

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETME STRATEJİK YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Gökhan YILDIRIM

ANKARA – 2018

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETME STRATEJİK YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Gökhan YILDIRIM

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Şule TUZLUKAYA

ANKARA – 2018

KABUL VE ONAY

Ahmet Gökhan YILDIRIM tarafından hazırlanan “İşletme Stratejik Yönetimi Açısından İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi” başlıklı bu çalışma, 26.05.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. ERDEM KIRKBEŞOĞLU (Başkan)

Dr. Öğr. Üyesi Şule TUZLUKAYA (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Ceyhan ÇİĞDEMOĞLU (Üye)

ETİK BEYANI

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi 'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ahmet Gökhan YILDIRIM

ÖZ

YILDIRIM Ahmet Gökhan, İşletme Stratejik Yönetimi Açısından İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018

Günümüz işletme çevresi küreselleşmenin de etkisiyle değişim ve gelişim halindedir. İşletmelerin çevre sınırlarının kalkması, beraberinde yoğun rekabet ortamını getirmiştir. Bu durum işletme faaliyetlerini günlük ve stabil yaklaşımdan ziyade uzun dönemde ve rekabet edebilecek seviyeye taşımaları için stratejik düşünceye yaklaştırmış. Bilgi çağını yaşadığımız bu yüzyılda rekabetin en önemli unsuru işletmenin işgörenleri ve stratejilerin işletme bünyesinde uygulayıcıları olan insan kaynakları birimleridir.

İnsan kaynakları birimleri de işletmelerin stratejilerine uygun politikalar ve uygulamalarla stratejiye destek olmaya çalışır. Bu uygunluk işletmeye içsel bir güç kazandırarak stratejinin gerçekleşmesine olanak sağlar.

Alanındakilerin bakış açılarıyla bu konuları araştırmak üzerine hazırlanan tez çalışmamda, literatür taramasının yanında bu alanda yetkili olan üst düzey işletme yöneticileri ve insan kaynakları uzmanlarıyla derinlemesine mülakatlar yapılmış, işletme stratejik yönetiminin insan kaynaklarıyla uyumu farklı yönleri ile irdelenmiştir.

Anahtar Sözcükler

İşletme Stratejik Yönetimi, İnsan Kaynakları Stratejileri, İnsan Kaynakları Uygulamaları

ABSTRACT

YILDIRIM Ahmet Gökhan, Evaluation of Human Resources Applications in Terms of Business Strategic Management, MBA Thesis, Ankara, 2018

Today's business environment is undergoing change and development under the influence of globalization. The cancellation of the environmental boundaries of enterprises has brought intense competition. This brought the business activities closer to the strategic conception for the long-term competitive movements rather than daily and stable approach. The most important element of competition in this century is the human resources units, which are the implementers of the business and the strategists in the business.

Human resources departments also strive to support the strategy with policies and practices that are appropriate to the strategies of the enterprises. This eligibility allows the strategy to take place by giving it an inherent power to operate.

Within the scope of the thesis studies, detailed interviews was made by several company and human resources managers, who are deeply experienced and competent in their field, beside extensive literature survey. By this approach, the strategic management of the company has been examined with different aspects of adaptation to human resources.

Keywords

Business Strategic Management, Human Resources Strategies, Human Resources Applications

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	v
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME STRATEJİK YÖNETİMİ VE ADIMLARI

1. İŞLETME STRATEJİK YÖNETİMİ VE ADIMLARI.....	3
1.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli.....	3
1.2. Adım 1: Misyon, Vizyon ve Değerlerin Oluşturulması.....	4
1.3. Adım 2: Dış Çevre Analizi	8
1.4. Adım 3: İç Çevre Analizi	11
1.5. Adım 4: Strateji Belirleme (Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler).....	12
1.6. Adım 5: Stratejiyi Uygulama.....	14
1.7. Adım 6: Stratejiyi Değerlendirme.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ VE İŞLETME STRATEJİK YÖNETİM MODELİNE GÖRE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMA ADIMLARI

2. İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ VE İŞLETME STRATEJİK YÖNETİM MODELİNE GÖRE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMA ADIMLARI	21
2.1. İnsan Kaynakları Stratejileri	21
2.2. Adım:1 İnsan Kaynakları Bakış Açısından İşletmenin Misyon, Vizyon ve Değerleri	21
2.3. Adım:2 Dış Çevrenin İncelenmesi.....	24
2.4. Adım:3 İç Çevrenin İncelenmesi.....	27
2.5. Adım:4 Stratejinin Uygulanması	30
2.6. Adım:5 İnsan Kaynakları Açısından Uygulanan Stratejilerin Değerlendirilmesi.....	34
2.7. İşletme Stratejik Yönetim Adımları Açısından İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi.....	35
2.7.1. Stratejik yönelimin belirlenmesi	35

2.7.2. Çevre analizi (İç ve Dış).....	36
2.7.3. Stratejinin belirlenmesi ve uygulanması	37
2.7.4. Stratejik kontrol (Değerlendirme)	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3. YÖNTEM	39
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	39
3.1.1. Araştırmanın amacı	39
3.1.2. Araştırmanın evreni ve sınırlılıklar	40
3.1.3. Araştırmanın yöntemi	42
3.2. Araştırmanın Yürütülmesi	44
3.3. Araştırma Bulguları	47
3.4. Planlama Süreci.....	49
3.4.1. İşletme stratejik yönetimi planlanırken yöneticilerin stratejiye başlangıç noktaları.....	49
3.4.2. İşletme yöneticilerinin stratejileri belirlerken dikkat ettikleri hususlar ve işletmenin rekabette farklılaşma doğrultusundaki stratejik ayrıcalıkları.....	50
3.4.3. Yöneticiler açısından stratejilerin güçlü yönleri.....	54
3.5. Uygulama Süreci.....	55
3.5.1. Stratejik planlama aşamasında yöneticilerin insan kaynaklarını yönetimine hangi aşamada ihtiyaç duyulduğu	55
3.5.2. İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum için yapmış olduğu çalışmalar.....	57
3.5.3. İşgörenlerin stratejiye bakış açıları.....	58
3.5.4. İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum aşamasında yaşadığı avantajlar/dezavantajlar nelerdir?.....	59
3.6. Değerlendirme Süreci.....	61
3.6.1. İşletme ve İK yöneticilerinin stratejiyi değerlendirme yöntemleri.....	61
SONUÇ	65
KAYNAKÇA	69
EKLER.....	73
Mülakat Soruları-1	73
Mülakat Soruları-2.....	75
MÜLAKAT KAYITLARI	77
ÖZGEÇMİŞ	92

