullanmak,
2. Değerlendirme sonuçlarını çalışanların kendi performanslarını iyileştirmek için bir araç olarak kullanmak/değerlendirmeyi düşük performanslıları ayıklamak için bir kontrol mekanizması olarak kullanmak,
3. Değerlendirme sistemini çeşitli amaçlar (eğitim, yükseltme, seçme, kariyer gibi) için tasarlamak/onu sınırlı bir amaç (örn. Ücretlendirme) için tasarlamak,
4. Çeşitli kişi ve grupların aktif katılımını öngören bir değerlendirme sistemi tasarlamak/yalnızca çalışanın bir üst yöneticisinin görüşüne dayanan değerlendirme sistemi kurmak. (Barutçugil, 2004; 62)

2.11.1.6. Ödül stratejileri

Ödüllendirme stratejilerinin belirlenmesi ve programlarının tasarlanması İK yönetiminin örgütsel etkinliğe katkı sağlayabileceği çok önemli bir boyuttur. Ödül programları uygun bir biçimde tasarlanırsa, yeni ve varolan bilgilerin ve becerilerin daha etkin kullanılması için gerekli olan yaratıcılığın önü açılabilir. (Barutçugil, 2004; 71)

İyi bir ödül sistemi, örgüt stratejilerini destekleyici, diğer insan kaynakları stratejileri ile iç içe, örgütün değer ve vizyonu ile tutarlı olmalıdır. Çalışanların yetenek, yaratıcılık ve kabiliyetlerini geliştirmesine katkı sağlamalı, örgüt içi iletişimi desteklemeli, sürekli gelişim için rekabet ortamı sağlamalıdır. Uygulanacak ödül stratejileri, çalışanların tüm performanslarını örgütün hedefleri için harcamalarını sağlayarak uzun vadede de örgütün stratejik hedeflerine ulaşılmasını sağlar. (Mills, 1985; 99-105)

Özellikle çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmayı hedefleyen TKY felsefesine göre yönetilen örgütlerde, çalışanların işine ve örgüte bağlılığını sağlamak için yapılan en önemli çalışmalardan birisi de başarılı ödüllendirme stratejilerinin uygulanmasına bağlıdır. Ödüller teşvik sağlayacak düzeyde olmalı ve performans ile bağlantısı açık olarak ortaya konulmalıdır. Bireysel ödül stratejileri ve grup ödül stratejileri örnek olarak verilebilir. (Aldemir vd., 2001; 359-361)

2.11.1.7. Ücretleme Stratejileri

Ücret stratejileri, örgütlerinin ve dolayısıyla da İK bölümünün en sıkıntılı ve zor işlevlerinden birisidir ve eşitlik, dengeli, terfi ile orantılı, bütünlük, nesnellik, esneklik, açıklık ilkelerine uygun olmalıdır. İyi uygulanacak ücret stratejileri ile örgüt pazardaki nitelikli adayların ilgisini çeker, mevcut çalışanlarının örgütle olan bağlılıklarını sağlamlaştırır, korur ve onları motive eder. Ayrıca örgütün ücret ile maaş yönetimindeki adil ve rasyonel tutumu aynı zamanda kendisinin de iş hayatında başarılı olmasına, sektöründe iyi bir şöhret yakalamasını sağlar. (Şimşek ve Öge, 2007; 191-197)

Ücretlendirme stratejilerin belirlenmesinde özellikle örgüt ölçeğinin değişimi önemli rol oynamaktadır. Büyümekte olan bir işletme özendirici ücret stratejisi uygulamasıyla, çalışanların performansını yükseltmeye çalışacaktır. 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 pazarda takipçi veya lider olma stratejileri, işletme içi ücret eşitliği ya da pazar ücret eşitliği stratejileri verilebilir. (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

Çalışanların, verdikleri emek ve iş karşılığı elde ettikleri ücret ve ödülle ilgili kararlar şunlardır:

1. Çalışanlara sabit bir ücret ve sosyal haklar paketi sunmak/çeşitli kriterlere göre değişen ücretler ödemek,
2. İşin unvanına dayalı bir ücret ödemek/çalışanın bireysel katkısına göre ücret ödemek,

3. Çalışanlara kıdemine göre ücret belirlemek/performanslarına göre ücret belirlemek,
4. Ücret ödül kararlarını merkezi olarak insan kaynakları bölümünden belirleme/ yöneticilere veya iş takımlarına ücret kararları verme yetkisini bırakmak. (Barutçugil, 2004; 62)

2.11.1.8. Çalışma Yaşamı – İş İlişkileri Stratejileri

Biçimsel ya da biçimsel olmayan disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet ya da işbirliği stratejileri, düşük-yüksek iş güvencesi stratejileri vb. bu konuda geliştirilebilecek stratejilerin bazılarıdır. Örneğin işgücü maliyetleri yüksek olan bir örgüt yönetimi sendikaya karşı mücadeleye dönük bir strateji izlerken maliyetleri düşük olması durumunda işbirliğine yönelik bir stratejiyi benimseyecektir. (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkileri ilgilendiren konulardaki kararlarşöyledir:

1. Disiplinin çalışanın davranışlarını kontrol etmede bir mekanizma olarak kullanılması/çalışanların uygun davranışlara proaktif olarak özendirilmesi,
2. Örgütün çıkarlarını vurgulayan politikalar geliştirmek/çalışanın çıkarlarını vurgulayan politikalar geliştirmek,
3. Biçimsel olmayan etik anlayışa dayanmak/açık standartlar ve prosedürler geliştirmek ve bunları zorlamak,
4. Yukarıdan aşağı iletişime dayalı yönetim ilişkileri geliştirmek /açık ve çok yönlü iletişim kanallarını oluşturmak .(Barutçugil, 2004; 63)

2.11.2. Temel Stratejiler

Burada büyüme, küçülme ve karma stratejilerden oluşan temel stratejilere açıklanacaktır.

2.11.2.1. Büyüme Stratejileri

Örgütlerin ekonomik varlıklarını devam ettirmek ve etkinliklerini arttırmak amacı ile izleyebilecekleri en belirgin stratejiler büyümeye dayalı olanlardır. İçsel büyüme stratejisi ile meşgul örgütler için büyüme olgusu, örgütün sürekli olarak ihtiyaç duyduğu çalışanları tedarik etmesini, varsa rakip örgütlerden transferler gerçekleştirmesini, örgüt içi terfi sistemini işletmesini, ayrıca, farklı pazarlara girme ile mevcut çalışanlarının sahip olmaları gereken becerilerin de değişikliği gerektirecektir. Örneğin, örgüt uluslararası pazarlara girmek ve bu pazarlarda büyümek istediğinde, ihtiyaç duyulacak eğitim her bir pazar hakkındaki bilinmesi gerekenler üzerine yoğunlaşacaktır. (Şimşek ve Öge, 2007; 45.)

2.11.2.2. Küçülme (Downsizing) Stratejileri

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş çevresinde örgütler için önemi gün geçtikçe artan konulardan birisi de, küçülme uygulamasında İKY'nin rolüdür. Yapılan araştırmalar, downsizing uygulamalarındaki artışa rağmen, onun, örgütlerde artan verimlilik ve kazanç sağlama amaçlarına dönük evrensel bir başarıdan uzak kaldığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle küçülme uygulamasını yönetmenin en iyi yolunun ne olduğunu, özellikle de İK fonksiyonunun rolü açısından anlamak önemli bir konu olacaktır. Küçülme uygulaması, İKY açısından bazı tehditler ile fırsatları gündeme getirir.

İK fonksiyonu, işten çıkarmalardan sonra kalan çalışanlar ile onların güven ve bağlılıklarını korumak için açık iletişimi korumalı ve sürdürmelidir. Böylece tüm çalışanlar, küçülmenin amacı, maliyeti, uygulama süreci, takip edilecek stratejiler hakkında bilgiyi saklamak yerine bilgilendirilmelidirler.

Küçülmenin, İKY için oluşturduğu fırsatlar; örgüte faydasız bireylerden kurtulma şansı vermesi ve yeni fikirlerin önünü açması, çoğu zaman örgütsel kültürü değiştirmenin tek ve yegâne fırsatı olarak da dikkate alınması, son olarak üst yönetim için örgütün nihai başarısında İK'nın değerini ortaya çıkarmasıdır. (Şimşek ve Öge, 2007; 46.)

2.11.2.3. Karma stratejiler

Büyük örgütler birden fazla pazarlarda veya pazar dilimlerinde ve çoğu kez birden fazla ülkede faaliyette bulunduklarından değişik stratejileri bir arada kullanabilmektedirler. Bir pazar diliminde farklılaştırma, bir diğerinde düşük maliyet ve başka birinde de hem düşük maliyet hem de farklılaştırma stratejisi bir arada kullanılabilir. Karma strateji, örgütün müşterilerinin isteklerine göre uyguladıkları stratejileri duruma göre aynı anda farklı bölge ve müşterilere göre çeşitlendirmesidir. Dolayısı ile uygulanacak insan kaynakları stratejileri de farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinde uygulanan stratejilerin karışımı olacaktır. (Barutçugil, 2004; 123)

2.11.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri Stratejik yönetim bölümünde detaylıca incelenmişti. Burada ilgili stratejilere kısaca değinildikten sonra stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili konular açıklanacaktır.

2.11.3.1. Maliyet Liderliği Stratejileri

Daha öncede belirttiğimiz gibi maliyet liderliği stratejisi, örgütte kalite, zaman ve hizmet gibi diğer temel rekabet kaynaklarına oranla tüm dikkatler maliyet kontrolü üzerinde odaklanılarak düşük maliyetler yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Bu stratejiler insan Kaynakları stratejilerinin biçimlendirilmesinde önemli bir rol oynar. (Şimşek ve Öge, 2007; 42) Bu stratejiyi izleyen örgütler, özellikle, operasyonel alanlardaki maliyetleri aşağıya çekerek liderliğe oynamaktadırlar. (Barutçugil, 2004; 122) Maliyet azaltma, part-time çalışan kullanarak, taşeronluk, iş basitleştirme, iş ölçme vb. birçok farklı yol izlenerek uygulanabilir. (Akmehmet vd., 2007, www.humanresourcesfocus.com)

Maliyet liderliği stratejisi benimseyen örgüt çalışanlarından, örgütün istikrarı için nispeten tekrarlı, bağımsız veya özerk biçimde rol davranışlarını sergilemeleri beklenir. Etkin üretim konusuna önem vermesi nedeni ile maliyet liderliği stratejisi ile meşgul olan örgütler, çalışanlarından bekledikleri becerileri spesifik olarak tanımlarlar ve çalışanlarının bu beceri alanlarındaki eğitimine yatırım yaparlar. Dolayısıyla bu

örgütler performansa dayalı ödeme içeriğine sahip performans yönetim sistemlerine güvenirlir.(Şimşek ve Öge, 2007; 43). Çalışanların kısa döneme odaklanmasını, riske duyarlı, öngörülebilir sonuca yönelik düşünen ve kendi başlarına çalışmaktan mutlu olan kişiler olmasını gerektirir. Kısa dönemli sonuçlara odaklanan performans değerlendirme sistemleri, dar ve aşırı uzmanlaşmaya yönelik kariyer planlarını içeren stratejiler uygulanmalıdır.(Barutçugil, 2004; 64)

2.11.3.2. Farklılaştırma Stratejileri

Farklılaştırma iş stratejili bir örgüt, özgün olarak algıladığı ürün veya hizmetleri oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır. Bu stratejiyi izleyen örgütler, belli bir pazar dilimine değil, tüm pazara hatta dış pazarlara yönelik olarak bilinen, olağan ürünlerden farklı olarak özel ayrıcalıklı ürünler üreterek, fiyatlara karşı duyarlı olmayan ancak öncelikle farklı ürünler isteyen müşterilerin taleplerini karşılarlar. (Barutçugil, 2004; 122)

Farklılaştırma stratejisine sahip örgütlerdeki çalışanlar yaratıcı ve işbirlikçi olmak zorundadırlar. Bu tip çalışanların rol davranışlarını diğer çalışanlar ile işbirliğini, riskler üstlenmeyi, yeni fikirler geliştirmeyi ve süreç ile sonuçlara dengeli bir yaklaşımı kapsayacak şekilde ortaya koymaları beklenir. Böylece, bu stratejiyi benimsemiş olan örgütler, genel iş tanımları ile belirlenmiş işler aracılığıyla daha fazla yaratıcılık ortaya koymaya çalışacaklardır. Bu örgütler sonuçlara dayalı performans yönetim sistemleri geliştirirler ve yöneticilerin kendi bölümlerinde risk üstlenmelerini cesaretlendirecek fonksiyonel performans değerlemeleri geliştirirler. (Şimek ve Öge, 2007; 43)

2.11.3.3. Odaklanma Stratejileri

Örgüt maliyet ile farklılaştırma üstünlüklerini ya pazarın genelinde veya özel bir bölümüne odaklanarak sağlamaya çalışacaktır. Bu stratejiyi uygulayan bir örgüt genellikle pazarın belirli bir bölümünü seçer ve diğer bölümleri devre dışı bırakır. Pazar bölümü, belirli bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya belirli bir coğrafi bölgeyi hedef alır. Böylece örgüt, daha geniş bir pazara hitap etmek yerine, hedef olarak belirlediği pazara nüfuz etmeye ve oralara hizmet götürmeye çalışır.

Bu stratejiyi uygulayacak örgütler, ürünlerinin rakiplerinden daha üstün olması için odaklandıkları pazarlara sürekli yeni ürünler sunarlar. Ayrıca pazarda meydana gelebilecek istek ve ihtiyaçları da sürekli izleyerek yeni fırsatlara uygun değişiklikler gerçekleştirirler. Maliyetleri artıran çabalar olmasına karşın, teknolojik değişimleri veya modayı çok yakından izleyerek farklılaşmayı en iyi biçimde gerçekleştirmeye çalışırlar. (Barutçugil, 2004; 119-120)

Odaklanma stratejileri, örgütün kendi içinde var olan geçerli becerileri korumasını ve sürdürmesini gerektirir. Bu durum, örgüt içindeki çalışanların sahip oldukları becerilerin korunmasının bir aracı olarak eğitim programlarını ve bu tür becerilere sahip çalışanları elde tutmaya imkân veren ödeme sistemleri ile programlarını zorunlu kılar. (Şimşek ve Öge, 2007; 44).

2.11.4. İş Stratejileri

Miles ve Snow, iş birimi stratejilerinin savunmacı ve araştırmacı olarak sınıflandırmışlardır.

2.11.4.1. Savunmacı Stratejileri

Savunmacılar, tutucu iş birimleri olup göreceli olarak kararlı ürün veya hizmet alanlarında güvenli pozisyonlarını sürdürmeyi tercih etmektedirler. Yeni ürün geliştirmeye cesaretlendirmekten ziyade pazar paylarını rakiplerinden korumaya çalışırlar. Savunmacılar kararlı bir çevrede faaliyet gösterme ve maliyetleri kontrol etmede büyük ölçüde biçimselleşme ve merkezileşme eğilimindedir.