KISALTMALAR DİZİNİ

A21	: GSYH İktisadi Faaliyet Kolları
BS	: Balance Scorecard
FÜTZ	: Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
HR	: Human Resources
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	: İnsan Kaynakları
İSY	: İşletme Stratejik Yönetimi
PSKE	: Pazar stratejilerinin Karlılığa Etkisi
s.	: Sayfa
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve Benzeri
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Araştırma Örnekleme ve Evreni.....	40
Tablo 2: İşletmelerin Rekabette Farklılaşma Doğrultusundaki Stratejik Ayrıcalıkları	53
Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejiye Uyum Aşamasında Yaşadığı Avantajlar.....	60
Tablo 4: İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejiye Uyum Aşamasında Yaşadığı Dezavantajlar.....	60
Tablo 5: İşletme ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejiyi Planlama ve Değerlendirme Zamanları	63

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Yöneticilerin Stratejiye Başlangıç Noktaları	50
Şekil 2: İşletme Yöneticilerinin Stratejileri Belirlerken Dikkat.....	51
Şekil 3: İşletmenin Rekabette Farklılaşma Doğrultusundaki.....	52
Şekil 4: Yöneticiler Açısından Stratejilerin Güçlü Yönleri	54
Şekil 5: Yöneticilerin Hangi Aşamada İK Yönetimine İhtiyaç Duyduğu.....	56
Şekil 6: İK'nin Stratejiye Uyum Çalışmaları	57
Şekil 7: İşgörenlerin Stratejiye Bakış Açılıarı.....	58
Şekil 8: Uyum Aşamasında Yaşanan Avantaj ve Dezavantajlar	59
Şekil 9: İşletme Yöneticilerinin Stratejileri Değerlendirme.....	62
Şekil 10: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejileri.....	62

ÖNSÖZ

Küreselleşen dünyamızda, değişkenlerin tespit edilmesi ve işletmelere bir yön belirlenmesi açısından işletmelerin stratejik yönetime ve nitelikli stratejilere olan ihtiyaçları daha da artmıştır. Bilgi çağını yaşadığımız bu yüzyılda işletmelerin en değerli kaynağı ve rekabet unsuru hiç kuşkusuz insan kaynağıdır, bu kaynağın etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve strateji sürecine adapte edilmesi işletmelerin insan kaynakları biriminin görevidir. Stratejik yönetimin iki önemli ayağını oluşturan işletme yöneticileri ve insan kaynaklarını yöneticilerinin stratejileri planlama adımlarını ve insan kaynakları uygulamalarının stratejiye uyum adımlarını tartışmaya açtığımız bu çalışmamızda tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Şule TUZLUKAYA'nın tezime katkılarından ötürü teşekkürlerimi arz ederim.

Bu çalışmamın önemli bir bölümünü oluşturan alan araştırmasında, kıymetli zamanlarını bana ayırarak yüz yüze görüşmeyi kabul eden değerli yöneticilere, her soruma samimi olarak verdikleri cevaplardan ötürü teşekkürlerimi arz ederim.

Yazmış olduğum bu tez çalışması, sadece tez sürecinin değil yüksek lisansta aldığım derslerinde bir sonucudur. Bu manada, yüksek lisans döneminde derslerini aldığım akademik gelişimime katkıda bulunan İşletme Yönetimi Bölümünün değerli çalışanlarına ve öğretim görevlilerine teşekkürlerimi arz ederim.

Yükseköğrenimim sırasında ve tez yazım aşamasında desteğini esirgemeyen, değerli eşim Yeşim BOZKURT YILDIRIM'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ahmet Gökhan YILDIRIM

Ankara, 2018

GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda günümüz işletmeleri sürekli olarak gelişim ve değişim halindedir. İşletmeler bu gelişim ve değişimin getirdiği iş koşullarında, çok sayıda ve çeşitli yönetim zorlukları ile karşılaşmaktadırlar. İş dünyası ve çevresi bu zor koşulların doğurduğu rekabet ortamında işletmeyi güvende tutabilmek ve rekabet edebilmek için kendisine yön verecek, değişken koşullar karşısında en azından işletmenin istikrarlı durumda kalması için nitelikli insan kaynağına ve iş stratejilerine olan ihtiyaçları daha da arttırmıştır. İyi bir iş stratejisi işletmenin bugünü, yarını ve geleceğini belirlemek adına bir pusula görevi görmektedir.

İşletme karar alıcılarının belirlemiş oldukları iş stratejilerinin uygulayıcıları insan kaynakları uzmanlarıdır. Bu durum insan kaynakları birimlerini işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu çalışan bir stratejik ortak haline getirmiştir.

Kavramsal çerçevenin yer aldığı birinci bölümde; genel olarak stratejik yönetime, stratejik yönetim modeli tanımına ve işletme stratejik yönetimi adım basamaklarına ve alt başlıklarının tanımlamalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, işletme stratejik yönetim adımlarının insan kaynakları uygulamalarına karşılık gelen adımlar ve bu adımların alt başlıkları açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümünün kapsamında işletme stratejik yönetim adımlarına karşılık gelen insan kaynakları uygulamaları değerlendirilmiştir.

Tezin sonuç kısmında; işletme yöneticileri ve insan kaynakları uzmanlarının, yöneltilen mülakat sorularına vermiş oldukları cevapların fayda ve değerleri karşılaştırılmış, yapılan mülakatlar ışığında stratejik yönetimin hem insan kaynaklarına hem de işletme yönetimine yarar sağlayabilmesi için çeşitli tespit ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmanın ana gövdesi, konuyla ilgili araştırma, rapor ve diğer literatür değerlendirmesi ile yapılan mülakatların analizlerinden oluşmuştur. Konu ile ilgili tez çalışmaları, kitap (yerli/yabancı) ve makaleler incelenerek ilgili literatür

taranmıştır. Literatür taramasında YÖK'ün tez tarama kataloğu, milli kütüphane, Atılım Üniversitesi kütüphanesi, çevrimiçi kütüphaneler ve en önemlisi alanında uzman yöneticilerin tavsiyelerinden yararlanılmıştır.

Yüksek lisans tezimin alan araştırması kısmında, nitel araştırma yöntemine başvurularak, yarı yapılandırılmış soru formatıyla yapılan derinlemesine mülakatlar değerlendirilmiş, yöneticilerin bakış açıları anlamlı kategoriler altında sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Ortak olan ve farklılaşan bakış açılarının ardındaki etkenler yorumlanmış ve işletme stratejik yönetimi ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uyumu üzerine öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME STRATEJİK YÖNETİMİ VE ADIMLARI

1.1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli

İşletmelerde yönetimden stratejik yönetime doğru dönüşüm; işletmenin çevresindeki hızlı değişimler, karmaşık ve hızla değişen ekonomik konjonktür, küreselleşme, yenilikçi mal ve hizmet sağlamada giderek artan rekabet ortamı, yatırımcıların ve müşterilerin taleplerindeki değişimlerden kaynaklı olmuştur (Zehir, Üzmez ve Yılmaz, 2016: 798).

Stratejik yönetim tanım olarak, bir örgütün uzun vadeli performansını belirlemeye yardımcı olacak bir dizi yönetsel kararlar ve eylemlerdir. İlk dönemlerinde, iş politikası olarak adlandırılan stratejik yönetim, araştırmacıların ve uygulayıcıların yoğun çabaları ile önemli ölçüde ilerlemiştir (Wheelen ve Hunger, 2018: 37).

İşletmenin stratejik tercihleri ile uzun vadeli performansı arasında kanıtlanmış bir bağlantı olması nedeniyle stratejinin ne olduğu ve nasıl hazırlanması gerektiğini anlamak önemlidir (Holbeche, 2009: 124). Stratejiyi tanımlamadan önce başarılı işletme ve strateji nedir kavramına değinmekte yarar vardır,

Başarılı işletmeler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilen, tüm paydaşları için nasıl değer yaratabileceğini planlayan işletmelerdir. İşletmeler kaçınılmaz olarak, rekabet üstünlüğünü nasıl takip edeceğine ilişkin seçimler yapar. Aynı zamanda sahip olduğu işletme stratejisi ile işletmenin belirli bir süre içinde hedeflerine nasıl ulaşacağına dair stratejik planlarını hazırlar.

Başarılı stratejiler ise, işletmenin açık stratejik niyetini, temel yetkinliklerinin ve varlıklarının derin bir anlayışını barındırır. Öncelikli olarak stratejik planlama, örgütün uzun vadeli hedefleri ve stratejileri hakkında kararlar almak için gerekli prosedürleri içerir. Stratejik planlar, özellikle organizasyonun uzun vadede hayatta kalmasını sağlamak, değer yaratmak ve rekabet etmek için rakiplerine göre nasıl konumlanacağına odaklanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013: 46). İşletme ve

strateji kavramlarını tamamlayan faktör işgörenlerdir. Çünkü işletmenin var olan yeteneklerinin çevre koşullarına göre düzenlenmesi, stratejik planın belirlenmesi ve yürütülmesi sürecinde işgörenler odak noktasıdır. İşgören başarılı bir stratejinin de kaynağı ve başlangıcı olmaktadır. Stratejik planın uygulanmasında, insan kaynağının stratejik plana bağlanmasında ve uyum içinde çalışmasında işletmenin insan kaynakları birimi önemli rol oynar. Nitekim Lawler (2005) insan kaynakları biriminin önemini tanımlarken, işletmenin stratejik iş ortağı, değişimin yöneticisi ve başarılı bir iş stratejisinin uygulanmasında anahtar faktör olarak nitelendirmiştir (s. 3).

İşletme stratejik yönetim planının bileşenleri ile ilgili literatürde farklı yaklaşımlar bulunsa da, temel kabul gören basamaklar; misyon, vizyon ve değerler, dış çevre analizi, iç çevre analizi, strateji belirleme, strateji uygulaması ve stratejinin değerlendirilmesi olarak sıralanır (Snell ve Bohlander, 2013: 48).

İşletmenin hedeflerine ulaşmasında bir stratejik yönetim planı belirlemesi ve bunu takip edebilmesi önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle ilerleyen aşamalarda işletmenin stratejik yönetim planı adımları ve oluşturulan adımların izlenebilmesi için gerekli olan iş/kurumsal düzeyde faaliyetlerin üzerinde durulacaktır.

1.2. Adım 1: Misyon, Vizyon ve Değerlerin Oluşturulması

Stratejik planlamanın ilk ve en önemli adımı olan, işletmenin misyonunu, vizyonunu ve değerlerini belirlemektir. Misyon, kelime anlamı olarak bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir.¹ İşletme ve organizasyonlar da bu görev ve hedef doğrultusunda kurulurlar. İşletmelerin amaç veya hedefleri zaman içinde değişiklik gösterse de işgörenlerin işletmenin varoluş nedenini yani misyonunu anlaması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013: 35). İşletme ve organizasyonların misyonunu biçimsel bir misyon bildirgesinde yazılı ve ayrıntılı olarak bildirmesi gerekmektedir. Misyon, örgütün temel amacı ve operasyon kapsamıdır. İşletmenin mevcut nedeninin bir ifadesidir.

¹ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, Misyon: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5afb2953e1a5d6.22550420 (Erişim Tarihi: 20.05.2018)

Misyon temel olarak, işletme veya organizasyonu, benzer sektörlerde faaliyet gösteren diğer kuruluşlardan ayıran yazılı bildirimdir. (David ve David, 2015: 44).

Açıklanan çerçevede işletme misyon bildirimini belirlendikten sonra ele alınması gereken vizyon ise, kelime anlamı olarak geniş ve/veya ileri görüş olarak tanımlanır.²

İşletme açısından bakıldığında, işletmenin geleceği ile ilgili olarak, üst yönetim tarafından oluşturulan ve işgörenler tarafından benimsenen bir idealdir. Vizyon, gelecek planlaması açısından işletmenin hedeflerinin hem daha belirgin olmasını sağlamakta hem de işgörelere işletmeyi daha güvenli ve çekici kılmaktadır. Böylece işgörelere, işleri neden yaptıklarını ve görevlerinin anlamını daha iyi kavrayarak, takım halinde yüksek performansla çalışırlar. Dolayısıyla iyi bir vizyon, başarılı olmanın kriterlerini de ortaya koymaktadır (Doğan, 2002: 143).

Stratejiler, vizyonun ham hayallerinden bir takım analiz ve değerlendirmeler yapılarak titiz bir şekilde ortaya çıkarılmış ve uygulaması örgüt tarafından resmen benimsenmiş kavramlardır. Vizyonun zenginliği, stratejilerin de zenginliğini yansıtmaktadır. Özetle vizyon, hem stratejinin amacı hem de misyonun çıkış veya ilham kaynağıdır. Ferrel vd. (2002) vizyonu; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan ve bilinmeyene doğru bir bakış olarak da tanımlamaktadır (s. 4).

Bu bağlamda vizyon, işletme yönetiminde stratejik amaçlar olarak kullanılmakta ve işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir.

Tanımlarından da anlaşılacağı üzere misyon ve vizyon işletmeler açısından kelime ve içerik olarak birbirinden ayırt edilmesi gereken farklı kavramlardır. Aşağıdaki paragrafta bu fark anlatılmaya çalışılacaktır.

² Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, Vizyon: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5afb2953e1a5d6.22550420 (Erişim Tarihi: 15.05.2018)

İşletmelerin vizyonu ile misyonu arasındaki fark, uygulamada hep göz ardı edilmiştir. Her iki kavram çoğu kez birlikte ve aynı anlamda ele alınarak hatalı kullanılmıştır. Oysa misyon ve vizyonun birbirinden anlamsal olarak farklı oldukları açıktır. Aralarındaki fark; vizyonun gelecekteki arzu edilen bir durumu ifade ettiği ve işletme stratejileri için pusula niteliğinde olduğu, misyonun ise işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesaj olduğudur.