Bu stratejiyi uygulayan örgütler, çalışanların terfii, transferi ve ödüllendirilmesinde ayrıntılı içsel sistemler geliştirerek kendilerini harici emek pazarının belirsizliklerinden nispi olarak tecrit etmişlerdir. Örgüte uzun vadeli bağlılığın oluşmasında çalışanlar iş güvenliği ve derecelendirme yoluyla yukarıya doğru hareketlenme beklentileriyle ödüllendirilmektedirler. Bu örgütler, özellikle geliştirme becerileri yüksek teknik elemanlara, tasarımcılara, mühendislere ve yazılımcılara ihtiyaç duyarlar. Teknik eğitimler yalnızca çalışanlara değil, müşterilere ve tedarikçilere de verilir. Satış sonrası hizmetler, öğrenme ve geliştirme kaynağı olarak görülür. Teknik destek ve danışmanlık hizmetleri büyük önem taşır. Bilgi ve

deneyimin takım olarak biriktirilmesi, bunun kurumsal hafızaya dönüştürülmesi, deneyimli çalışanların elde tutulması insan kaynakları birimlerinin temel ilgi alanları arasındadır. (Keçecioğlu, 2003; 119) (Barutçugil, 2004; 118)

2.11.4.2. Saldırgan - Araştırmacı stratejiler

Bu strateji, yeni bir ürünü, hizmeti veya yeni bir üretim sürecini rakiplerden önce geliştirerek pazara sunmak, yeni pazarlara diğer örgütlerden önce girerek en büyük pazar payını elde etmek ya da yeni yönetim yaklaşımları ile teknik, ticari ve yönetsel anlamda liderliği ele geçirme stratejisidir. Bu strateji uygulandığında gelişme ve buluşçuluk ile yeni ürün geliştirme üzerinde durulur. Stratejileri hızla değişen kararsız çevre, karmaşık ürünler, merkezkaçlaştırılmış örgütsel yapıları gerektirir.

Bu örgütlerin yapı ve işleyişinin yeniliğe ve değişime uygun bir biçimde esnek, dinamik, uyarıcı ve rekabetçi olması gerekir. İletişim kanalları açık ve kısadır, rol ve statü farklarından kaynaklanan iletişim engelleri yoktur. Kazanmayı, başarmayı ve liderliği öne çıkaran bir kurumsal kültür bulunmaktadır. Bu nedenle, saldırgan strateji izleyen örgütlerde araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama ve yönetim için iyi yetişmiş motivasyonu yüksek, hırslı insanların seçilmesi ve işe alınması büyük önem taşır. Bu insanların kariyer planları beklentilerinin karşılanması, iyi tasarlanmış bir eğitim-geliştirme programı ile güçlendirilmesi ve doğru bir ücret - ödül sistemi ile elde tutulması gerekir. İnsan kaynakları yönetimi; işe alma, eğitim - geliştirme, kariyer yönetimi, motivasyon, performans yönetimi, ücret yönetimi gibi alanlarda saldırgan stratejiyi destekleyecek politikalar geliştirmek için yoğun çaba harcamak zorundadır. (Barutçugil, 2004; 117-118)

2.12. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Değerlendirme ve Kontrol

Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin son adımı stratejiyi değerlendirme ve kontroldür. Örgüt açısından hem stratejinin etkinliğini hem de uygulama sürecini sürekli olarak yakından izlemek son derece önemlidir. Bu izleme süreci, örgütün problem konularını tespit etmesini sağlar, bunun sonucunda da ya mevcut yapı ve stratejilerde gerekli düzenlemeler yapılır veya yenilerin tasarlanır. Bu aşamada

uygulanan stratejinin örgütü amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda bu aşama yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007; 47). Değerlendirme ve kontrol teknikleri için birinci bölümde bahsedilen stratejik kontrol bilgilerinden bahsedilebilir. (Bkz. s.36)

2.13. Yönetici Geliştirme Teknikleri

Örgütlerde yönetici geliştirme teknikleri olarak kullanılan koçluk (coaching) ve akıl hocalığı (mentoring) süreçlerinin başarılı olarak uygulanması örgüt ve çalışanlar için büyük yararlar sağlar. İki uygulamada işe yeni başlayan yöneticileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yöneticileri de bu teknikleri kullanmalı ve yaygınlaştırılmasını desteklemelidirler. Şimdi biraz bu tekniklerden bahsedelim. (Ceylan, 2007, <http://www.isgucdergi.org>)

2.13.1. Koçluk (Coaching)

Koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren, uygun ortam ve koşulları oluşturan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, yöneticilerin bulundukları yerlerden, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yoluyla olmak istedikleri yerlere gitmelerine yardımcı olurlar. (Barutçugil, 2004; 359)

Koçlar insanların gelişmesine yardım eder, nelerin işe yaradığını, nelerin yaramadığını görür, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve örgütlerinin performanslarını iyileştirmeleri için özel danışmanlık sunar. İnsan Kaynakları koçları hem kendi fonksiyonları içinde hem de yöneticilerin davranışlarını değiştirmelerde koçluk yaparlar. (Keçecioğlu, 2003; 241-246)

Koçlar davranışlar kadar eğilimler üzerinde de durarak bir nevi öğretmenlik yaparlar. İnsan kaynakları yöneticisinin koç olarak asıl rolü profesyonel gelişmeyi sağlamak ve yöneticilerin çeşitli performans konularında örgütün iş başarısını sürdürebilmesi için potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmalarına, enerji ve ilgisinin odaklanmasına, eylemlerini önem sırasına koymasına ve en önemlisi, stratejisini oluşturmaya yardım eder.

İK yöneticisi, koç olabilmek için yönetici ile arasında güven oluşturmalıdır. Bu güven İK profesyonelinin lidere kişisel ilgisini göstermesi ile başlar, liderin üzerinde durur, liderin yapacağı eylemler için öneriler getirir, gözlem yapmak için lider ile vakit geçirir, gözlemlerini paylaşır ve liderin hiçbir yerden alamayacağı geribildirimleri onunla paylaşır.

İK yöneticisi koç olarak lidere ve takıma açık, doğrudan, samimi ve kullanışlı geribildirim vermeyi öğrenmelidir geribildirim verilirken olumsuz bir eleştiri yerine bunun geleceğe yönelik öneriler şekline sokulması gerekir. Dolaysız ve açık sözlü geribildirim faydalı olabilecek bir yönü de bunu işleme sokmadan davranış değişikliğine gidilmesidir. (Ulrich ve Beatty, 2001; 293-307)

2.13.2. Mentoring (Akıl Hocalığı)

Mentoring, genel anlamıyla iki insanın profesyonel gelişime yardımcı olmak amacıyla deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşmalarıdır. Diğer bir ifadeyle eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan yardımlaşma ve paylaşmadır. Burada mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin verimliliğini ve başarısını artırmak amacıyla, bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Bu teknik özellikle genç, deneyimsiz çalışanlar için yararlı olur.

Mentorluk, bir kariyer geliştirme aracıdır ve kariyer yönetim sürecinde önemli bir yere sahip gelişimsel ilişkilerden biridir. Mentorluk yaklaşımıyla örgüt, eğitim ve geliştirme çabalarına yardımcı olan bir kariyer geliştirme sistemi geliştirebilir, kritik performans alanlarını tanımlayabilir, kariyer yollarını oluşturabilir ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleyebilir. Mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir. (Ceylan, 2007, <http://www.isgucdergi.org>)

Mentoring sürecinin her iki tarafa da yararlı olması için; karşılıklı istek, zaman, paylaşılacak deneyim, başarısı kanıtlanmış düşünce tarzı, özgün fikirler ve iki yönlü etkili iletişim becerileri gerekir.

İnsan Kaynakları Yöneticileri, çalışanlar arasında iş tatminini, performansı, iletişimi, güven duygusunu, liderlik becerilerini, iş ve örgüt bilgisini, örgüt kültürünü

geliştirmek amacıyla mentoring programlarına dayalı stratejiler uygulamalıdır. (Barutçugil, 2004; 365-368)

2.14. Stratejik İnsan Kaynakları ile Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesi

Burada stratejik insan kaynakları yönetimi ile rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve sürdürülmesi için uygulanacak bazı insan kaynakları uygulamalarından söz edeceğiz.

Rekabet üstünlüğü, örgütü sektördeki rakiplere göre daha uygun pozisyona/konuma yerleştirecek stratejilerin formüle edilmesindeki örgütün yeteneğini ifade eder. Rekabet üstünlüğü, rakiplerin yarattığından daha iyi ürünler, hizmetler ve finansal getirilerin sağlanması yeterliğini oluşturur.

Günümüz örgütlerinin gerçek rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri daha önce de ifade ettiğimiz gibi, ancak farklı olmalarına ve yeni değerler oluşturabilmelerine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi bu fark ve değer yaratma çabalarının en önemli unsurunu oluşturduğundan faaliyetleri de bu konular üzerine odaklanacak şekilde değişecektir. (Eroğlu, 2005, www.isguc.org). Örgütlerde insan kaynakları stratejilerinin en büyük dayanak noktalarından biri sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü arttırmak ve örgütün stratejik hedeflerine ulaşmaktır. (Skinner, 1997; 467-484) İK'nın rekabet analizi yaparak, işletme fonksiyonlarının rakiplerine oranla mükemmel düzeyde performans göstermesini sağlaması gerekmektedir. Rekabetçi üstünlüğü ele geçirmek, rakiplerin adımlarını önceden tahmin etmek ve düzenli olarak onlardan daha iyi performans göstermek anlamına gelir. (Barutçugil, 2004; 102) Bu da mevcut ve gelecekte gerekli olacak insan kaynağının, stratejik tercihler ve amaçlar doğrultusunda belirlenip hazırlanmasını ve motive edilmesini gerektirmektedir. (Taştan, 2007, www.humanresourcesfocus.com)

İnsan kaynakları ile rekabet üstünlüğü sağlamada öncelikle insan kaynakları stratejilerinin operasyonel-stratejik ve reaktif-proaktif özellikleri incelenecektir. (Keçecioglu, 2003; 174-276)

Operasyonel olarak reaktif insan kaynakları aktiviteleri genellikle rutin ve günlük yapılan temel aktiviteleri kapsar. Genellikle işletmenin, yönetimin çıkarlarını gözetme, pazara uygun, onunla eşdeğerde bir maaş yapısı oluşturma, başlangıç

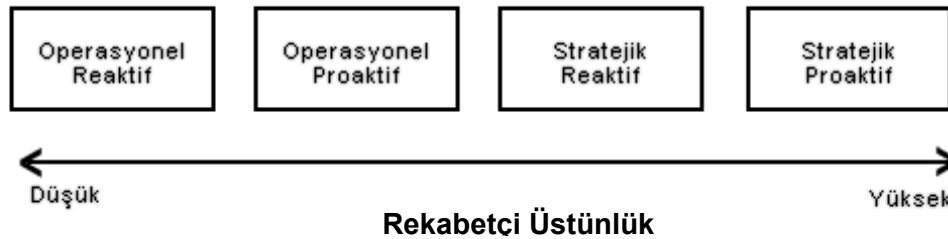
sınıfındaki insanları işe alma ve onlara genel yeteneklerin öğretilmesi gibi günlük faaliyetlere odaklanır.

Operasyonel olarak proaktif insan kaynakları, insan kaynakları ile ilgili problemlerin ortaya çıkmadan çözümlenmesini, insan kaynakları süreçlerinin yeniden yapılanması ve işgücünde pozitif moralin sağlanmasını içerir.

Stratejik olarak reaktif insan kaynakları, belirlenmiş stratejilerini uygular ve işlemesini sağlar.

Stratejik olarak proaktif İnsan Kaynakları, geleceğin yenilik ve buluşçuluk kültürünün oluşturulması, birleşme ve kazanç ihtimallerinin tanımlanması, ürünler ve stratejik alternatiflerinin oluşturulması üzerinde çalışır ve içsel yeterliklerin oluşturulmasını içerir. Çalışan gereksinimlerini teşhis etmeyi, şirket evliliği veya kârlı evlilik adaylarının seçilmesini, kurumsal değişim kapasitesinin yaratılmasını, radikal buluşçuluğun örgütsel kültürünün yapılandırılmasını, hizmet ve ürünlerin yaratımında önemli olan sosyal konuların tanımlanmasını, toplam kalite yönetimi uygulamalarının insan kaynaklarına uygulanmasını içerir.

Şekil 16'da İnsan Kaynaklarının, rekabet üstünlüğü sağlamak için operasyonel reaktif olmaktan stratejik proaktif olmaya doğru ilerledikçe etkinliğini arttığını göstermektedir.



Şekil 16 SİKY ve Rekabet Üstünlüğü

(Kaynak: KEÇECİOĞLU, 2003, s.273)

İnsan Kaynakları uygulamaları ile rekabet üstünlüğü sağlama da diğer önemli bir konuda temel, genel ve örgüt bazlı yeteneklerdir.

Temel yetenekler, örgütün ne yaptığı veya en iyi neyi yaptığıdır. Temel yeteneklerin kapsamında; insan Kaynakları stratejilerinin tüketici isteklerine göre yapılandırılması, tüketici değerinin anlaşılması vardır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde tüketici değeri, insan kaynakları fonksiyonlarını biçimlendirmekte böylelikle rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.

Genel yetenekler bir örgüte değer sağlayan bireyler tarafından sahip olunan yetenekleri ifade etmektedir. Bu yetenekler örgütten örgüte aktarılabilmektedir ve iyi değerlendirilmediği sürece herkese aynı oranda rekabet üstünlüğü sağlar. Buna örnek olarak çalışanların sahip olduğu genel yönetim bilgisi verilebilir.

Örgüt bazlı yetenekler ise yalnızca belirli bir örgüte değer kazandıran yeteneklerdir. Sadece bir örgüt tarafından sahip olunan belirli bir teknolojinin nasıl kullanılacağı bilgisi, örgüte özgü iş süreçleri ve prosedürlerini yürütmek için çalışanların eğitilip geliştirilmesi bu yeteneklere örnek olarak verilebilir. Örgüt bazlı yetenekler kolay kopya edilemediği için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Çünkü bunlar örgüte değer sağlayan, ancak çalışanların kendilerini pazarlamada çok fazla işine yaramayan yeteneklerdir.

İnsan Kaynakları uygulamaları ile rekabet üstünlüğü sağlama da değinilmesi gereken diğer bir konuda Jay ve Patrick'in ortaya koyduğu değerler, nadirlik, taklit edilebilirlik ve örgüt taslağıdır. (Jay ve Wright, 1998; 31-46) (Keçecioğlu, 2003; 162-173) (Baker, 1999; 51-63) (Seviçin, 2006; 183-197)

Değer, insan kaynaklarının gerek maliyetleri azaltması gerekse de gelirlerin artırması ile oluşturmalıdır. Değeri oluşturma'nın merkezinde ise çalışanlar bulunmaktadır. İKY uygulamaları ile müşterinin almış olduğu hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır

Taklit edilebilirlik, rekabet üstünlüğünün en önemli özelliklerinden biri olan biricikliğin, tekliğin, özgünlüğün sürdürülmesidir. Özellikle, sunulan ürün veya hizmetlerin rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememesi veya kopya edilememesine dayanır. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün herhangi bir işteki

anahtarı bu tekliği sağlamaktır. Taklit edilmesi zor İKY oluşturulması örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasında büyük bir öneme sahiptir.

İnsan kaynaklarının değerli ve nadir olan özellikleri, örgütün kârlılığını kısa dönem için yükseltebilmektedir. Ancak rakip örgütlerin bu özellikleri taklit etmesi durumunda sağlanan rekabet üstünlüğü fazla uzun sürmeyecektir. İK yöneticileri kolayca taklit edilemeyecek insan kaynakları özellikleri geliştirmelidir. Bu da, rekabet üstünlüğü sağlamak için örgüt kültürü ve örgütün geçmişı gibi sosyal olarak karmaşık olgular üzerine odaklanmayı gerektirmektedir.