Misyon, vizyon ve değerler birbirleriyle bağlantılı olarak ele alınması gereken kavramlardır. Bu doğrultuda değer, sözlük anlamı olarak bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet; üstün, yararlı nitelikleri olan kimse olarak geçmektedir.³ Snell ve Bohlander (2013), işletmeler açısından değerleri, işletmenin kararları için bir temel olarak kullandığı kalıcı, güçlü inançlar ve ilkeler olarak tanımlamaktadırlar (s. 57). Değerler işletme kültürünün özü ve kişiliğinin bir ifadesidir. Dolayısıyla, küresel ya da ulusal bazda her işletmenin kendine ait bir işleyiş tarzı, misyonu vizyonu ve değerleri vardır.

Bir işletmenin değerleri, yöneticilerin ve işgörenlerin iç ve dış paydaşlara nasıl davranması gerektiğini belirler. İşletmenin misyonunun gerçekleştirilmesine yardımcı olmak için nasıl bir organizasyon yapısı kurulması gerektiğini gösterir. İşgörenlerin işletmedeki davranışlarını yönlendirmeye ve şekillendirmeye yardımcı olan değerler, genellikle bir işletmenin organizasyon kültürünün temel taşı olarak görülür. Değerler bir işletmenin misyon ve hedeflerine ulaşmak için işgörenlerin nasıl çalıştıklarını kontrol eden normlar ve standartlardır. Hill ve Jones'a göre (2015) bir işletmenin değerleri, genellikle rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak görülür (s. 96). Bu bağlamda değerler işletmenin ne için var olduğunu, ne olmak istediğini ve işletmenin geleceğine ilişkin stratejik vizyonunu da ortaya koyar.

Birçok işletmenin vizyon ve misyon bildirimleri olmasına rağmen, bunlar yeterli değildir. Çünkü vizyon ve misyondan ayrı düşünülemez olan organizasyonun değerleri de strateji sürecinde açıkça belirtilmelidir.

³ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, Değer: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5afb2953e1a5d6.22550420 (Erişim Tarihi: 16.05.2018)

İşletmelerin temel değerler beyanı, işgörenlerin işletme kültürünü anlamaları için önemlidir. Her seviyedeki işgören iş karmaşıklığını ele almak ve çatışmayı çözmek için işletmenin temel değerler beyanına ihtiyaç duyar. Aynı zamanda bu beyan işgörelere ahlaki bir pusula olarak da yardımcı olur (Rothaermel, 2017: 36).

Yukarıda üzerinde durulan misyon, vizyon ve değerler stratejik yönetim açısından son derece önemlidir. Bununla birlikte, iş ve kurumsal faaliyetlere bu adımların yansması da bir o kadar öncelikli ve önemlidir. Bu nedenle, ilerleyen paragraflarda, misyon, vizyon ve değerlerin iş ve kurumsal düzeyde faaliyetlere yansması üzerinde görüşlere yer verilecektir.

İş ve kurumsal düzeyde faaliyetler, işletme hedeflerini ve faaliyet alanlarını belirleme; aynı zamanda uzun dönemde kurumun yönelimini açığa kavuşturma olarak ele alınabilir. Buna göre öncelikli olarak bir işletme, hedeflerini ve faaliyet alanlarını belirlemelidir.

İşletmenin misyon, vizyon ve değerlerinin belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım hedef ve faaliyet alanının da belirlenmesi gerekir. İşletmenin hedefleri, yaptığı işi niçin ve ne kadar yapabildiğini tanımlayacak, üst yönetimin ve işlevsel yönetimlerin performansının değerlendirilmesinde denetçilere yardımcı olacaktır. Faaliyet alanı ise işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için yapmış olduğu çalışmaların tamamını temsil eder (Ülgen ve Mirze 2013: 68).

İşletmelerin hedef ve faaliyet alanını belirlemesindeki amaç, işletmenin misyon ve vizyonuna ulaşmak için yapılması gerekenleri kesin olarak belirtmektir. Bu hedef ve faaliyetler işletmenin sadece gelecek planlamalarını değil, günlük çalışmalarını da temsil eder ve yönlendirir.

Robbins ve Coulter, (2018) hedeflerin işletme yönetiminin günlük ve gelecek kararlarına rehberlik eder (s. 291).

Ülgen ve Mirze (2013) ise, hedeflerin kesin ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun, belli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş şekli olduğunu belirtmektedir (s. 70). Hill ve Jones (2013) bir işletmenin işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmesi için hedeflerin gerçekçi, belirgin ve ölçülebilir olması, belirli

bir zaman süresinde sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamaması gerekecektir (s. 4). Bu sebeple de; hedeflere ulaşmak için atılacak ilk adım uzun dönemde işletmenin yönelimini açığa kavuşturmak olacaktır.

İş ve kurumsal düzeyde faaliyetlerin ikinci basamağı, uzun dönemde işletmenin yönelimini açığa kavuşturmadır. Uzun dönem kavramı, her işletme için göreceli bir kavramdır (White, 2004: 54). İşletme stratejik yönetimin temel amacı uzun dönem göz önüne alınarak yapılan bir işletme yönetimi uygulamasıdır. Ülgen ve Mirze (2013), işletmeler açısından uzun dönemi belirleyen unsurun yöneticilerin tahmin edebileceği azami süre olarak tanımlamıştır (s. 29). Yapılan tahminler işletmeler için sektörden sektöre değişiklik gösterse de somut bilgi ve göstergelerin varlığına bağlıdır. Somut bilgilere erişilmediği, dolayısıyla analizlere dayalı tahminlerin yapılamadığı bir ortamda analitik tahminler yapılamaz ve stratejik yönetimden söz edilemez.

İşletmelerin stratejik vizyonu, işletmenin nereye gittiği ve işletmenin geleceğinin neler olabileceğine dair bir bakış açısı sağlamak için misyonunun ötesine geçmektir. Misyon ve vizyon terimleri sıklıkla birlikte kullanılsa da vizyon açıklaması, uzun dönemde işletmenin stratejik amacı olarak tanımlanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013: 48).

İşletmenin içinde bulunduğu sektör veya sanayi dalının özellikleri uzun dönemi belirleyen faktörler arasındadır. Sektörün yapısı, ürün çeşitliliği, kullanılan teknolojiler vb. uzun dönemde işletmenin yönelimini açığa kavuşturmada belirleyici unsurlardır. Bunun yanı sıra pazar ihtiyaçları ve rakiplerin karakteristikleri ile ilişkili olarak, işletmenin yetersizliklerinin nerede olabileceğini ve işletmenin faaliyetlerini iyileştirerek, rekabet edebilmek için ne yapabileceğinin de analiz edilmesi gerekmektedir. İşletmeler SWOT/FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) analiz yöntemini bu gibi iç ve dış sorunlar ve çözümlerine yönelik olarak gerçekleştirirler.