Nadirlik, örgütün İnsan Kaynaklarının değeri, rekabet üstünlüğü için gerekli ancak tek başına yeterli bir ölçüt değildir. Nadirlik, örgütün kontrolünde bulunan insan kaynaklarının sahip olduğu özelliklerin, diğer örgütlerin insan kaynaklarında bulunmamasıdır. Rekabet halindeki birçok örgütün insan kaynaklarının değeri aynı ise bu özellik hiçbir örgüt için rekabet üstünlüğü sağlamayacaktır. İK yöneticileri örgütün insan kaynaklarında yer alan nadir özellikleri geliştirerek örgüte rekabet üstünlüğü sağlamalıdır

Örgüt, insan kaynaklarının herhangi bir özelliğinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne kaynak oluşturabilmesi için örgütün bu kaynağı kullanmak üzere örgütlenmesi gerekmektedir. Örgütün bir sisteme sahip olması ve insan kaynaklarının özelliklerinden yararlanmaya yönelik uygulamaları olması gerekmektedir.

Şekil 17’de örgütün insan kaynaklarının sunduğu potansiyel seçenekler, rekabetçi dezavantaj, rekabetsel eşitlik, rekabetçi üstünlük ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ekseninde gösterilmektedir. Bu taslağa göre değeri sağlamayan insan kaynakları örgütün rekabet üstünlüğü sağlama çabasında sadece dezavantaj yaratacaktır.

Kaynak					
Değerli mi?	Nadir mi?	Taklit Edilebilmesi Zor mu?	Örgüt Tarafından Destekleniyor mu?	Rekabet Göstergesi	Performansı
Hayır	—	—	↑	Rekabetsetel Dezavantaj	Normalin Altı
Evet	Hayır	—		Rekabetsetel Eşitlik	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici Rekabetsetel Avantaj	Normalin Üstü
Evet	Evet	Evet	↓	Sürdürülebilir Rekabetsetel Avantaj	Normalin Üstü

Şekil 17 SİKY ve Rekabet Üstünlüğü Göstergeleri

(Kaynak: KEÇECİOĞLU, 2003, s.172)

Değer yaratan fakat nadir özellikte olmayan İnsan Kaynakları rekabetsetel eşitliğin kaynağıdır. Bu kaynaklar kullanılamaz duruma gelinceye kadar gözden çıkarılmamalıdır. Bunlar rekabetsetel dezavantaj yaratmamakla birlikte aynı kaynaklar rakipler tarafından da kullanıldığı için herhangi bir rekabet üstünlüğü de sağlamamaktadır. Değer yaratan, nadir olan, fakat kolay taklit edilebilen kaynaklar örgüte geçici rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Eğer bu kaynaklar rekabetsetel üstünlüğe hizmet ederse diğer örgütler bunu kolaylıkla taklit eder, bu da rekabetsetel eşitlik ile sonuçlanır. Son olarak değer yaratan, nadir olan ve kolaylıkla taklit edilemeyen insan kaynakları örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar. Fakat bu yalnızca örgütün bu kaynakları kendi yararına kullanmak için örgütlemesi ile mümkün olabilmektedir.

En önemli nokta, İK fonksiyonunun örgütün insan kaynaklarının özelliklerini gerek doğrudan kontrol ederek gerekse etkileyerek örgütün rekabetçi üstünlük kazanmasında önemli bir rol üstlendiğidir.

2.15. Stratejik insan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi ilişkisi

Günümüzün küresel dünyasında evrensel standartlara ulaşmanın ilk adımı, kalite anlayışını benimsemek ve kalite uygulamalarının sürekliliğini sağlamaktır. 1950'lerde başlayan kalite yolculuğu, 1990'larda müşteri odaklı bir yaklaşım olan Toplam Kalite Yönetimini ön plana çıkartırken, artık 2000'li yıllarla birlikte yeni kalite anlayışı ise Stratejik Toplam Kalite Yönetimidir (STKY).

1980'lerden itibaren hızla artan rekabet, kalite anlayışını zorunlu bir hale getirmiştir. Rekabetçi olmanın ana noktası olan kalite de aynı oranda önem kazanmış ve bu yüzden kaliteli olmak kar elde etmek için değil, faaliyetleri devam ettirebilmek için gerekli olan bir kavram halini almıştır.

Sürekli değişim döngüsü içerisinde nesnel olmayan bir kavram olan kaliteye tek bir tanım bulmak kolay olmamaktadır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE)'nin kabul etmiş olduğu tanım; "Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır." Bunun yanı sıra değişik bilim adamları (Taguchi 1965, Crosby 1979, Feigenbaum 1983, Deming 1986, Juran 1988, Kondo 1999, Kavrakoğlu 1990) kalite tanımları konusunda birçok farklı görüş ileri sürmüşlerdir. (Doğan ve Eriş, 2000). Kalite, müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kullanılan stratejik bir araçtır. Tüm bu tanımların ortak noktası, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır. (Doğan ve Tütüncü, 2003; 27-29)

Toplam kalite yönetimi, bir örgütteki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların aktif katılımı ile müşterilerin memnun edilerek karlılığa ulaşmaktır. Toplam kalite yönetimi dar anlamda mal ve hizmet kalitesini, geniş anlamda ise kurum veya örgüt ya da örgüt kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için örgütte yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. TKY, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına dayalı çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. (Yatkın, 2007; 143)

Toplam Kalite Yönetimi her şeyden önce bir yönetim felsefesidir. Bu felsefe, insanın mutluluğunu esas alır. Bu felsefeyi açıklamadaki en kolay yol Toplam, herkesin katılımını; Kalite, müşteri gereksinim ve beklentilerinin tamamen karşılanmasını; Yönetim, kaliteli ürün / hizmet için bütün koşulların sağlanması ifade

etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, sahip olduğu felsefenin bir sonucu olarak iki önemli unsuru öne plan çıkarmaktadır: işletmelerde her kademede ve faaliyette tüm çalışanların gönüllü katılımı ve sorumluluk taşımaları, her faaliyette devamlı geliştirme ve iyileştirmenin sağlanması. Böylece, işletmede her faaliyet, sürekli olarak iyileştirmeye ve geliştirmeye çalışılmaktadır. Etkili TKY uygulayan örgütler, sürekli gelişimler ve iyileştirmelerle temel yeteneklerinin diğer işletmeler tarafından kolayca elde edilememesini veya taklit edilememesini başarmaktadırlar.

Temelde toplam kalite yönetimi, bir dizi yönetim ilkesini tutarlı ve sistematik bir çerçeve içinde bir araya getirip sistematik etkileşimini sağlayarak kalitenin artırılmasını kolaylaştırır.

Toplam kalite yönetimi; bir stratejik vizyonun ortaya konulması, objektif ve doğru ölçümlerlerin yapılması, benchmarking (kıyaslama) uygulaması, takım oluşturma ve çalışanların yaygın ve aktif katılımının sağlanması, sürekli iyileştirme tutkusunun yerleştirilmesi, kalite ile ilgili etkinliklerin birbiriyle bağlantılı birçok alt sistemin oluşturduğu bir sistem (bütün) olarak görülmesi, kendini kaliteye adanmış bir liderliğin sergilenmesi, müşteri memnuniyetine büyük önem verilmesi gibi ilkeleri ve uygulamaları öne çıkaran bir yönetim anlayışını vurgulamaktadır. (Barutçugil, 2004; 83)

Juran, toplam kalite yönetimini örgütler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada temel bir stratejik silah olarak kabul etmektedir. (Akdoğan, 2007, <http://www.canaktan.org>) TKY'nin stratejik özelliği dikkate alınarak, uzun vadeli bir yaklaşımla örgütün tüm fonksiyonlarına odaklanılmalı, TKY çalışmalarına örgütün en alt basamağından tepe yönetimine kadar herkesin katılımı sağlanmalıdır. (Maxwell, 1994; 45-52)

İnsan ögesi, toplam kalite yönetimi felsefesinin en önemli parçasını oluşturduğundan bu noktadan itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi'nden bahsetmek mümkündür. Kaliteyi yaratan, geliştiren, koruyan sistemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ne kadar etkin işlerse, toplam kalite yönetimi de o kadar etkin olacaktır. (Tak, 2007, <http://www.isgucdergi.org>)

Bu felsefenin uygulanabilmesinde insan kaynakları yönetimi ayrı bir önem taşır. Önce insan anlayışı ile onun kalitesini artıracak çalışmalarda bulunmak çok

önemlidir. Çalışan insanın gerek teknik bilgi olarak, gerekse de bu ortamın zorunlu koşulu olan takım çalışmasını yapabilecek biçimde çeşitli yeteneklerle (haberleşme gibi) zenginleştirilmesi ve eğitilmesi TKY felsefesinin ayrılmaz parçalarıdır. (Akdoğan, 2007, <http://www.canaktan.org>)

Örgütlerin toplam kaliteyi uygulayabilmeleri için nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Personel seçimini çok iyi yapmak, uzun vadede örgüte çok büyük yararlar sağlamaktadır. (Ulaş, 2002; 49) İnsana yapılan yatırım geri dönüşü en hızlı olan yatırımdır ve toplam kalite yönetimi için sürekli iyeleşmenin de temelini oluşturur. (Argun, 2007, <http://www.tanjuargun.com>)

Toplam kalite yönetiminin uygulanması, eğitime ve ölçme-değerlendirmeye büyük önem verilmesini gerektirir. Ayrıca toplam kalite yönetimi performans değerlendirmesinin bireyden takıma yönelmesini ve dikkatlerin geçmiş hatalar için suçlanacak kişi aranmasından ziyade, gelecek için yön göstermeye doğru değişmesini sağlar. (Barutçugil, 2004; 84-85) Toplam kalite yönetimi, bir örgütte doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleri ile tüm çalışanların örgütte aktif katılımcı durumuna getirilmesini savunan bir yönetim anlayışıdır.

İKY ve TKY arasında stratejik ve birbirinden ayrılmaz bir bağlantı olmakla beraber aynı zamanda etkileşim vardır ve ikisi birlikte sinerji oluşturur. TKY ile İKY bütünleştirilmesi örgütün stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için vazgeçilmez bir gerekliliktir. (Maxwell, 1994; 45-52)

Çalışanların kalitesi ne ise örgüt çıktılarının kalitesi de o olacaktır. Kalite yönetimi ve kalite bilincinin geliştiği günümüz işletmelerinde, kaliteyi gerçekleştiren insan faktörü rekabet üstünlüğü elde etmede en etkin kaynaktır. (Gökçebay, 2000; 2) Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada kalitenin tasarlanıp ve uygulanmasının anahtar ögesi ise stratejik insan kaynakları yönetimidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi kalitenin en önemli yapı taşıdır. (Maxwell, 1994; 45-52)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜ VE UYGULAMA

Bu bölümde öncelikle lojistik kavramı, lojistik yönetimi ile lojistik faaliyetleri hakkında bilgiler verilecek daha sonra lojistik sektöründe yapılan uygulama anlatılacaktır.

3.1. Lojistik Yönetimi

Lojistik kelimesi Fransızca kökenli olup ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. Daha sonraları örgütlenmiş ticaretin etkisiyle sivil alanda da kullanılmaya başlanmıştır.

Lojistiğin, bir bilim olarak dikkatleri üzerine çekmeye başlaması ancak 1900'lerin başlangıcında, tarımsal ürünlerin taşınması ile olmuştur. Lojistik konusunda ilk metin 1960'ların başında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde bir yönetim uzmanı, yazar ve danışman olan Peter F. Drucker, lojistik ve dağıtım alanındaki problemleri tanımlayarak, bu alandaki zorluk ve fırsatlara dikkat çekmiş ve işletme verimliliğini geliştirmek isteyen örgütler için lojistiğin önemli bir fırsat olduğunu ileri sürmüştür. 1970'lerde daha fazla ilgi çekmiş, sanayinin küreselleşmesi nedeniyle birçok örgüt için daha da kritik bir konu haline gelmiştir 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan bazı eğilimler, lojistik fonksiyonunun işletme yönetiminde önem kazanmasına yol açmıştır. (Baki, 2004; 2).

Sistem yaklaşımından önce, lojistik faaliyetler ayrı fonksiyonlar tarafından gerçekleştirilirken 1990 sonrasında dünya genelinde meydana gelen değişimlere bağlı olarak, üretim, pazarlama ve dağıtım alanlarında önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu değişimlerden işletmenin yapılanmasını etkileyen en önemli unsur şüphesiz globalleşmedir. Globalleşme rekabet ortamını, örgütlerin üretim ve dağıtım sistemlerini de etkilemiş ve dünyadaki ticari dengelerin değişmesine büyük etki etmiştir. Yaşanan gelişmeler doğrultusunda lojistik faaliyetlerinde başarı ve rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütler, çevresel değişim ve gelişmelere ayak uydurmak ve müşterilerin taleplerine tutarlı, yüksek kalitede ve gerektiğinde özelleştirilmiş hizmet sunmak zorunda kalmışlar ve bunun sonucunda işletmeler

geleneksel sistemlerinde bir değişime gitmek zorunluluğunda kalarak lojistik sistem yaklaşımını benimsemişlerdir. Sistem yaklaşımı, lojistik sũreçler içerisinde yer alan tũm faaliyetlerin tek bir birim tarafından yũrũtũlmesini ve sonuç olarak etkinliğin artırılmasını ve maliyetlerin dũřũrũlmesini ȃngȃrmektedir. (Baki, 2004; 2-10).

Bir başka değişim ise birçok ȃrgũtũn mũřteri tatminine verdiği ȃnemin lojistik tedarik zincirine yansımastır. Mũřteri tatmininin bileşenlerinden biri gũvenilirlik ve mũřterinin değişkenlik gȃsteren taleplerine esneklik ile mũřteriye ȃzel uygulamalarla cevap verilmesi bũyũk ȃnem kazanmıştır

Gũnũmũze kadar yaşanan gelişmeler doğrultusunda lojistik faaliyetlerinde başarı ve rekabetçi ũstũnlũk sağlamak isteyen işletmeler, çevresel değişim ve gelişmelere ayak uydurmak ve mũřterilerin taleplerine tutarlı, yũksek kalitede ve gerektiğinde ȃzelleřtirilmiř hizmet sunmak zorundadırlar. (Baki, 2004;15-20)

3.1.1. Lojistiğin Tanımı ve ȃnemi

Literatũre bakıldığında lojistiğin tek bir tanımının olmadığı gȃrũlecektir. Hemen hemen hepsi benzer tanımlar olmasına rağmen farklı ifade edilebilmesinin nedeni çok geniş bir alanı kapsamastan dolaydır. şimdi bu tanımlardan bazılarına bakalım.

Askeri anlamda "lojistik, savaşta veya askeri harekâtta, yol, haberleşme, sağlık, yiyecek, içecek ve silah sağlama gibi çok yȃnlũ hizmetleri en akılcı, etkili ve seri bir biçimde plan ve programa bağlayıp uygulayan hizmetler bũtũnũ" nũ ifade etmektedir. (Baki, 2004; 1)

Lojistik, mal ve hizmetlerin hatta bazen insanların organize biçimde bir yerden başka bir yere hareket ettirilmesidir. (Wood vd., 1995; 1)

Lojistiğin tanımlarından biride malzeme, parça ve bitmiş ũrũnlerin girişinde azami faydayı sağlamak için stratejik depolama ve akışını kontrol etmek ȃzere bu sistemi tasarlamak ve yȃnetmektir. (Wood vd., 1995; 7)

Lojistik, mũřterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ȃzere, ham maddenin başlangıç noktasından, ũrũnũn tũketildięi son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki

malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru taşınmasının ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir. (CLM, 2002, <http://www.clml.org>).

Materyal yönetimi, hammadde, yardımcı malzeme vb. girdilerin tedarik kaynaklarından üretim noktalarına kadar akışıyla ilgilenirken, fiziksel dağıtım yönetimi, bitmiş ürünlerin, üretim noktalarından son alıcı veya tüketicilere kadar götürülmesiyle ilgili etkinlikleri kapsamaktadır. (Tek, 1997; 643)

Lojistik kavramı bu sahada gözlenen hızlı değişimler sonucu süratle değişen ve artan fiziksel dağıtım gibi başka tanım ve kavramların doğmasına yol açmıştır.

Lojistik; verimliliği, dağıtım etkinliğini, faiz oranlarını, enerji maliyetlerini etkilediği için ülke ekonomisinin önemli bir bileşenidir. Gelişmiş ülkelerin çoğu, uzun bir süre önce lojistiğin önemini anlamışlar ve gerekli bir yönetim fonksiyonu olarak algılamışlardır. Drucker, lojistiği "Ekonomi'nin, hakkında pek fazla bilinmeyen yönü" olarak belirtmiştir. İyi bir lojistik sistemine sahip olmak, hem ülkeler hem de işletmelerin rekabet gücü için son derece önemlidir

Günümüz rekabet koşullarında lojistik sektöründe rekabet üstünlüğü kazandıracak etkenlerden birisi zaman bazlı rekabetin artmasıdır. Zaman bazlı rekabet, ürünün hızlı bir şekilde pazara teslim edilmesini ve hizmete sunulmasını ifade etmektedir. Zaman bazlı rekabet yeteneği, özellikle ürün sürecinin çeşitli yönleri üzerinde teknolojik üstünlük sağlamaya çalışan örgütler için rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir kaynak olmuştur.

Lojistik ile maliyet yönetiminde etkinlik artar, planlamada etkinlik ve stratejik yaklaşım sağlanır, zaman yönetimi önem kazanır, gelişen zamanın değişen koşullarına göre, uygun çözüm yolları ve alternatifler üretilerek tepki verilir. (Baki, 2004; 16)

3.1.2. Lojistik Faaliyetler

Burada lojistik yönetimini oluşturan faaliyetler hakkında bilgiler verilecektir.

3.1.2.1. Ulaştırma

Lojistik faaliyetlerin en önemlilerinden bir tanesidir ve genel anlamıyla ürünün taşınmasıdır.(Doğan, 1999; 8) İşletmenin satın aldığı hammadde, malzeme, araç-gereçlerin üretim yerine, üretilmiş malların ise depolara, dağıtım merkezlerine, değişik araçlara ve tüketicilere ulaştırılmasıdır.(Doğan, 1998; 428) Mal ve hizmetlerin bir yerden diğer bir yere taşınmasında kullanılan taşıtların seçimi taşınacak malın türüne, hukuk kurallarına ve taşıma ücretine bağlı olarak değişir. Uluslar arası lojistikte taşıma şekli olarak karayolu, havayolu, demiryolu, denizyolu/suyolu ve boru taşımacılığı kullanılmakta olup denizyolu taşımacılığı en çok kullanılan taşıma şeklidir. (Tuna, 1998)

3.1.2.2. Depolama

Depo, malların satmak veya pazarlama kanalı içinde iletimini sağlamak beklentisi ile saklandığı fiziksel alanlar olup özel ve halka açık olmak üzere iki tipi vardır. Depolar doğru yerde doğru büyüklükte olmalı, içerdekileri en iyi biçimde korumalıdır. (Berman, 1996; 257)

Depolama, stokların saklanması ve korunması için yeterli büyüklük ve nitelikte yerin sağlanması lojistik ve stok kontrolünde önde gelen şarttır. İstenilen parçanın depoda derhal bulunması ihtiyaç yerine kolaylıkla taşınabilmesi önemlidir. (Filiz, 2005, www.bilgiyonetimi.org.)

Depolamanın amacı, pazarda meydana gelebilecek, zaman ve yer faktörlerinin arasındaki anlaşmazlıkları minimuma indirmektir. Müşteriye mümkün olan en düşük maliyette envanter bulundurmakla yükümlüdür. Bazı işletmeler, envanter ve dağıtımı tek bir depodan gerçekleştirirken, bazıları, birden fazla depo bulundurmayı tercih eder. (Biçer, 2001; 30)

Depolama lojistiğin en temel fiziksel fonksiyonudur ve depolama operasyonları değer ekleme, müşteri seviyesi ve 3PL verimliliğinin merkezinde bulunmaktadır. (Maltz, 1998; 245-265)

3.1.2.3. Paketleme ve Etiketleme

Ambalajlama, birçok farklı perspektiften bakılarak farklı yönlerden tanımlanabilen bir konudur. Pazarlama açısından müşteriye ürün hakkında bilgi sağlamak ve ürünü satma araçlarından biri olan ambalajlama, üretim için üretim etkinliğine boyut, şekil vb. özellikleri ile etkide bulunan bir fonksiyona sahiptir. Ambalaj üzerinde yeterli bilgilendirmenin olması, depolama ve lojistik personeline ürünle ilgili yeterli bilginin sağlanması için gereklidir. Müşteri odaklı yaşamın getirdiği gereklerden biri de ambalajın, müşterinin taşıma olanaklarına elverişli olarak tasarlanmasıdır. (Wood vd., 1995; 295)

Seçilen ulaştırma tipi, malzemenin pazara taşınması ve malzeme çeşidi paketleme üzerinde bir etki yapar. Genellikle, nakliyyede tren yolu veya denizyolu seçilince paketlemede ek bir dikkat gerekir. (Doğan, 1999, s.9)

3.1.2.4. Malzeme Taşınması – Elleçleme

Malzeme aktarımı veya elleçleme deyince akla bir depodaki forklift, transpalet, konveyör vb. gibi birçok ekipmanın yanında malların işgücü yolu ile taşınması, yükleme ve boşaltılması gelir. Malzeme aktarımını "Genellikle bir tesis veya depo benzeri bina çevresinde ya da bir bina ile nakliye acentesi arasında geçen kısa mesafeli etkin taşımalar" olarak tanımlamak mümkündür. Malzeme aktarımının hareket, zaman, miktar ve alan olarak dört farklı boyutu vardır.(Coyle vd., 1996; 284)

3.1.2.5. Sipariş İşleme

Sipariş işleme, müşteri siparişlerinin alınması, siparişlerin karşılanması, ürünleri taşıma yöntemlerinin belirlenmesi ve siparişle ilgili diğer faaliyetlerin yerine getirilmesini ifade eder.(Doğan, 1998; 427)

Sipariş işleme, bir müşteriden alınan sipariş ile başlar, sipariş girişi, sipariş düzenlenmesi, sipariş programlanması, sipariş yükleme setinin hazırlanması, faturalama, ekleme/çıkarma, sipariş durumu hakkında bilgi, sipariş izleme, ürün hakkındaki bilgi istekleri faaliyetlerini kapsar.(Yamak, 1999; 254)

Müşteri sipariş ilişkilerinden oluşan siparişlerinde lojistik açıdan en önemli olay müşteri siparişlerinin yerinde ve zamanında müşteriyi memnun (tatmin) edecek bir kalite ile teslim edilmesidir. Sipariş işlerinin bir lojistik faaliyet olması sebebiyle sipariş işlerinde bir takım yenilikler yapılabilir. Bu ek masraflar getirmekle birlikte fiziksel dağıtım masraflarını azaltır. Teknolojinin hızla gelişmesi ve internetin yaygın kullanılması sipariş işlerinin daha hızlı, doğru etkin ve verimli yapılmasını sağlamıştır. Bu sebeplerle sipariş işleri faaliyeti lojistik açısından büyük önem taşır. (Doğan, 1999; 10)

3.1.2.6. Satış Tahmini

Satış tahmini, müşterilerin gelecekte belli bir noktada ihtiyaç duyacakları ürün ve hizmet miktarının belirlenmesidir.(Yamak, 1999; 254) Bu aktivite örgütün pazarlama personeli ve başlıca dağıtıcılarının katkısıyla satışları öngörebilmek için yapılır. Tahminler, bir sonraki planlama döneminin üretim ve tedarik ihtiyaçlarını belirlemek için gereklidir. Talep tahminleri, lojistik bölümü bünyesinde yürütülen sipariş işleme faaliyeti ve daha da geriye giderek üretim planının oluşturulmasına ve planda talepteki değişiklikler doğrultusunda değişiklikler yapmaya imkân verir. (Wood vd., 1995; 209) Satış tahminleri, çeşitli pazarlardaki teslimatı kolaylaştırmak için pazarlama lojistiğiyle birlikte sıkça kullanılır. (Baki, 2004; 23)

3.1.2.7. Üretim Planlama

Bir işletmenin temel amacı ve işlevi mal ya da hizmet üretmektir. Üretim olmaksızın hiç bir işletme yaşayamaz. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; 96)

Üretimin planlanması ise lojistik yönetimi için diğer bir önemli fonksiyondur ve envanter kontrolü için de çok önemlidir. Bu fonksiyonun gerçekleştirilmesi gereken en kritik faaliyet envanter bulundurma maliyetinin minimum olduğu düzeyde müşteri ihtiyaçlarını başarıyla karşılamaktır.(Biçer, 2001; 31). Tahminler yapıp, kullanım oranı belirlenince pazar ihtiyacı belirlenir. Bugün örgütlerde ürün akışı ile lojistik faaliyetler arasında yakın bir bağ vardır. Son yıllarda bilgisayar sistemlerindeki gelişmeler ve buna bağlı olarak malzeme ihtiyaçlarının planlaması MRP (Material Requirements Planning) yazılımlarının daha etkin olarak kullanılması ile üretimin planlanması ve yönetilmesinde büyük gelişmeler olmuştur. Üretim planlama faaliyeti

sonucunda üretim veriminde gelişmeler sağlanmış, maliyetler düşmüş, zaman ve emek kazancı ortaya çıkmıştır. (Doğan, 1999; 10)

3.1.2.8. Satın Alma

Satın alma, tedarikçilerin tedarikçilerinden başlayıp, müşterilerin müşterilerine kadar uzanan tedarik zincirinin yerel parçasıdır. Bu zincirin iyi yönetilmesi, yapılan işin maliyetini düşürmek ve müşteriler için bir değer ekleme işlevi yerine getirmek demektir. (DTI, 1996; 1) Satın alma, neyin, ne zaman, ne kadar satın alınacağına karar verme, satın almayı gerçekleştirme ve gerekenin, öngörülen zaman ve kalitede alınmasını takip etme sürecinin sistematik olarak yürütülmesidir. (Burt, 1984; 20)

3.1.2.9. Müşteri İlişkileri

Müşteri hizmeti lojistik faaliyetlerin arasında önemli bir faaliyettir. Envanter, depolama ve taşıma ile müşteri ilişkileri arasında yakın bir bağ vardır. Çünkü müşteri istediği malı istediği zaman almak hakkına sahiptir. (Doğan, 1999; 11)

Müşteri ilişkileri, müşteriyle olan ilişkilerin tüm boyutlarını birleştiren ve yöneten müşteri odaklı bir anlayıştır. Müşteri hizmet düzeyi, diğer lojistik alanlardaki çoğu faaliyetleriyle yakın ilişki içindedir. Stok, ulaşım, depolama hakkındaki kararlar müşteri hizmet ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Doğru ürünün, doğru yerde ve zamanda müşteri tarafından alınması lojistikte son derece önemlidir. (Baki, 2004; 23) Dağıtımda yaşanan lojistik sorunlar, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi kuruluş imajını da zedeleyecektir. (Tek,1997; 654)

3.1.2.10. Stok Yönetimi

Stok, işletmenin gelecekte kullanmak ya da satmak için elde bulundurduğu hammadde, yarı ve tam işlenmiş mallar ve diğer varlıklardan oluşur. (Doğan, 1998; 320)

Stok Yönetimi, en temel lojistik faaliyetlerden biridir. Stok maliyetiyle, müşteri hizmetlerini tam anlamıyla sağlamak için gerekli stok miktarı arasındaki dengeyi sağlamakla yükümlüdür. (Baki, 2004; 22)

Stok yönetiminin amacı, mal ve hizmet akışlarını sürekli kılmak ve stokta tutulan mal miktarı ile satış talebini eşleştirmektir. Temel amaç, stok düzeyleri ile müşteri hizmet düzeyleri arasında denge kurmaktır. Stok modern lojistikte son derece kritik bir kavramdır ve diğer tüm faktörler sabit iken envanterin azaltılması son derece önemlidir. (Wood vd., 1995; 215)

3.1.2.11. Diğer Faaliyetler

Fabrika ve depolar için yer seçimi, yerleşme, servis desteği, geri dönen malların değerlendirilmesi, mal kurtarma, hurda gibi faaliyetler de lojistik ile ilgilidir. Ayrıca bakım, tamir, servis, ürün tasarımı, taşımayı ve stoğu etkilediği için lojistik ile ilgilidir. (Doğan, 1999; 11) (Closs ve Bowersox, 1996) (Baki, 2004; 24)

3.1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi

1990'lara gelindiğinde artık her şeyin sadece üretmek olmadığı, çokuluslu işletmelerin pazara girmesi, gelişen teknoloji ve diğer etkenler rekabetin de çok önemli olduğunun fark edilmesini sağlamıştır. Artık lojistiğin sadece taşımacılık olmadığı tedarik zincir yönetimi (TZY) gibi bir sistem olarak ele alınması müşteriye kapıdan kapıya hizmetin verilmesi ve tüm operasyonların yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. (Gezgin, 2003)

Tedarik Zinciri, tedarikçiden tedarikçiye, müşteriden müşteriye olan üretimin ve son ürünün taşınmasını ifade eder. (Doğan, 1999; 14) Tedarik zinciri, bir ürün ya da hizmet yaratılması ve ulaştırılması aşamasında gereken tüm fonksiyonları ve bileşenleri içerir. (Artiba ve Elmaghraby, 1997; 10) Tedarikçiden son kullanıcıya kadar bir dağıtım kanalının tüm akışının yönetilmesini sağlayan bütünleştirici bir felsefedir. (Yamak, 1999; 253)

Tedarik Zinciri Yönetimi; bütün olarak tedarik zincirinin ve birim şirketlerin, uzun dönem performanslarının artırılması amacıyla, bir kurum içindeki iş kolları

arasında, bilinen iş fonksiyonlarının ve aralarındaki uygulamalarının sistematik ve stratejik koordinasyonudur.

Sürekli değişen tüketici taleplerinin karşılanabilmesi ve aynı zamanda örgütlerin büyüebilmeleri ancak tedarik zincirinin doğru bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür. Tedarik zincirinin doğru yönetilmesi de tedarikçiden hatta tedarikçinin tedarikçisinden, müşteriye hatta tüketim noktasına kadar ileri ve geriye doğru malzeme ve bilgi akışının sağlanmasıyla mümkündür.

Birden fazla şirketi kapsayan tedarik zinciri yönetimi yapısı, tek bir şirket gibi davranarak kaynakların (süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümleri) ortak kullanımı sayesinde bir sinerji yaratmayı hedeflemektedir. Sonuç ise yüksek kaliteli, düşük maliyetli, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyeti sağlayan hizmet ya da ürün olarak ortaya çıkmasıdır. (Baki, 2004; 1-19) Son yıllarda işletmeler için çok önemli bir konu olan tedarik zinciri yönetimi etkin olarak yönetildiğine işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında büyük rol oynamaktadır. (Yüksel, 2002)

Tedarik zincirinin, işletmelere kattığı en önemli değer, örgüt içerisinde bölümler arası ya da fonksiyonlar arası ve hatta değer zincirinde yer alan, müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler ve taşımacılar gibi anahtar katılımcılar arasındaki duvarları kaldırmasıdır. Hedef daha yüksek seviyedeki örgütler arası bir birleşme için lojistik fonksiyonlarının ve bilişim teknolojisinin yer aldığı ortak bir platformda birleşmektir. Bu bütünleşme, pazardaki geçici ve değişken talebe karşı, işletmenin daha hızlı bir şekilde cevap verebilmesini sağlayacaktır. (Christoper, 1998; 35) Günümüzde etkin tedarik zinciri yönetimi uygulayamayan hiçbir işletme, rekabet üstünlüğü kazanmak bir tarafa varlığını sürdürmesi bile zordur.