1.3. Adım 2: Dış Çevre Analizi

İşletmelerde stratejik yönetim bir anlamda işletmenin gelecekteki varlığın sürdürülebilmesiyle ilgilidir. Bu durumda işletme, varlığını sürdürülebilmesi için

değişen çevre koşullarına uyum sağlamak durumundadır. Genellikle kabul edilen ve uygulanan yaklaşım, işletmenin çevreye uyum göstererek kendini değiştirmesi, yenilemesi ve geliştirmesidir.

Dış çevre olarak adlandırılan yapı, işletmenin faaliyette bulunduğu çevredir. (Ülgen ve Mirze, 2013: 80)

Dış çevre analizinde, iş ve kurumsal düzeyde faaliyetler fırsatlar ve tehditlerin ele alınması ile başlar.

SWOT (FÜTZ) analizinde işletmenin dış çevresinin incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler belirlenir. Fırsatlar işletme için olumlu sonuçlar yaratabilen, tehditler ise işletme için risk taşıyan unsurlardır. Fırsatlar ve tehditler işletme genel çevresinde yer alan unsurlar olarak tanımlanır. Bunlar; politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslararası çevre unsurları gibi sürekli bir değişim içinde olan unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte, işletmenin yakın çevresi ile etkileşimde bulunduğu sektör, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler ve ikame mallar arasındaki karşılıklı ilişkiler de benzer şekilde sürekli bir değişim halindedir (David ve David, 2015: 44).

Yukarıda bahsi geçen değişimlerin bazıları, işletme için olumlu sonuçlar yaratabilmektedir. İşletme fırsatlardan yararlanarak varlığını daha rahat sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü de elde edebilmektedir. Ancak, söz konusu fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için işletmenin bazı varlık ve yeteneklerinin rakiplerine göre üstünlük sağlaması gerekmektedir. Aksi takdirde fırsatlar kullanılmadan kaybedilebilir ve ortaya çıkan yeni koşullardaki fırsatlardan başka işletmeler yararlanarak rekabet üstünlüğü elde edebilir (White, 2004: 17).

Tehditler, fırsatların aksine işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek işletmenin uzak veya yakın çevresindeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. İşletme bunlara, sahip olduğu üstünlüklerle cevap verebilecek ve mevcut durumunu sürdürmeye çalışacaktır; aksi takdirde işletmenin sürekliliğine zarar verebilir. Hızlı değişen bir çevrede bu unsurları izlemek ve

onlara karşı önlemler almak işletmenin sürekliliği için büyük bir öneme sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2013: 160).

Dış çevre analizinde ele alınabilecek diğer bir inceleme, dış çevrenin incelenmesidir. Dış çevrenin incelenmesi, stratejik faktörleri (işletmenin geleceğini belirleyecek olan dış ve iç unsurları) tanımlayabilmek üzere, işletme içindeki kilit kişilerce (üst düzey yöneticiler) dış ortamlardan gelen bilgilerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve yorumlanması sürecidir. İşletmeler dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditleri saptayabilmek için çevresel taramayı bir araç olarak kullanır (Wheelen ve Hunger, 2018: 98).

İşletmenin çevre tarama faaliyetlerinden sonra yöneticiler, çevresel taramanın sonuçlarına en iyi şekilde cevap vermek için işletme stratejisine nasıl uyumlanabileceğine ve/veya yanıt vereceğine dair stratejik seçimler yaparlar (Wilkinson ve Kannan, 2013: 261).

Endüstri/Rekabet Analizi, bir işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerden oluşur, işletme stratejik kararlarını etkilediği için işletmenin rekabet ortamını analiz etmek stratejik planlama açısından önemlidir (White, 2004: 145). Endüstri/Rekabet ortamı, işletmenin etkileşime girdiği kuruluşları içerir. Bunlar Porter'in beş kuvvetler çevresi olarak adlandırdığı müşterileri, rekabet içinde olduğu işletmeleri, yeni girişimleri, ikame ürünlerini ve tedarikçileri kapsamaktadır. İşletmeler gerek rekabetin doğasına uyum sağlamak gerekse rekabet koşullarını etkilemek için endüstri/rekabet ortamını analiz etmek zorundadır. (Snell ve Bohlander, 2013: 49, 50). Özetle, Dess ve Lumpkin'in de (2014) vurguladığı gibi, başarılı olmak isteyen işletmeler, kendilerini stratejik olarak konumlandırmak için endüstri koşullarını, rekabetçi ortamı ve pazar fırsatlarını değerlendirmelidir (s. 256).

İşletme dış ve iç çevre analizleri birleştiğinde, işletme stratejik karar vericilerine, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak iş modelini ve iş stratejisini seçmeleri için ihtiyaç duydukları tüm bilgileri verir. (Parnell, 2014: 117). Bu nedenle iki faktörün birlikte kullanılması çok önemlidir.

1.4. Adım 3: İç Çevre Analizi

İç çevre analizinin yapılması, işletmenin stratejik karar vericilerine, işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin nasıl bir rekabet avantajı yaratabileceğine ve zayıf yönlerinin de nasıl iyileştirilebileceği konusunda yardımcı olur.

İşletmenin iç stratejik faktörlerinin (tehditlerden kaçınırken fırsatlardan faydalanıp faydalanamayacağını belirleyecek olan kritik güçler ve zayıf yanları) tanımlanması oldukça önemlidir. Genellikle kurumsal analiz olarak adlandırılan iç çevre analizi işletmenin kaynaklarını, temel yetkinliklerini ve yeteneklerini tanımlamak ve geliştirmekle ilgilidir (Rothaermel, 2017: 107).

İşletmenin iç çevre analizi sonucunda ortaya çıkarılan unsurlar, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği kaynak ve yeteneklerini kapsamaktadır. Güçlü olmak ve üstünlüklere sahip olmak işletmenin bulunduğu sektörde rekabet edebilmesi için son derecede önemlidir.

Diğer taraftan, Ülgen ve Mirze (2013), zayıf yönleri işletmenin mevcut kaynak ve yetenek kapasitelerinin rakiplere oranla güçsüz ve düşük olduğu durumlar olarak tanımlar. Kabul edileceği üzere, işletmelerde stratejiler zayıflıklar üzerine kurulmaz. Belirlenen zayıflıkların mutlaka giderilmesi gereklidir. Aksi takdirde işletmenin mevcut durumunu sürdürmesi mümkün olmaz. İşletme kaynak ve yetenekleri açısından rakiplere göre zayıf ise, sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamaları incelenerek (benchmarking) zayıflıklar giderilmeye çalışılır (s. 161).