3.1.4. Dış kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Günümüzde rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen işletmeler için yeniden yapılanmada başarının koşulları stratejik açıdan önemli faaliyetlere odaklanmak ve çekirdek olmayan faaliyetlerden çekilmekte yatmaktadır. Bunun sonucunda, çoğu işletme eskiden kendi içindeki birimlerle gerçekleştirilmekte olduğu birçok aktiviteden vazgeçmekte ve bu ihtiyaçlarını dışardan karşılamayı tercih etmektedir. (Tek, 1997; 146)

Dış kaynak kullanımı denildiği zaman akla gelen en önemli konu işletmelerin tedarik zinciri sürecinin yönetilmesidir. Süreç, entegre bir sistem olarak görülmekte, işletmelere sadece lojistik alanında değil tüm tedarik zinciri boyunca maksimum faydanın ve verimliliğin sağlanması için katkıda bulunmaktadır. (Ogan, 2003)

Dış Kaynak Kullanımı, daha önce örgütün kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir örgüt tarafından yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütler lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanarak maliyet üstünlüğü, müşteri memnuniyeti, yatırımlarda hızlı geri dönüş sağlayabilirler. (Baki, 2004; 3)

Stratejik kaynaklar, örgütlerin kendi temel faaliyet alanlarına odaklanmalarını diğer faaliyetlerini ise dış kaynak kullanımı yolu ile çözümlemelerini önermektedir. Bu yaklaşım ile işletmeler diğer faaliyetlerde olduğu gibi özellikle envanter yatırımlarının düşürülmesine imkan sağlayacaktır. (Wankae, 2004; 466-478). Kendi yaptığı işe odaklanmak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kazançlı stratejik bir seçim olacaktır. Şimdi bu stratejik seçimlerden bazılarını inceleyelim.

3.1.5. Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

Bir mal, mamul veya hammaddenin kaynağından alınıp bitmiş ürün halinde son kullanıcıya teslim edilecek hala getirilmesindeki lojistik faaliyetlerin üçüncü başka bir örgüt tarafından yapılmasına üçüncü – parti lojistik (3PL) denir. Tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet, örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) yerine getirilmesinin veya kontrolünün konusunda uzman olan lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesidir. Son yıllarda lojistik alanında ortaya çıkan en önemli oluşum olup önemi her geçen gün artmaktadır.

3PL'nin gelişmesindeki temel etken üretici firmaların kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşma istekleridir. 3PL firmalar, imalatçı örgütlerin kendi temel işlerini daha verimli ve daha düşük maliyetle yapmalarına ve ellerindeki kaynakları doğrudan temel faaliyetlerine yönlendirmelerine imkân vermektedir. 3PL tesislere, ekipmanlara, bilişim teknolojilerine ve insan gücüne yapılan yatırımları azaltacağından bir yandan ölçek ekonomi fırsatlarından yararlanmayı sağlarken, bir yandan da stok ve temin süresi performansında önemli artışlar sağlayacaktır. (Coyle vd., 1996; 284) (Baki, 2004; 75-93) (Doğan, 1999; 21)

3.1.6. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)

Dördüncü parti lojistik (4PL) ise dış kaynaktan yararlanmada diğer önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 4PL, müşterilerine kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için kendi örgütünün kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, üçüncü taraf lojistik şirketiyle bir araya getiren ve tüm zincirin tasarımını ve yönetimini üstlenen şirketlerdir. 4PL şirketleri, tüm tedarik zinciri boyunca değer katabilme uzmanlığına ve yeteneğine sahip olmak zorundadır. (Baki, 2004; 105)

3.1.7. Tersine (Geri Dönüş Lojistiği) ve Yeşil Lojistik

İlk bakışta olumsuz bir ifade olarak düşünülebilecek tersine lojistik kavramı, geri dönüşüm, geri kullanım için yapılan işlemleri kapsar. Tedarikçilerden alınan malların müşterilere teslimatından sonra hasarlanması, iadesi, reddi, ambalaj malzemelerinin geri kazanımı, kullanım süresinin dolması, modasının geçmesi, onarım vb. nedenlerle bu ürünlerin ve ambalaj malzemelerinin müşterilerden çıkış noktalarına geri götürülmesi faaliyetleridir. (Baki, 2004; 78)

Diğer bir konu ise yeşil lojistik kavramıdır. Çevreye zarar vermeyen, faaliyetlerde ve üretimde çevreyi dikkate alan, lojistik sistemler oluşturulmasını içermektedir. İşletmeler tüm faaliyetleri ve sistemleri için ISO 14000 ve BS 7750 gibi çevre standartları sertifikalandırılmalıdır. Günümüzün rekabet koşullarında çevreye zarar vermeyen ürün ve hizmet üretmek fark yaratmaktan ziyade sosyal sorumluluğun bir gereğidir ve bu konu artık müşteriler tarafından tedarikçi seçiminde göz önüne alınmaktadır. (Skojett ve Larsen, 2000; 377-387).

3.1.8. Tam Zamanında Üretim Sistemleri (JIT)

Tam zamanında üretim (TZÜ) sisteminin felsefesi, kaynak savurganlığı anlamına gelen gereksiz stoklardan kurtulmak, üretim aşamaları ve alanlarını düzenleyerek kaynakları daha etkin kullanarak verimliliği arttırmaktır. Tam zamanında üretim sistemi ile stoklamaya gidilmemesi, hammadde ve ürün kayıplarının azaltılması ve rekabet üstünlüğü kazanmak için kalitenin ön planda tutulması hedeflenmektedir. Bu sistem aslında materyal yönetiminin ötesinde büyük

miktarlarda sürekli üretime dayanan geleneksel üretim sistemlerinin dezavantajlarını ortadan kaldıran bir yönetim anlayışıdır. (Doğan, 1998; 338)

Tam zamanında üretimin amacı, uygun parçayı, uygun yerde, en uygun zamanda sağlayarak faaliyetlere ve ürüne değer katmayan tüm israf kaynaklarını ortadan kaldırarak kârlılığı arttırmaktır.(Mucuk,1996; 217)

Tam zamanında kavramının üstünlükleri; sipariş süresinin kısalması, süreç dışı harcanan zamanın azalması, stokların azalması, farklı üretim süreçleri arasındaki dengeyi sağlaması şeklinde sıralanabilir.

3.1.9. Toplam Kalite Yönetimi Boyutu

TKY'nin lojistiğe bakan yönüyle tanımı şöyle yapılabilir; müşterinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilebilmesi için, işletme içerisindeki pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış ve servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesini ve takibini temin edecek etkin bir sistemin gerçekleştirilmesidir. (Şimşek, 2001)

Lojistiğin sağladığı en önemli üstünlük, kaliteli hizmet ve hizmet çeşitliliği olmuştur. Lojistiğin temel hedefi kaliteli hizmet vererek müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bunun başarılması için örgütler geleneksel iş süreçlerinin dışına çıkıp müşteriyi iş süreçlerinin merkezine almışlardır. Öyle ki lojistikte verilen hizmet müşteriden müşteriye farklılık göstermektedir

Lojistik hizmetin kalitesi; tedarik süresi, düzenlilik, güvenilirlik, bütünlük, esneklik, doğruluk, zararlılık, verimlilik gibi göstergelere bağlıdır. Müşterinin kalite beklentisi zaman içerisinde değişim göstermekte ve müşteri daha kaliteli hizmet beklemektedir. Bu nedenle lojistik hizmet sunan işletmeler kalitelerini devamlı artırmalıdır. (Franceschini ve Rafele, 2000; 48-53)

Lojistik hizmetlerin merkezinde insan vardır. Personelin deneyimi, eğitimi, iş tecrübesi, sosyal, karar verme, problem çözme ve zaman yönetimi konusundaki yetenekleri maksimum performansın elde edilmesini dolayısı ile hizmet kalitesinin artmasını ve maksimum müşteri memnuniyetini sağlayacak bu ise rekabet üstünlüğü

kazanmada büyük etki yapacaktır. (Mayers vd., 2004, 211-232) Görüldüğü gibi TKY felsefesi ile lojistik yönetimi her anlamda birbirine geçmiştir.

3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması

Burada stratejik insan kaynakları yönetiminin lojistik sektöründeki uygulaması anlatılacaktır.

Keşifsel araştırmalar, genellikle önceden hakkında çok az bilginin olduğu veya hiç bilginin olmadığı konuları araştırmakta ve ortaya çıkarmaktadır. Literatür incelendiğinde lojistik sektörde böyle bir araştırmanın daha önceden yapılmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle sektörde stratejik insan kaynakları uygulamalarını ortaya çıkarmak, araştırmanın gelecek araştırmalara ışık tutması amaçlandığından keşifsel yöntem kullanılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Amaç ve Kapsamı

Küreselleşme, teknolojinin hızla gelişmesi, uluslararası rekabetin artması, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmasını gerektirmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler, stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamak zorundadırlar.

Lojistik faaliyetlerinde başarı ve rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler, çevresel değişim ve gelişmelere ayak uydurmak ve müşterilerin taleplerine tutarlı, yüksek kalitede ve gerektiğinde özelleştirilmiş hizmet sunmak durumundadırlar.

Lojistik hizmetlerin her aşamasında insan vazgeçilmez bir unsurdur. Çalışanların yetenekleri maksimum performansın elde edilmesini dolayısı ile hizmet kalitesinin artmasını ve maksimum müşteri memnuniyetini sağlayacak bu ise rekabet üstünlüğü sağlanmasında büyük etki yapacaktır.

Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, küreselleşmenin hızla arttığı, sınırların kalktığı günümüz şartlarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün vazgeçilmez bir kaynağı olan insan kaynaklarının stratejik yönetiminin lojistik firmalarında uygulamasını incelemek ve ortaya çıkarmaya yöneliktir.

3.2.2. Araştırmaya İlişkin Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın amacına uygun bilgilerin bizzat araştırmacı veya onun yönettiği kişilerce herhangi bir araçla toplanmasına birincil kaynaklardan bilgi ve veri toplama, araştırmada başka amaçlar için toplanmış bilgi ve verilerden yararlanmaya ise ikincil kaynaklardan bilgi ve veri toplama olarak adlandırılmaktadır. (Kurtuluş, 2004; 211)

Araştırmalarda kullanılan bilgi ve veri toplama yöntemleri anket, gözlem ve deney gruplarına ayrılabilir. Bu yöntemlerden en çok kullanılan yöntem anket yöntemidir. Bu yöntemde araştırmaya katılan bireylerle; soru önceden saptanarak dolaysız sorulduğu haberleşme, soru önceden belirlenmemiş olduğu dolaysız haberleşme ve soruların önceden veya sonradan belirlendiği dolaylı haberleşme olmak üzere üç tip haberleşme imkânı bulunmaktadır. (Kurtuluş, 2004; 216)

Araştırmalarda birincil kaynaklardan bilgi ve veri toplama yöntemlerinden biri olan gözlem yönteminde, olaylar hiçbir etkide bulunulmadan gözlenir. Sonuçlar gözlem anında veya sonra kaydedilip değerlendirilir. En çok kullanılan gözlem türeri, mağaza denetlemeleri, mekanik araçlardan yararlanılarak gözlem, dolaysız gözlemdir. (Kurtuluş, 2004; 222-224)

Araştırmalarda kullanılan diğer bir yöntem de deneydir. Bu yöntem özellikle neden sonuç ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılır. Doğal ve kontrollü olmak üzere iki çeşit deneyden bahsedilebilir. (Kurtuluş, 2004; 224)

Araştırma modeli, araştırma için gerekli bilgi ve verilerin toplanmasında kullanılacak yöntem ve süreçlerin belirlenmesidir. (Kurtuluş, 2004; 250) Araştırma modellerini farklı şekillerde gruplandırmak mümkün olmakla birlikte en yaygın olarak kullanılanı ve araştırmanın amacına göre sınıflandırma;

Bilgi edinmeye veya keşfetmeye yarayan araştırma modeli; araştırma konusunun tanımlanması veya keşfedilmesi, problemin kesin olarak belirlenmesi, muhtemel karar seçeneklerini keşfedilmesini içerir, oldukça esnek olup, daha çok nitel özellik taşımaktadır. (Nakip, 2003; 29)

Tanımlayıcı araştırma modeli, araştırma konusu ile ilgili tam ve doğru bilgileri elde etmeye çalışır. Bu araştırmalar genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilginin derecesinin belirlenmesine yöneliktir.

Neden-sonuç ilişkisini araştıran araştırma modelini, adından da anlaşılacağı gibi esas olarak eldeki problemi neden-sonuç (illiyet) ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. (Kurtuluş, 2004; 250)

Veri toplama tekniklerinden kısaca söz ettikten sonra şimdide araştırmada kullanılan teknikler hakkında bilgiler verilecektir.

Araştırma, bizzat araştırmacı tarafından yapılarak bilgiler birincil kaynaklardan yani araştırmaya katılan lojistik firmalarının insan kaynakları yöneticilerinden elde edilmiştir.

Araştırmada, en çok kullanılan yöntem olan anket yöntemi uygulanmış, ifadeler önceden belirlenerek araştırmaya katılanlara dolaysız olarak sorulan haberleşme türü kullanılmıştır.

Araştırma modeli olarak, lojistik firmalarındaki stratejik insan kaynakları uygulamalarını belirlemek ve ortaya çıkarmak amacıyla bilgi edinmeye veya keşfetmeye yönelik araştırma modeli kullanılmıştır.

Araştırmada, beş puanlı (Kesinlikle Katılmıyorum:1, Kesinlikle Katılıyorum:5) Likert tipi ölçek olan “İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi ve Lojistik Sektöründe Uygulamasını Ortaya Çıkarmaya Yönelik Anket Formu” kullanılmıştır. (Bkz. Ek 1) Anket formu daha önce bu konuda yapılmış çalışmalar, tezler, anketler vb. incelenerek geliştirilmiştir. Geliştirilen anket formu araştırmaya katılan yöneticilere araştırma hakkında bilgi veren giriş sayfası; işletme ve yönetici profilini belirlemeye yönelik birinci kısım; lojistik firmalarındaki insan kaynaklarının stratejik yönetimin belirlenmesine yönelik ifadelerin bulunduğu ikinci bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 11 soru, ikinci bölümde ise 5’li Likert ölçeği kullanılmış 26 adet ifade yer almaktadır.

3.2.3. Araştırmaya İlişkin Örneklem Süreci

Araştırmada kullanılacak bilgi ve veriler ya konu ile ilgili bireylerin tamamından yani ana kütlenin tamamından veya ana kütleyi temsil ettiği varsayılan bir kısım bireylerden elde edilir. Ana kütle bireylerinin tamamının incelemeye tabi tutulduğu birinci duruma tamsayım, ana kütle bireylerinin bir kısmının incelenerek

bulunan sonuçlardan ana kütleye ait tahminlerde bulunmaya da örnekleme denir. Araştırma konusu ne olursa olsun, araştırmalarda araştırmacı çok özel durumlar dışında örneklemeği tamsayma tercih etmek zorundadır. (Kurtuluş, 2004; 183)

Birçok aşamadan oluşan örnekleme süreci şu basamaklardan oluşur: İlk aşama ana kütlenin tüm ayrıntılarıyla belirlenmesine ilişkindir. Araştırmanın amacı, içeriği ve sınırlarının çerçevesinde ilgilenilen ana kütle ayrıntılı bir biçimde belirlenir. İkinci aşamada, belirlenen ana kütleyi en kapsamlı ve geçerli bir biçimde içeren ana kütle listesi veya örnekleme çerçevesinin belirlenmesi gerekir. Üçüncü aşamada, örnekleme bireyleri belirlenir. Dördüncü aşamada, örnekleme yöntemi belirlenir. Beşinci Aşamada örnek büyüklüğü belirlenir. Son aşamada ise örnekler seçilir. (Kurtuluş, 2004; 184-186)

Örnekleme yöntemleri, örneklerin tesadüfi veya tesadüfi olmaksızın (Kasıtlı veya bilerek) seçilmesine göre ikiye ayrılabilir. (Kurtuluş, 2004; 187). Nakip örnekleme yöntemlerini ihtimalli veya ihtimalsiz olarak ayırmıştır. (Nakip, 2003; 182)

Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri, bir araştırmanın keşfedici aşamalarını ortaya koyarken, bir anketi uygulama öncesi test ederken, istatistiksel bilgiler azsa, ana kütlenin homojen özelliklere sahip olduğu ve uygulamanın kolay olması istendiğinde kullanılır. (Nakip, 2004; 183)

Kolayca örneklemede, birimlerin seçimi büyük ölçüde görüşmeci tarafından belirlenir yani görüşmeci uygun gördüğü kişiye anketi doldurtur. Yargısal örnekleme, örneğe kimin seçileceği kararı bir uzman ya da araştırmacının kendisi tarafından kararlaştırılır. Kota örnekleme, iki aşamalı bir yöntemdir. Birinci aşamada ana kütleye ait kategori(kota) belirlenir, ikinci aşamada ise kolayca veya yargısal örnekleme türleri kullanılır. Kartopu örnekleme, özel bir örnekleme türü olup örnekleme çerçevesinin oluşturulmasının zor olduğu durumlarda kullanılır.

Tesadüfi örnekleme basit, sistematik, katmanlı, küme ve alan örneklemesinden oluşur. (Nakip, 2004; 182-188)

Araştırmanın ana kütlesi lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalar olarak belirlenmiştir. Lojistik firmalarının listesine, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği'nin (UTİKAD) internet web sayfasından ulaşılmıştır.

(<http://www.utikad.org.tr>) Böylelikle araştırmada tesadüfî olmayan örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen listedeki lojistik firmalarından hangilerinin örnek olarak seçileceğine, uzun yıllar çeşitli lojistik firmalarında insan kaynakları yöneticiliği yapmış, iş tecrübesi olan ve şu anda bir danışmanlık firmasında görevli, insan kaynakları yönetimi uzmanı ile birlikte karar verilerek yargısal örnekleme kullanılmıştır.

3.2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmalarda anket yöntemi ile bilgi ve veriler, kişisel görüşme, telefonla görüşme, posta, internet ve elektronik posta, faks, telgraf gibi araçlar kullanılarak toplanabilir. (Nakip, 2003; 86)

Öncelikle, listeden belirlenen lojistik firmalarının insan kaynakları yöneticileri telefon ile aranarak araştırma içeriği hakkında bilgi verilmiş araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuş, olumlu yanıt alınanlardan yukarıdaki araçlardan bir veya bir kaçını tercih etmeleri istenmiştir. Araştırmaya katılan 34 yönetici elektronik posta, 1 yönetici ise faks aracını tercih etmiştir.

Daha sonra, geliştirilen anket formu araştırmaya katılan yöneticilere elektronik posta ve faks yolu ile gönderilmiş, cevaplar 1 - 10 Mayıs 2007 tarihleri arasında aynı yolla toplanmıştır. Araştırmaya katılacağını belirten ancak cevap vermeyen firmalar tekrar telefon ile aranarak anket cevabını vermeme nedenleri sorulmuştur. Bazı yöneticiler işlerinin yoğun olmasını, bazıları ise firma yönetiminin olumsuz yaklaşması gibi sebepler bildirmişlerdir. Bu yöneticilere istedikleri takdirde 11 – 16 Mayıs 2007 tarihleri arasında anket formunu gönderebilecekleri ifade edilmiştir.

Araştırmaya 35 adet lojistik firması katılmış, 17 adet firmadan cevap alınmış, anket dönüş oranı % 48 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.5. Araştırmanın Kısıtları

Gerekli verilerin elde edilmesi için lojistik sektöründe faaliyet gösteren anonim şirket seviyesindeki firmalar seçilmiştir. Seçilen firmalardan 35 adet yanıt

alınması hedeflenmiş ancak 17 adet yanıt alınabilmiştir. Bu bağlamda araştırmada seçilen hedef kitle açısından kısıt mevcuttur.

Toplanan 17 cevabın istatistikî açıdan anlamlı sonuçlar vermemesi diğer bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak,

1. Lojistik sektörünün Türkiye’de yeni gelişen bir sektör olması,
2. Sektördeki rekabet nedeniyle yöneticilerin, araştırma sonucunda firma bilgilerinin açığa çıkacağını düşünmeleri,
3. Firmaların özellikle insan kaynakları yöneticilerinin iş tempolarının çok yüksek olması,
4. Bazı firmalarda, diğer fonksiyonların (muhasabe gibi) aynı zamanda insan kaynakları bölümünün faaliyetlerini de yerine getirmeye çalışmaları,
5. Bazı firmaların ise lojistik faaliyetlerinin tümü yerine bir veya bir kaçını (nakliye vb.) yerine getirdiklerinden kendilerini lojistik firması olarak görmemeleri gibi nedenlerden dolayı 17 cevaba ulaşılmamsın bile önemli olduğu düşünülmektedir.

3.2.6. Verilerin Analizi

Anket formu ile elde edilen veriler, yönetici profili ile stratejik insan kaynakları yönetimi açısından analiz edilmiştir. Bu çalışma kapsamında, tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır.

3.2.6.1. Araştırmaya Katılan Yönetici Profilinin Analizi

Öncelikle anket formunun birinci bölümünde yer alan insan kaynakları yönetici profili ele alınacaktır. Tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6’da yöneticilere ait çeşitli bilgiler görülmektedir.

Tablo 1 Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

PROFİL	SEÇENEKLER	MİKTARI	%
CİNSİYET	BAYAN	10	59
	ERKEK	7	41

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin %59’nu bayanlar, % 41’ni erkekler oluşturmaktadır. Bayan yöneticiler ağırlıktadır.

Tablo 2 Yöneticilerin Yaş Dağılımı

PROFİL	SEÇENEKLER	MİKTARI	%
YAŞ	21-30	5	29
	31-39	9	53
	40-45	3	18
	46-51	0	0
	51 VE ÜZERİ	0	0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %29’u 21-30 yaş, %53’ü 31-39 yaş ve %18’i 40-45 yaşlarındadır. Tablo 2 incelendiğinde hemen hemen 21-45 arasındaki her yaştan yönetici bulunduğu ve ağırlığın 31-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3 Yöneticilerin Eğitim Durumları

PROFİL	SEÇENEKLER	MİKTARI	%
ÖĞRENİM DURUMU	İLKOKUL	0	0
	ORTAOKUL	0	0
	LİSE VE DENGİ	0	0
	FAKÜLTE VE YÜKSEK OKUL	10	59
	YÜKSEK LİSANS	7	41
	DOKTORA	0	0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %59'nun fakülte ve yüksek okul, %41'nin yüksek lisans mezun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4 Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süreleri

PROFİL	SEÇENEKLER	MİKTARI	%
İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YILDAN AZ	3	18
	1-3 YIL	4	23
	4-6 YIL	9	53
	7-10 YIL	0	0
	11 YIL VE ÜZERİ	1	6

Yöneticilerin %18'i 1 yıldan az, %23'ü 1-3 yıl, %53'ü 4-6, %6'sı 11 yıldan fazla aynı firmada çalışmaktadırlar. Tablo 3'te yöneticilerin %53'nün 4-6 yıldır aynı firmada çalıştıkları görülmektedir. Bu süre stratejik insan kaynakları yöneticisinin işletmenin yaptığı işi bilmesi ile işletmenin çalıştığı piyasayı yakından izleyebilmesi açısından önemlidir.

Tablo 5 Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Süreleri

PROFİL	SEÇENEKLER	MİKTARI	%
YÖNETİCİ OLARAK ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YILDAN AZ	2	12
	1-3 YIL	2	12
	4-6 YIL	6	35
	7-10 YIL	4	23
	11 YIL VE ÜZERİ	3	18

Yöneticilerin %12'si 1 yıldan az, %12'si 1-3 yıl arası, %35'i 4-6 yıl, %23'ü 7-10 yıl, %19'u 11 yıl ve üzerinde yönetici olarak çalışmaktadırlar. Yöneticilerin %76'lık kısmının 4 yıldan fazla süredir yönetici olarak çalıştığı göz önünde bulundurulduğunda yeterli tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 6 Yöneticilerin Ünvanları

PROFİL	SEÇENEKLER	MİKTARI	%
ÜNVANI	YÖNETİCİ	5	29
	MÜDÜR	6	35
	DİREKTÖR	3	18
	YÖNETMEN	1	6
	SORUMLU	1	6
	ŞEF	1	6

Yöneticilerin %29'u yönetici, %35'i müdür, %18'i direktör, %6'sı yönetmen, %6'sı şef, %6'sı sorumlu ünvanını kullanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan firmalardaki çalışan sayısının 50 – 10.000 arasında değiştiği, insan kaynakları yönetimi bölümü adı olarak % 25 oranında direktörlük, %38 oranında departman, %19 oranında müdürlük, %6 oranında İK, %12 oranında İK ve TKY olarak kullanıldığı tespit edilmiştir.

3.2.6.2. İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi Analizi

Anket formunun ikinci bölümünde %15'i stratejik yönetim, %74'ü stratejik insan kaynakları yönetimi, %11'i toplam kalite yönetimi konularını ortaya çıkarmaya yönelik toplam 26 ifade yer almaktadır. İkinci bölümün sayısal analizi Tablo 7'de, grafik analizi ise Şekil 18'de görülmektedir.

İşletmemizde stratejik yönetim uygulanmaktadır. Yöneticiler, 4,41'lik ortalama ve 0,49'luk standart sapma ile işletmelerinde stratejik yönetim uygulandığına kısmen katılmaktadırlar.

İşletmemizde çevre analizi (SWOT analizi) düzenli olarak yapılmaktadır. Yöneticiler, 3,88'lik ortalama ve 0,89'luk standart sapma ile işletmelerinde düzenli çevre analizi yapılması konusunda kararsızdırlar.

İşletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerin analizi insan kaynakları yöneticileri sorumluluğunda düzenli olarak yürütülmektedir. Yöneticiler, 3,70'lik ortalama ve 1,01'lik standart sapma ile çevre analizinin İKY sorumluluğunda yürütüldüğü konusunda kararsızdırlar.

İşletmemizin çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir misyonu ve vizyonu vardır. Yöneticiler, 4,87'lik ortalama ve 0,33'lük standart sapma ile işletmelerinde çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir misyon ve vizyon olduğuna kısmen katılmaktadırlar.

İşletmenin stratejik planlama faaliyetleri insan kaynakları yöneticilerinin de yer aldığı bir ekip tarafından yürütülmektedir. Yöneticiler, 4,11'lik ortalama ve 1,07'lik standart sapma ile işletmelerinde stratejik planlama faaliyetlerinde insan kaynakları yöneticilerinin de katıldığı bir ekip tarafından yürütüldüğüne kısmen katılmaktadırlar.

İnsan kaynakları yöneticileri, iş planları oluşturulmasında başarılı bir organizasyon destekçisidir. Yöneticiler, 4,70'lik ortalama ve 0,57'lik standart sapma ile işletmelerinde iş planları oluşumunda organizasyon destekçisi olduklarına kısmen katılmaktadırlar.

İşletme stratejik planları her aşamada insan kaynakları yöneticilerince düzenli olarak gözden geçilmektedir Yöneticiler, 4,05'lik ortalama ve 0,87'lik standart sapma ile işletmelerinde stratejik planları her aşamada gözden geçirdiklerine kısmen katılmaktadırlar.

İşletme stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yönetimi, yönlendiricidir. Yöneticiler, 4,11'lik ortalama ve 0,96'lık standart sapma ile işletmelerinde stratejilerin oluşturulmasında yönlendirici olduklarına kısmen katılmaktadırlar.

Küreselleşme sürecinde rekabetçi üstünlük elde etmek için insan kaynakları yöneticileri aktif rol almaktadır. Yöneticiler, 4,35'lik ortalama ve 0,68'lik standart sapma ile işletmelerinde rekabetçi üstünlük elde etmede aktif rol oynadıklarına kısmen katılmaktadırlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin stratejik ihtiyaçlarıyla ve stratejisiyle tam olarak uyumludur. Yöneticiler, 4,52'lik ortalama ve 0,605'lik standart sapma ile insan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejik ihtiyaçları ve stratejisiyle tam olarak uyumlu olduğuna kısmen katılmaktadırlar.

İşletmemizde misyon ve vizyon doğrultusunda belirlenmiş insan kaynakları stratejisi vardır. Yöneticiler, 4,76'lık ortalama ve 0,42'lik standart sapma ile işletmelerinde misyon ve vizyonla uyumlu insan kaynakları stratejilerinin olduğuna kısmen katılmaktadırlar.

Düzenli olarak stratejik insan kaynakları planlaması yapılmaktadır. Yöneticiler, 4,47'lik ortalama ve 0,60'lık standart sapma ile işletmelerinde düzenli olarak stratejik insan kaynakları planlaması yapıldığına kısmen katılmaktadırlar.

İnsan kaynakları stratejileri doğrultusunda uygulanan insan kaynakları politikaları vardır. Yöneticiler, 4,82'lik ortalama ve 0,38'lik standart sapma ile işletmelerinde insan kaynakları stratejileri ile uyumlu insan kaynakları politikalarının olduğuna kısmen katılmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi uygulanan stratejileri kontrol edip değerlendirerek gerekli düzeltmeleri yapmaktadır. Yöneticiler, 4,31'lik ortalama ve 0,76'lık standart sapma ile işletmelerinde uygulanan stratejileri kontrol edip değerlendirerek gerekli düzeltmeleri yaptıklarına kısmen katılmaktadırlar.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin yaptığı işleri bilmektedir. Yöneticiler, 4,64'lük ortalama ve 0,588'lik standart sapma ile işletmenin yaptığı işleri bildiklerine kısmen katılmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi, tam/stratejik ortak olarak diğer işlevlerle eşit konum ve önemdedir. Yöneticiler, 4,47'lik ortalama ve 0,77'lik standart sapma ile işletmelerinde İKY'nin tam/stratejik ortak olarak diğer işlevlerle eşit konum ve önemde olduğuna kısmen katılmaktadırlar.