İç çevre analizi açısından, işletmelerin temel yetkinliklerinin, kaynaklarının ve yeteneklerinin neler olduğunu belirlemesi önemlidir.

İşletmelerin temel yetkinliklerini kaynak ve yetenekleri oluşturur. İşletmeler rekabet avantajını kazanmak ve varlıklarını sürdürmek için stratejilerini bu temel faktörler üzerine kurar (Rothaermel, 2017: 107). Bu faktörler işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen veya edilmesi pahalı olan, ikame edilemeyen kaynak ve yetkinlikler olarak tanımlanır (White, 2004: 162).

Temel ve ayırt edici yetkinlikler, Parnell'e (2014) göre "geniş bir pazar yelpazesine erişim sağlamalı, üretilen mal ve hizmetlere doğrudan katkıda bulunmalı ve taklit edilmesi zor olmalıdır" (s. 156). Hitt ve Ireland (2017) ise, temel ve ayırt edici yetkinliklerin işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasını, işletmenin çevresel faktörlere uyumluluğuna bağlamaktadır (s. 89).

Son derece hızlı değişim halindeki bir çevrede gerçekleşen yeni oluşumlar, işletmenin bazı temel yeteneklerin çekiciliğini ve önemini azaltabilir. Çevre koşullarına uyumlu olamayan söz konusu temel yetenekler belirli bir aşamada eğer kolayca terk edilmezlerse, işletmenin değişen çevreye uyumuna engel olabildikleri gibi işletmenin rekabet avantajını da kaybetmesine neden olur. Sonuç olarak, temel yeteneklerin değişen çevre koşulları ile uyumlu olabilen yetenekler olup olmadığı sistematik bir şekilde analiz edilmelidir.

1.5. Adım 4: Strateji Belirleme (Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler)

İşletmede stratejinin belirlenme aşaması misyon, vizyon bildirimlerinin ardından işletmenin dış ve iç çevre analizleri göz önünde bulundurularak işletmenin geleceği için en iyi stratejinin belirlendiği aşamadır. David ve David'e (2015) göre, "İşletme stratejisini belirleme büyük ölçüde nesnel bilgilere dayanarak öznel kararlar almayı içermektedir" (s. 256).

Ancak, değişik yönetim düzeylerinde uygulanan temel stratejiler; amaç, alan ve bakış açıları gibi farklı özelliklerde olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerde stratejilerin hazırlandıkları ve uygulandıkları yönetim düzeylerine göre de sınıflandırılırlar. Ülgen ve Mirze (2013), bunları, "kurumsal stratejiler, iş/rekabet stratejileri ve işlevsel stratejiler" olarak ele almaktadır (s. 221).

Kurumsal stratejiler; İşletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi, rekabet üstünlüğüne sahip olması ve değerini yükseltebilmesi için işletmenin geleceği ile ilgili, üst düzey yöneticilerinin sürekli olarak düşündüğü, üzerinde uğraştığı ve çözüm aradığı konuları kapsamaktadır (White, 2004: 483).

Bu nedenle, Wheelen ve Hunger (2018), kurumsal stratejileri, bir işletmenin ürün grupları ve iş birimleri için finansal ve diğer kaynakların akışına ilişkin alınan kararların tümü olarak tanımlamaktadır (s. 206). Ayrıca işletme karar vericilerinin,

sorumluluğunda olan kurumsal stratejiler dolaysız olarak ana iş birimlerinin yönetimlerine devredildiği gibi üst düzey yöneticilerinde sorumluluğundadır. Rekabete yönelik olan iş yönetim stratejileri ile de dolaylı olarak bağlantılıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 222). Öte yandan,

İş ve/veya rekabet Stratejileri; Belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak uygulanan stratejilerdir (Hitt ve Ireland, 2017: 111).

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde ana işin başarı ile yapılması seçilecek ve uygulanacak rekabet tekniklerine bağlıdır. İş çevresinde geliştirilen stratejiler rekabete dönük olduğundan, sektördeki rakiplerin ve diğer önemli unsurların incelenmesi oldukça önemlidir.

Parnell'e (2014) göre, iş/rekabet stratejileri, sektörde rekabet içinde olan işletmelerin, olası karar ve davranışları karşısında ne şekilde hareket edilmesi ve rekabetin içeriğinin tanımlanması ile ilgili konulara yoğunlaşır (s. 76). Amaç, faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonrasında ise sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bir diğer alt basamak olan,

İşlevsel ya da fonksiyonel stratejiler; İşletmelerde, orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanmakta ve uygulanmakta olan stratejilere verilen addır. Ülgen ve Mirze'ye göre (2013), her stratejide olduğu gibi, bu stratejide de bir ana grup vardır, bu ana grubu ise, genellikle orta yönetim düzeyinde yer alan pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları, araştırma-geliştirme, gibi bölümler oluşturur (s. 280). Buradaki temel amaç, bu düzeydeki stratejinin kurumsal ve iş/rekabet stratejilerini destekler şekilde hazırlanmasıdır. İşletme içinde her bir bölüm stratejilerini hazırlarken diğer bölümlerin faaliyetlerini de göz önünde bulundurmalıdır.

Bölümlerin işlevsel (fonksiyonel) stratejiyi bütünleştirme derecesi kurumsal ve iş/rekabet stratejilerinin etkinliğini belirler. Bu etkinlik olumlu olursa stratejinin performansını da pozitif yönde etkiler. Parnell'e (2014) göre, tüm işlevsel

(fonksiyonel) alanlardaki bölüm yöneticileri, bölümlerin nasıl bir araya getirileceğini anlamalı, stratejiler üzerinde birlikte çalışmalı, kurumsal ve iş/rekabet stratejilerini destekleyen işlevsel (fonksiyonel) stratejileri formüle etmelidir (s. 220).

1.6. Adım 5: Stratejiyi Uygulama

Stratejiyi uygulama aşaması; uygulama öncesi adımlarda yapılan araştırma ve analiz sonuçlarına göre belirlenen stratejinin işletme bünyesinde uygulanmasıdır. Stratejiyi uygulama süreci yapı ve sistemin tasarlanması, kaynak ayrılması gibi işletme operasyonel düzeyde faaliyetlerin belirlenmesi yoluyla hedeflerin, stratejinin ve politikaların hayata geçirildiği süreçtir (Robbins ve Coulter, 2018: 319).

İşletme düzeyinde karar vericiler, (üst yönetim) işletme operasyonel birimlerini yeni hedeflerine ulaştırmak için hazırlanması ve operasyonel birimlerin arasında bir sinerji oluşturarak nasıl çalışmalarını gerektiğini belirlemesi açısından kritik öneme sahiptir. Operasyonel düzeydeki tasarımın uygulanmaya başlamadan önce belirlenmiş olması ve uygulama esnasında karşılaşılabilecek sorunlar içinde alternatif işletme politikalarının belirlenmiş olması gereklidir. Aksi halde en iyi planlanmış stratejinin bile istenilen sonuçları vermesi beklenemez.