Stratejik insan kaynakları yönetimi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için stratejik olarak proaktif bir yol izlemektedir. Yöneticiler, 4,29'luk ortalama ve 0,66'lik standart sapma ile stratejik olarak proaktif bir yol izlediklerine kısmen katılmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için temel, genel ve firma bazlı yeteneklere sahiptir. Yöneticiler, 4,52'lik ortalama ve 0,605'lik standart sapma ile temel, genel ve firma bazlı yeteneklere sahip olduklarına kısmen katılmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ve stratejileri sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için nadir, taklit edilemeyen, değerli özellikler taşımaktadır. Yöneticiler, 4,17'lik ortalama ve 0,78'lik standart sapma ile insan kaynaklarının rekabetçi üstünlük için nadir, taklit edilemeyen, değerli özelliklere sahip olduklarına kısmen katılmaktadırlar.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanları rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı olarak görüp, çalışanları geliştirerek verimi artırmakta, maliyetleri ve çalışan devir hızını düşürmektedir. Yöneticiler, 4,41'lik ortalama ve 0,59'luk standart sapma ile çalışanları rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı olarak görüp, onları geliştirerek verimi artırdıklarına, maliyetleri ve çalışan devir hızını düşürdüklerine kısmen katılmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi, büyüme, küçülme, birleşme, yatırım, outsourcing vb. kararlarda etkin rol oynamaktadır. Yöneticiler, 3,88'lik ortalama ve 1,07'lik standart sapma ile büyüme, küçülme gibi kararların alınmasında etkin rol oynadıkları konusunda kararsızdırlar.

İnsan kaynakları yönetimi, yöneticilere koçluk (coaching) yapmaktadır. Yöneticiler, 3,76'lik ortalama ve 1,16'lık standart sapma ile işletme yöneticilerine koçluk yaptıkları konusunda kararsızdırlar.

İnsan kaynakları yönetimi yöneticiler için akıl hocalığı (mentoring) yapmaktadır. Yöneticiler, 4,00'lik ortalama ve 1,28'lik standart sapma ile işletme yöneticilerine akıl hocalığı yaptıklarına kısmen katılmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları her aşamada Toplam kalite yönetimi ile bütünleşmiştir. Yöneticiler, 4,62'lik ortalama ve 0,59'luk standart sapma ile işletmelerindeki İKY uygulamalarının her aşamada TKY ile bütünleştiğine kısmen katılmaktadırlar.

Stratejik insan kaynakları yönetimi; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve çalışanlara odaklanmaktadır. Yöneticiler, 4,70'lik ortalama ve 0,74'lük standart sapma kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve çalışanlara odaklandıklarına kısmen katılmaktadırlar.

İnsan kaynakları yöneticileri, yaptıkları uygulamalara müşteri memnuniyetine etki eden stratejik roller üstlenmektedir. Yöneticiler, 4,70'lik ortalama ve 0,45'lik standart sapma ile uygulamalarının müşteri memnuniyetine etki eden stratejik roller üstlendiğine kısmen katılmaktadırlar.

Tablo 7 Stratejik Unsurlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

İFADE	ORTALAMA	STANDART SAPMA	EN DÜŞÜK DEĞER	EN YÜKSEK DEĞER
1.İşletmemizde stratejik yönetim uygulanmaktadır.	4,41	0,49	4	5
2. İşletmemizde çevre analizi (SWOT analizi) düzenli olarak yapılmaktadır.	3,88	0,90	2	5
3. İşletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerin analizi insan kaynakları yöneticileri sorumluluğunda düzenli olarak yürütülmektedir.	3,71	1,02	1	5
4. İşletmemizin çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir misyonu ve vizyonu vardır.	4,88	0,33	4	5
5. İşletmenin stratejik planlama faaliyetleri insan kaynakları yöneticilerinin de yer aldığı bir ekip tarafından yürütülmektedir.	4,12	1,08	2	5
6. İnsan kaynakları yöneticileri, iş planları oluşturulmasında başarılı bir organizasyon destekçisidir	4,71	0,57	3	5
7. İşletme stratejik planları her aşamada insan kaynakları yöneticilerince düzenli olarak gözden geçirilmektedir	4,06	0,87	2	5
8. İşletme stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yönetimi, yönlendiricidir.	4,12	0,96	1	5
9. Küreselleşme sürecinde rekabetçi üstünlük elde etmek için insan kaynakları yöneticileri aktif rol almaktadır.	4,35	0,68	3	5
10. İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin stratejik ihtiyaçlarıyla ve stratejisiyle tam olarak uyumludur.	4,53	0,61	3	5
11. İşletmemizde misyon ve vizyon doğrultusunda belirlenmiş insan kaynakları stratejisi vardır.	4,76	0,42	4	5
12. Düzenli olarak stratejik insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.	4,47	0,61	3	5
13. İnsan kaynakları stratejileri doğrultusunda uygulanan insan kaynakları politikaları vardır.	4,82	0,38	4	5
14. İnsan kaynakları yönetimi uygulanan stratejileri kontrol edip değerlendirerek gerekli düzeltmeleri yapmaktadır.	4,31	0,77	3	5
15. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin yaptığı işleri bilmektedir.	4,65	0,59	3	5
16. İnsan kaynakları yönetimi, tam/stratejik ortak olarak diğer işlevlerle eşit konum ve önemdedir.	4,47	0,78	3	5
17. Stratejik insan kaynakları yönetimi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için stratejik olarak proaktif bir yol izlemektedir.	4,29	0,67	3	5
18. İnsan kaynakları yönetimi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için temel, genel ve firma bazlı yeteneklere sahiptir.	4,53	0,61	3	5
19. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ve stratejileri sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için nadir, taklit edilemeyen, değerli özellikler taşımaktadır.	4,18	0,78	3	5
20. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanları rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı olarak görüp, çalışanları geliştirerek verimi artırmakta, maliyetleri ve çalışan devir hızını düşürmektedir.	4,41	0,60	3	5
21. İnsan kaynakları yönetimi, büyüme, küçülme, birleşme, yatırım, outsourcing vb. kararlarda etkin rol oynamaktadır.	3,88	1,08	1	5
22. İnsan kaynakları yönetimi, yöneticilere koçluk (coaching) yapmaktadır.	3,76	1,16	1	5
23. İnsan kaynakları yönetimi yöneticiler için akıl hocalığı (mentoring) yapmaktadır.	4,00	1,28	1	5
24. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları her aşamada Toplam kalite yönetimi ile bütünleşmiştir.	4,63	0,60	3	5
25. Stratejik insan kaynakları yönetimi; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve çalışanlara odaklanmaktadır.	4,71	0,75	2	5
26. İnsan kaynakları yöneticileri, yaptıkları uygulamalara müşteri memnuniyetine etki eden stratejik roller üstlenmektedir.	4,71	0,46	4	5

En yüksek ortalamaya 5, 11 ve 6 numaralı ifadeler, en düşük ortalamaya ise 22, 3 ve 21 numaralı ifadeler sahiptir.



Şekil 18 Stratejik unsurlara ilişkin Sapma Değerlerinin Ortaya Konması

SONUÇ

Günümüzün değişen koşullarında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri rekabetçi üstünlüğe sahip olmaları ile mümkündür. Rekabetçi üstünlüğü elde etmek içinde stratejik yönetimin benimsenmesi gereklidir.

Stratejik yönetime olan ilginin her geçen gün artması, değişik işletme fonksiyonlarının stratejik yönetim sürecindeki rolleri konusuna olan ilgiyi de arttırmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim süreci ile insan kaynakları yönetimini bütünleştirerek sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün elde edilmesini amaçlamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini artırmakta, bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecinde insan kaynakları bölümü de aktif rol oynamalıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için tasarlanmış, örgütün genel stratejik amaçları ile insan kaynakları arasında bağ kuracak bir modeldir.

Hizmet sektöründe yer alan lojistik firmalarının stratejik yönetim ve stratejik insan kaynaklarını benimsemeleri artan küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gereklidir.

Lojistik firmalarında yapılan araştırma sonuçları şöyle sıralanabilir:

İnsan kaynakları yöneticilerinin fonksiyonel yetkinliklerinin ötesine geçerek strateji geliştirme ve uygulamada doğrudan yer alabilmeleri için bilgili ve donanımlı olmaları gereklidir.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda, lojistik firmalarındaki insan kaynakları yöneticileri, çoğunluğunu bayanların oluşturduğu 21-45 yaşları arasında, İK konularında uzman olacak kadar üst seviye eğitilmiş ve yeterli iş tecrübesine sahip, işletmenin çalıştığı pazarı ve yaptığı işi bilecek kadar çalışma süresine sahip bir profil çizmektedirler.

Analiz sonuçlarına göre en yüksek ortalamaya sahip üç ifade şunlardır:

“İşletmemizin çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir misyonu ve vizyonu vardır.”,

“İşletmemizde misyon ve vizyon doğrultusunda belirlenmiş insan kaynakları stratejisi vardır.””

“İnsan kaynakları yöneticileri, iş planları oluşturulmasında başarılı bir organizasyon destekçisidir ” sahiptir.

Analiz sonuçlarına göre en düşük ortalamaya sahip üç ifade ise şunlardır:

“İnsan kaynakları yönetimi, yöneticilere koçluk (coaching) yapmaktadır.”

“İşletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerin analizi insan kaynakları yöneticileri sorumluluğunda düzenli olarak yürütülmektedir. ”

“İnsan kaynakları yönetimi, büyüme, küçülme, birleşme, yatırım, outsourcing vb. kararlarda etkin rol oynamaktadır.” sahiptir. Diğer sonuçlar şöyledir.

Araştırmaya katılan lojistik firmalarında stratejik yönetim uygulanmakta, çalışanlar tarafından benimsenen misyon ve vizyon bulunmaktadır.

Stratejik yönetimin bir gereği olarak iç ve dış çevre ile fırsatlar ve tehditlerin düzenli olarak analizinin yapıldığı ancak insan kaynakları yöneticilerinin bu aşamada etkin rol oynamadıkları anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin stratejik planlama, seçim, uygulama ve düzenleme sürecine katılıp, bu süreci yönlendirmekte stratejilerin planlara dönüştürülmesinde örgüte destek olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün elde edilmesinde, nadir, taklit edilemeyen, değerli; temel, genel ve firma bazlı yeteneklere sahip çalışanların oluşturulmasında stratejik proaktif yol izleyerek aktif rol üstlenmektedirler.

İnsan kaynakları yöneticileri, işletme stratejileri, misyon ve vizyonu ile uyumlu insan kaynakları stratejileri belirlemekte bu stratejilerle uyumlu politika ve uygulamalar geliştirmektedirler.

Düzenli olarak stratejik insan kaynakları planlaması yapılmakta, uygulanan stratejilerin kontrol ve düzeltmeleri yapılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi örgüt içindeki konumu itibariyle diğer işlevlerle eşit konumda, tam/stratejik ortak olarak işletmenin yaptığı işi bilmekte, belirlediği stratejiler ve uyguladığı politikalar ile çalışanları geliştirmekte, verimi artırmakta, maliyetleri ve çalışan devir hızını düşürmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi büyüme, küçülme, yatırım, şirket evliliği, outsourcing vb. faaliyetlerde yeteri kadar etkin rol oynamamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, stratejilik göstergelerinden biri olan ve yönetici geliştirme tekniklerinden biri olan koçluk görevini yerine getirirken, diğer bir teknik olan akıl hocalığı görevini gerektiği kadar etkin yerine getirememektedir.

İKY ve TKY arasında stratejik bir bağlantı ve etkileşim vardır. TKY ile İKY bütünleştirilmesi örgütün stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için vazgeçilmez bir gerekliliktir.

Lojistik firmalarındaki insan kaynakları yönetiminin, Toplam Kalite Yönetimi ile bütünleştiği görülmekte, belirlenen insan kaynakları stratejileri ve uygulamalarında TKY felsefesinin baz alındığı, kalite, verimlilik, katılımcı yönetim, takım çalışması, müşteri beklenti ve hizmetleri, müşteri memnuniyeti ile çalışanlara odaklanarak stratejik rol üstlendiği görülmektedir.

Özet olarak lojistik sektöründeki firmalarda, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kaynağı olan stratejik yönetim, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları büyük oranda uygulanmakta ve bu uygulamaların her aşaması Toplam Kalite Yönetimi ile bütünleştirilmektedir.

Ancak

İnsan kaynakları iç ve dış çevre ile fırsatlar tehditler analizinde aktif rol oynamalı,

Büyüme, küçülme, şirket evlilikleri vb. durumlarda en önemli konunun farklı örgüt kültürüne sahip çalışanların kaynaştırılması yani insan konusu olmasına rağmen lojistik firmalarındaki insan kaynakları bölümlerinin bu kararlarda etkin olmaması rekabetsel dezavantaj oluşturacaktır. Bu kararlarn hem rekabet üstünlüğü sağlaması hem de başarılı olması için insan kaynakları yönetimi, sürecin başından sonuna kadar etkin olmalı,

İşletmedeki çalışanları, takımları özellikle yöneticileri sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren koçluk tekniğı insan kaynakları tarafından uygulanmalı,

Genel anlamıyla iki insanın profesyonel gelişime yardımcı olmak amacıyla deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaştıkları akıllı hocalığı tekniğı uygulamasının etkinliğı artırılmalıdır.

Öneriler

Bu araştırma ile lojistik sektöründeki insan kaynaklarının stratejik yönetimi keşifsel yöntemle ortaya çıkarılarak daha sonra yapılacak araştırmalara ışık tutması düşünölmüştür.

İleride yapılacak araştırmalar için; örnek kapsamının daha geniş tutularak, kısıtların aşılmasını sağlayacak geniş katılımlı, tanımlayıcı araştırma modeli ile bu çalışmada ortaya çıkartılan konuların, lojistik sektöründe nasıl yapıldığının araştırılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Açıkalın A. (2000). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. 2. Baskı. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Aghazadeh, Seyed-Mahmoud. (2003). *The Future Of Human Resorce Management*. Work Study, Volume:52, Number:4, pp.201-207

Akdoğan, A. (2007) . *Toplam Kalite Yönetimi*. Erişim: 15 Nisan 2007, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm

Akmehmet, D., Uğur, S., Kurt, P. (2007). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Erişim: 3 Nisan 2007. <http://www.humanresourcesfocus.com./iky010.asp>.

Aktan, C.C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim*. TÜGİAD Yayını, İstanbul.

Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, IV. Baskı, İzmir.

Argun, T. (2007) . *İnsan Kaynak Değildir*. Erişim:15 Nisan 2007 http://www.tanjuargun.com/yazilar/insan_kaynak_degildir.htm

Aydın, A. (2000) .İnsan Kaynaklarının Değişen Yüzü. İstanbul

Baker, David. (1999). *Strategic Human Resource Management: Performance, alignment, management*. Library Career Development, Vol:7, No:5, pp. 51-63, MBC University Pres

Baki, Birdoğan. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Birinci baskı. Lega Kitapevi. Trabzon.

Barutçugil, İsmet. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Berman, Berry. (1996). *Marketing Channels*. John Willwy& Sons Inc., New York, USA.

Biçer, Sinem. (2001). *Sanayi İşletmelerinde Stratejik Üretim Lojistiği ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bingöl, Dursun. (1998). *İnsan kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, Erzurum.

Bosemann, Glenn, Phatak, Arvind. (1989). *Strategic Management. Text and Cases*. 2 nd. Ed. New York. John Willey Sons.

Bowersox, D.J. (1987). *Logistics Strategic Planning for the 1990's*. CLM 1987 Annual Conference Proceedings, s.233.

Burt, David N. (1984). *Proactive Procurement*. Prentice-Hall Inc. New Jersey, USA.

Butler, J.E., Ferris, G.P., Naiper, N.K. (1991). *Strategy And Human Resources Management*. South Western Publishing Co., Dallas, USA.

Bütünler, Hakan. (2004). *Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?* Rota Yayınları, İstanbul.

Büyükuslu, A.R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Der Yayınları, İstanbul.

Ceyla, C. (2007). *Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk*. Erişim:25.03.2007, <http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arcview.php&ex=203&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004>.

Closs, D. J., Bowersox, D.J. (1996). *Logistical Management*. The McGraw - Hill Companies Inc.

Coyle, John J., Bardi, Edward J., Langley, John C. (1996). *The Managemenet of Business*. Harcourt Brace & Company, Orlando, USA.

Daft, R. (1993) . *Management*. Second Edition, The Dryden Pres Orlando, USA.

Dayer, Lee., Reeves, Todd. (1995). *Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know And Where Do We Need To Go?*. The International Journal of Human Resource Mangement, Volume:6:3, pp.656-659.

Dessler, Gary. (1997). *Human Resources Management*. Prentice Hall.

Dinçer, Ömer. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Doğan, Muammer. (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Doğan, Nurettin. (1999). *Dünyadaki Yeni Lojistik Eğilimler ve Türkiye'deki Lojistik Şirketlerin Durumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Doğan, Özlem İpekgil, Eriş, Engin Deniz. (2000). *Stratejik Toplam Kalite Yönetimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 2, Sayı:2

Doğan, Özlem İpekgil, Tütüncü, Özkan. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001: 2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası, İzmir.

Drucker, Peter F. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Dunham, Randall B., Pierce, John L. (1989). *Management Scott Foresman and Company*. Illinois, USA.

Eren, Erol. (1997) . *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Der Kitabevi, İstanbul.

Eren, Erol. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5.baskı. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eren, Erol. (2004). *Stratejik Yönetim*. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1491, Eskişehir.

Ereş, Figen. (2004). *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:15, s.21-29

Ergin, Esin. (1992). *İşletme Politikası*. Der Yayınları, İstanbul.

Eroğlu, Umut. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik Tabanlı Düşünce*. Erişim:10 Nisan 2007, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=72&inc=arc&cilt=3&sayi=2&year=2001

Filiz, Atilla. (2005). *Lojistik ve Stok Yönetimi*. Erişim:24.06.2005 <http://www.bilgiyonetimi.org>.

Franceschini, Fiorenzo, Rafele, Carlo. (2000). *Quality Evaluation in Logistic Services*. International Journal of Agile Management System, 2/1, pp. 49-53, MBC University Pres, 1462-4652

Garavan, T., Morley, M., Heraty, N., Lucewicz, J., Suchodolski, A., (1998). *Managing Human Resources in A Post - Command Economy: Personnel Administration or Strategic HRM*. Personel Review, Volume:27, Number:3, pp.200-212

Gezgin, Emrah, (2003) . *Türkiye için Lojistik Stratejileri Konferansı -4*. İzmir.

Gökçebay, Cavit. (2000). *İş Mükemmelliği Yolculuğunu Destekleyen Performans Yönelimi ve Volkswagen Elektrik sistemleri A.Ş., Uygulaması*. 9. Ulusal Kalite Kongresi. İstanbul.

Grundy, Tony. (1991). *Strategic Learning*. Executive Development, Volume:7, Number:6, pp. 20-22

Handy, Laurance, Braham Kevin, Panter, Sara, Winhard, Amelie. (1989). *Beyond the personnel function: The strategic management of human resources*. Journal Of European Industrial Training, Volume:13, Number:1, pp.13-18.

Hurst, David K., (2000). *Kriz ve Yenilenme*. (Çeviri: Ela Gürdemir). Alfa Yayınları. İstanbul.

<http://www.cim.org>, Erişim: 20.02.2006

<http://www.utikad.org.tr/Asp/uye2.asp>, Erişim:05.04.2007

Jay B. Barner and Patrick M. Wright. (1998). *On Becoming in Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage.*, Human Resource Management, Vol: 37, No: 1, s. 31-46.

Kane, Bob, Palmer Ian. (1995). *Strategic HRM Or Managing The Employment Relationship?*. International Journal of Manpower, Vol.:16, No.:5/6, pp.6-21, MCB University Pres 0143-7720

Keçecioğlu, Tamer. (2003). *Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi İKY ile Rekabetçi Avantaj Yaratmak*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Keser, Aşkın. (2007). *Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*, Erişim:5.03.2007, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mklgos.php?nt=407>

Kırım, Arman. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Kırım, Arman. (1999). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Koçel, Tamer. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Kurtuluş, Kemal. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. Literatür Yayıncılık, 7.Basım, İstanbul.

Maltz, Arnold, (1998). *Outsourcing the Warehousing Function: Economic and Strategic Considerations*. Logistics and Transportation Review, Volume:30, Number:3, pp.245-265

Mark A.Thomas. (1996). *What is a Human Resources Strategy?*. Health Manpower Management, Volume: 22, Number 2, s. 4-11.

Massey, Roy. (1994). *Taking A Strategic Approach to Human Resource Management*. Health Manpower Management, Vol.:20, No.:5, pp.27-30, MCB University Pres, 0955-2065

Mayers, Matthev B., Griffith, David A., Daugherty, Patricia J., Lusch, Robert F. (2004). *Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience and skills*. Journal of Bussiness Logistics, Volume: 25, Number:1, pp: 211-232

Maxwell, Gillian A. (1994). *Human resource management and quality in the UK hospitality industry—where is the strategy?*. Total Quality Management, Vol. 5, No.14 pp.45-52

McClelland, Sam. (1999). *Gaining Competitive Advantage through Strategic Management Development*. Journal Of Management Development, Vo.:13, No:5, pp.4-13, MBC University Pres 0262-1711.

Mills, D.Quinn. (1985). *Planining With People in Mind*. Harvard Business Review, July-August, pp.99-105

Milton, L.Rock. (1984). *Handbook of Wage Salary Admistration*. New York. USA

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harvard Bussiness Review, January-February, pp 107 – 114

Mucuk, İsmet. (1996). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitapevi 6. Basım, İstanbul.

Nakip, Mahir. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*. Seçkin Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.

Ogan, Dilek . (2003) . *Türkiye için Lojistik Stratejileri Konferansı -4*. İzmir.

Ohmae, Kenichi. (1999). *Sınırların Olmadığı Bir Dünyada Strateji*. MESS Eğitim Vakfı, İstanbul.

Palmer, M., Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çeviri: Doğan Şahiner). Rota Yayınları, İstanbul.

Porter, Micheal. (2003). *Rekabet stratejisi*. (Çeviri: Gülden Ulubilgin). 2.Baskı, Sistem yayıncılık, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol, Tuncer. (2001). *İşletme*. Ezgi Kitapevi, Bursa.

Sak, Haluk. (2002). *Stratejik Yönetim Açısından İnsan Kaynakları ve Yönetiminin İncelenmesi ve Bir Örnek Uygulamanın Yapılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Scholz, C., Djarrahzadeh, M. (1995) . *Strategisehes Personel Management*. Schaffer Poeschel Verlag, Stuttgart, Germany.

Schuler, R.S. (1992). *Strategic Human Resource Management: Linking People with The Needs of the Business*. Organizational Dynamics, Vol:21, No:1, pp. 18-32

Senge, Peter M. (2002). *Beşinci Disiplin*. (Çeviri: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan).Yapı kredi Yayınları, 226. İstanbul.

Seviçin, A. (2006). *Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,Cilt 2, Sayı 3, ss. 183-197

Shapiro, D., Roy,L., Heskett, James. (1985). *Logistics Strategy: Cases and Concepts*. St.Paul, 6.

Skinner, Denise. (1997). *Manager's Perceptions of Strategic HR Change*. *Personel Review*, Volume:26, Number:6, pp.467-484

Skojoett-Larsen, Tage. (2000). *European Logistics Beyond 2000*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume: 30, Number: 5, pp. 377-387

Storey, John, Sisson, Keith. (1993). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Open University Press.

Supplying The Challenge. (1996). *Managing in The 90's Serisi*. Department of Trade and Industry .DTI Yayını, Londra, İngiltere.

Şenkal, Abdulkadir. (2005). *Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen fonksiyonları*, Erişim:30 Haziran 2005, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=200

Şimşek, Muhittin. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul.

Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi, Ankara.

Tak, B. (2007). *Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler*. Erişim: 15 Nisan 2007, <http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arcview.php&ex=6&inc=arc&cilt=1&sayi=1&year=1999>

Tanke, M. (1990). *Human Resource Management For The Hospitality Industry*. Delmar Publishers Inc.

Taştan, S.B, (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi*, Erişim:10 Mart 2007, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp>

Tek, Ömer Baybars. (1997). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye uygulamaları*. 7.baskı, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul.

Tuna, Okan. (1998). *Lojistik Bir Hizmet Olarak Konteyner Taşımacılığı ve Dağıtım Kanalı Yapısının Analizi, Çağdaş Denizcilik Stratejileri İşletme Yönetimi Yaklaşımı*. Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

Ulaş, Sema. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama.*, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB, Ankara.

Ulrich, Dave, Beatty, Dick. (2001). *From Partners to Players: Extending the HR Playing Field*. Human Resource Management, Vol. 40, No: 4, pp. 293-307.

Ülgen, Hayri, Mirze, S.Kadri. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, birinci basım. İstanbul.

Yamak, Oygur. (1999). *Üretim Yönetimi*. Alfa basım yayım, İstanbul.

Yatkin, A. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik : Liderlikte Kalite*. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, s.126-147

Wanke, Peter F. (2004). *Strategic Logistics Decision Making*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume:34, Number:6, pp. 466-478

Wood, Donald F., Barone, Anthony, Murphy, Paul, Wardlow, Daniel L. (1995). *International Logistics*. International Thomson Publishing, Newyork, USA.

Wrennall, W., (1998). *A Strategic conversation*. Work Study, Volume:47, Number:4, pp. 128-129

Yüksel, Hilmi. (2002). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt4 , sayı 3. İzmir.

Yüksel, Öznur. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, 5.baskı, Ankara.

EKLER

EK 1 ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans programına sunulmak üzere hazırlanan “İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi ve Lojistik Sektöründe bir Uygulama ” konulu tezin uygulama bölümüne yönelik bir anket çalışmasıdır.

Dünyanın hızla küreselleşerek büyük bir pazara dönüşmesi bu pazarda rekabetçi üstünlük elde etmek isteyen lojistik işletmelerini stratejik olarak düşünmeye sevk etmektedir. Bu çalışma, bu üstünlüğü sağlayacak olan insan kaynaklarının stratejik olarak nasıl yönetildiğini ve stratejik insan kaynakları yönetiminin lojistik firmalarında nasıl uygulandığını ortaya çıkarmak için yapılan akademik bir çalışmadır. Çalışma sonucu yapılacak değerlendirmeler, bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Bu nedenle cevaplanmasında ve geri dönüşümünde göstereceğiniz hassasiyet çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği için büyük önem taşımaktadır.

Ömer ÇAMKARA
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

Doç. Dr. Okan Tuna
Dokuz Eylül Üniversitesi

**İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE
UYGULAMASINI ORTAYA ÇIKARMAYA YÖNELİK ANKET FORMU**

BÖLÜM I- İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

Bu bölümdeki sorular işletmenizle ilgili genel bazı bilgileri elde etmek amacıyla sorulmuştur. Eğer cevaplamak istemediğiniz bir soru varsa boş bırakabilirsiniz.

İŞLETMENİN	
Faaliyet Alanı	
Çalışan Sayısı	
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölünün Adı	
YÖNETİCİNİN	
Adı Soyadı	
Görev Ünvanı	
Bölümü	
Yaşı	☐ 21-30 ☐ 31-39 ☐ 40-45 ☐ 46-51 ☐ 51 Üzeri
Öğrenim Durumu	☐ İlkokul ☐ Lise ve Dengi ☐ Yüksek Lisans ☐ Ortaokul ☐ Fakülte ve Yüksek Okul ☐ Doktora
Cinsiyeti	☐ Erkek ☐ Bayan
İşletmedeki Çalışma Süresi	☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-10 Yıl ☐ 11 Yıl ve Üzeri
Yönetici Olarak Çalışma Süresi	☐ 1 Yıldan Az ☐ 1-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-10 Yıl ☐ 11 Yıl ve Üzeri

BÖLÜM II - İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK YÖNETİMİNİN BELİRLENMESİ

Aşağıda, insan kaynaklarının stratejik yönetimi ile ilgili ifadeler sıralanmıştır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra, işletmeniz ile ilgili değerlendirmeyi yapınız. Size uygun geldiğini hissettiğiniz herhangi bir rakamı işaretleyebilirsiniz.

1 - Kesinlikle katılmıyorum
2 - Kısmen katılmıyorum
3 - Ne katılıyorum ne de katılmıyorum
4 - Kısmen katılıyorum
5 - Kesinlikle katılıyorum
anlamına gelmektedir.

İFADELER					
1. İşletmemizde stratejik yönetim uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizde çevre analizi (SWOT analizi) düzenli olarak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
3. İşletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerin analizi insan kaynakları yöneticileri sorumluluğunda düzenli olarak yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizin çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir misyonu ve vizyonu vardır.	1	2	3	4	5
5. İşletmenin stratejik planlama faaliyetleri insan kaynakları yöneticilerinin de yer aldığı bir ekip tarafından yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
6. İnsan kaynakları yöneticileri, iş planları oluşturulmasında başarılı bir organizasyon destekçisidir	1	2	3	4	5
7. İşletme stratejik planları her aşamada insan kaynakları yöneticilerince düzenli olarak gözden geçirilmektedir	1	2	3	4	5
8. İşletme stratejilerinin oluşturulmasında insan kaynakları yönetimi, yönlendiricidir.	1	2	3	4	5
9. Küreselleşme sürecinde rekabetçi üstünlük elde etmek için insan kaynakları yöneticileri aktif rol almaktadır.	1	2	3	4	5
10. İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin stratejik ihtiyaçlarıyla ve stratejisiyle tam olarak uyumludur.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde misyon ve vizyon doğrultusunda belirlenmiş insan kaynakları stratejisi vardır.	1	2	3	4	5
12. Düzenli olarak stratejik insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.	1	2	3	4	5

13. İnsan kaynakları stratejileri doğrultusunda uygulanan insan kaynakları politikaları vardır.	1	2	3	4	5
14. İnsan kaynakları yönetimi uygulanan stratejileri kontrol edip değerlendirek gerekli düzeltmeleri yapmaktadır.	1	2	3	4	5
15. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin yaptığı işleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
16. İnsan kaynakları yönetimi, tam/stratejik ortak olarak diğer işlevlerle eşit konum ve önemdedir.	1	2	3	4	5
17. Stratejik insan kaynakları yönetimi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için stratejik olarak proaktif bir yol izlemektedir.	1	2	3	4	5
18. İnsan kaynakları yönetimi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için temel, genel ve firma bazlı yeteneklere sahiptir.	1	2	3	4	5
19. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ve stratejileri sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için nadir, taklit edilemeyen, değerli özellikler taşımaktadır.	1	2	3	4	5
20. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanları rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı olarak görüp, çalışanları geliştirerek verimi artırmakta, maliyetleri ve çalışan devir hızını düşürmektedir.	1	2	3	4	5
21. İnsan kaynakları yönetimi, büyüme, küçülme, birleşme, yatırım, outsourcing vb. kararlarda etkin rol oynamaktadır.	1	2	3	4	5
22. İnsan kaynakları yönetimi, yöneticilere koçluk (coaching) yapmaktadır.	1	2	3	4	5
23. İnsan kaynakları yönetimi yöneticiler için akıl hocalığı (mentoring) yapmaktadır	1	2	3	4	5
24. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları her aşamada Toplam kalite yönetimi ile bütünleşmiştir	1	2	3	4	5
25. Stratejik insan kaynakları yönetimi; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve çalışanlara odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
26. İnsan kaynakları yöneticileri, yaptıkları uygulamalara müşteri memnuniyetine etki eden stratejik roller üstlenmektedir.	1	2	3	4	5

* Katılımınız için teşekkür ederiz.