Wheelen ve Hunger (2018), işletmenin nasıl organize edildiğinden bağımsız olarak büyük, orta ve küçük ölçekli tüm işletmelerde stratejinin uygulayıcılarını işgörenler olarak işaret etmektedir. Belirlenen stratejinin uygulamasında, tüm örgütsel seviyeden işgörenlerin sürece dâhil edilmesi, işletmenin daha iyi bir örgütsel performansa ulaşmasında son derece önemlidir (s. 297).

Stratejiyi uygulama adımı yapı ve sistemin tasarlanması ile başlar.

Hill ve Jones'a (2013) göre, bir işletmenin stratejilerini oluşturduktan sonra, yöneticilerin bir sonraki adımda organizasyonel yapıyı tasarlaması beklenmektedir. Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması işletmenin yapısına bağlıdır. Uygun olmayan bir yapı ile yürütülen strateji uygulamaları, beklenen sonuçları vermemektedir (s. 398).

Hatch (2013), örgütlerde iki tür yapı olduğunu belirtmektedir; Birinci yapı, işletmenin fiziki yapısıdır ki bu yapılar, binalar, makineler, kuruluş yeri (mekân), bölgesel konum gibi fiziksel unsurları içerir. İkinci yapı ise, işletmenin sosyal yapısıdır. Bunlar; işgörenler, pozisyonlar (mevkiler), bölümler vb. gibi sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapılardır (s. 161). İşletmenin fiziki altyapısını etkileyen faktörler genellikle iç ve dış çevresindeki yaşanan gelişmelerdir.

Strateji uygulama aşamasında işletmenin fiziki yapısının da stratejiye uygun olması gerekmektedir. Örneğin ilişkisiz büyüme stratejisi uygulayan bir işletme bu duruma uygun altyapı, makine parklarını ve teknik süreçlerini, hatta faaliyette bulunduğu yerleşkeyi bile değiştirmek zorunda kalabilmektedir. İşletmenin sosyal yapısı ise yine seçilen stratejiye uygun olarak, yeni bölümlere ayrılma, yetki düzenlemeleri, yeni yöneticiler, işletmenin yeni kuralları ve prosedürler gibi sosyal yapıyı etkileyen ve değiştiren süreçlerdir (Ülgen ve Mirze, 2013: 383).

İşletme, birbiri ile ilişkili ve bağımlı kendine ait parçalardan (alt sistemlerden) oluşan bütünsel bir sistemdir. İşletme alt ve üst sistemleri ile bağımlılık ilişkisinden kaynaklı olarak sürekli iletişim ve etkileşim halindedir.

İletişim ve etkileşim işletme bilgi sisteminin bir parçasıdır. David ve David (2015) işletme bilgi sistemini; işletme dış ve iç çevresinden toplanan verilerin, bilgiye dönüştüğü süreç olarak tanımlamıştır (s. 213).

Kaynak ayrılması süreci, strateji uygulama sürecinin önemli bir diğer alt başlığıdır.

Kaynaklar, bir işletmenin en temel özelliklerini yansıtır. Bunlar; işletmenin somut ve soyut varlıklarıdır. İşletme bu varlıkları bir araya getirip, yetenekleri ile birleştirerek işletmenin faaliyet becerilerini ortaya koyar.

White'a (2004) göre kaynaklar, işletmenin bireysel varlıklarından oluşur. Somut olan varlıklar; fiziksel, teknolojik, entelektüel, finansal, örgütsel yapılar ve işgörenlerdir. Soyut olan varlıklar ise; itibar, yaratıcılık, dürüstlük, güven, örgütsel kapasite ve markalardır. Bu somut ve soyut varlıklar işletmenin kaynaklarını oluşturur (s. 239). Dolayısıyla işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması

işletmenin yeteneklerini ortaya koyar. Bu yetenekler de maddi varlıklara (somut) dönüşür ve işletmeye rekabet avantajı (soyut) sağlar. İşletme kaynakları, yetenekleri ve bu entegrasyondan ortaya çıkan işletme rekabet avantajı birbirleri ile ilişkili ve doğru orantılıdır.

Huber (2011) uygulanan işletme stratejisinin rekabet avantajını pozitif yönde destekleyecek olmasının işletmenin kaynak tabanını güçlendireceğini, kaynak tabanının güçlenmesinin ise işletmeye yeni yetenekler kazandırabileceğini vurgulamaktadır (s. 94).

1.7. Adım 6: Stratejiyi Değerlendirme

Parnell'e (2014) göre, işletme stratejisi uygulandığında, işletme stratejik yönetim süreci tamamlanmamış sayılmaz, stratejinin başarısını ya da başarısızlığını değerlendirmek ve uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları ele almak için de adımlar atmak gerekir (s. 327). Bu bağlamda, stratejinin değerlendirilmesi, işletmenin stratejilerinin amaç ve hedeflerine ulaşmada ne ölçüde başarılı olduğunu belirlemek için yapılır. Uygulama süreci stratejistler tarafından izlenir ve gerekli görüldüğü durumlarda stratejiye yönelik ayarlamalar ve düzenlemeler yapılır, uygulama esnasında ortaya çıkabilecek sorunlara da cevapları aranır ve çözümler üretilmeye çalışılır.

Strateji değerlendirmesi genellikle bir işletmenin, finansal hedefleri ile mevcut faaliyetlerin beklenen sonuçları arasında bir boşluk ortaya çıktığında başlatılır. Yöneticiler uygulanan bir stratejiyi değerlendirirken, yaşanabilecek durumlar için bir dizi soru seti hazırlar. Önerilen soru seti cevaplandıktan sonra, bir yöneticiye sorunun nereden kaynaklandığı ve durumu düzeltmek için ne yapılması gerektiği konusunda yol gösteren bir kaynak olur (Wheelen ve Hunger, 2018: 330).

İşletme stratejilerinin, mevcut ve gelecekteki olası etkinliğini belirleyen unsurlar arasında uygunluk, yapılabirlik ve arzulana bilirlilik gibi faktörlerin de değerlendirme aşamasında ele alınması gerekir (Thompson, 2001: 531).

Uygunluk, işletmenin seçtiği ve uyguladığı stratejilerin çevresel gereksinimleri; işletmenin kaynakları ve önemsedığı değerlerin yanı sıra mevcut görev tanımı ile de tutarlı olmalıdır. Yapılabirlik, stratejilerin uygunluklarının

yanında, yapılabilir ve gerçekleştirilebilir olmalıdır. İşletmelerin varlıklarının ve yeteneklerinin verimli olarak kullanılabilmesi, zamanında ve gereken hızda uygulanabileceği, kilit başarı faktörlerini olumlu olarak etkileyerek rekabet üstünlüğü sağlayabilecek stratejiler işletmeye başarıyı getirebilirler. Arzulana bilirlik, stratejilerin arzu edilen sinerjiyi yaratabilmesi, beklenen getirileri sağlama, paydaşların tercihlerini yerine getirmesi ve kabul edilebilecek bir risk derecesi taşıması da önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 442).

PIMS Analizi (Profit Impact of Market Strategy); İşletmeler performanslarını rakiplerinin veya farklı sektörlerdeki başarılı işletmelerin performansları ile karşılaştırarak da değerlendirirler. Bu tip karşılaştırmalı değerlemeler için geliştirilmiş bir program İngilizce işletme literatüründe PIMS (Profit Impact of Market Strategy) analizi olarak tanınan, “Pazar Stratejilerinin Karlılığa Etkisi (PSKE)” dir (Parnell, 2014: 330).

PIMS programı, yaklaşık 3500 işletmenin performansı ile ilgili sayısal ve nitelendirici bilgilerin bulunduğu bir veri tabanıdır. Kurumsal boyutlar, ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, yönetim kalitesi, pazar payı, finansal getiriler ve istikrar, sosyal sorumluluk ve insan kaynakları yönetimi etkinliği gibi faktörler ile işletmelerin performansları değerlendirilmektedir.

PIMS içindeki işletme bilgileri genellikle büyük, halka açık işletmelerin bilgilerinin içeriyor olsa da boyutlarına bakılmaksızın, tüm işletme stratejik yöneticilerine düşük maliyetle yüksek kaliteli stratejik bilgi sunar ve rakipleri hakkında bilgiler verir. PIMS yayınları ise işletmelerin kalite, inovasyon ve pazar payları hakkında bilgiler verir.

Kalite, bir ürünün ya da hizmetin iç standartlara uygunluğu ve nihai tüketicinin kalite algısı ve bu işletmelerin finansal performansı gibi ürün / hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Sadece iç kalite standartlarına uygun olmak yeterli değildir. Ürünler ve hizmetler, hem nesnel hem de öznel önlemler de dâhil olmak üzere, kullanıcıların beklentilerini karşılamalıdır.

İnovasyon, karmaşık bir süreçtir ve çeşitli yollarla kavramsallaştırılır, ölçülür ve kontrol edilir. İşletmeler, ürün araştırma ve geliştirme için belli yatırımları

yaparlar. PIMS verilerine göre yapılacak yatırımların tahmini harcamalarını görebilirler. PIMS verileriyle desteklenen bir araştırma geliştirme çalışması inovasyonun seviyesini de arttırır.

Pazar payı, bir işletme için ortak performans ölçüsüdür. Pazar payı arttıkça dış çevre, ölçek ekonomileri ve kârlılık üzerindeki kontrolün artmasını sağlar. Büyük firmalarda pazar payı, organizasyondaki her seviyedeki yönetsel performans değerlendirmelerinde sıklıkla kullanılır. Pazar payı kazanımları nihayetinde tüketici tatları, ürün kalitesi, yenilikçilik ve fiyatlandırma stratejileri gibi diğer stratejik değişkenlere bağlı olduğundan, ilgili pazar payındaki değişiklikler hem iç hem de dış faktörler için stratejik bir kontrol göstergesi olarak kullanılabilir.

PIMS programı, işletmelerde stratejik değerlendirme tekniği olarak kullanılabilirdiği gibi stratejilerin seçimi ve belirlenmesi evresinde de kullanılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 450).

Dengeli Değerlendirme Çizelgesi (Balanced Scorecard); İşletmelerde seçilen stratejilerin ve stratejik amaçların birer performans kriteri halinde gösterilmesi ve değerlendirilmesinde kullanılan bir değerlendirme tekniğidir. İşletmenin üst yönetimi, hazırlayacağı bir çizelge aracılığı ile işgörelere seçilen stratejilerin gerçekleştirilmesine yardım edecek faaliyetlerle ilgili önemli performans kriterleri hakkında bilgi sağlamakta; işgörelerde, işletmenin geneli için hazırlanmış bu çizelgeye uyumlu olarak kendi çizelgelerinin hazırlayarak orada belirtilen kriterleri sağlamak için çaba göstermektedirler.

Bu değerlendirme tekniğinde, üst yönetim hazırlandığı stratejilerin amaçlarını birer önlemler dizisi veya kriter olarak işgörelere göstermekte ve duyurmaktadır. Çizelgedeki performans ölçütleri veya önlemleri dört grupta toplanmaktadır. Bunlar; öğrenme, yenilik ve büyüme kriterleri, işletme içi süreçlerle ilgili kriterler, müşterilerle ilgili kriterler, finansal kriterlerdir (Wheelen ve Hunger, 2018: 339).

Birinci grup, öğrenme yenilik ve büyüme kriterleridir bunlar; işletme nasıl gelişebilir, kurumsal kültür ve işgörelere bireysel gruplar olarak gelişim için gerekli

yeteneğe sahip midir, işletme içi süreçleri iyileştirme kapasitesi var mıdır gibi sorulara verilen cevaplarla ortaya çıkarılan; değer yaratan yetenekler, eğitim olanakları, yeni tekniklerin ve uygulamaların kullanılması gibi kriterlerden oluşur.

İkinci grup işletme içi süreçlerle ilgili kriterlerdir, başarılı olmak için nelere gereksinim vardır, müşterileri için değer taşıyan hangi süreçler bulunuyor, bu süreçlerin gelişimi ne durumdadır, gibi sorulara verilen cevapla ortaya çıkarılan; kaynakların kullanımı ile ilgili çeşitli kriterlerden oluşur.

Üçüncü grup, müşterilerle ilgili kriterlerdir, hangi müşterileri nasıl tatmin edebiliriz, müşteriler yarattığımız değer farkında mı, gibi sorulara verilen cevaplarla ortaya çıkarılan; Pazar payı, müşteri tatmini müşteri yararı, uygulanan fiyat gibi kriterlerin oluşturduğu gruptur.

Dördüncü grup finansal kriterlerdir, finansal kriterler nelerdir, bunların gelişimleri hangi durumlardır, gibi sorulara verilen cevaplarla ortaya çıkarılan; yatırımların getiri oranı, karlar, gelir büyümesi gibi kriterlerdir (Ülgen ve Mirze, 2013: 451).

Dengeli Değerlendirme Çizelgesi strateji değerlendirmesine yaklaşımı, kısa vadeli kaygılarla uzun vadeli dengeyi kurmayı, finansal olmayan kaygılar ile finansal dengeyi kurmayı ve dâhili kaygılarla iç dengeyi kurmayı amaçlamaktadır (David ve David, 2015: 382). Dess ve Lumpkin (2014), dengeli Değerlendirme Çizelgesi bir kazan-kazan yaklaşımı sağlar işgörenler (her seviyede), müşteriler ve hissedarlar dâhil olmak üzere çok çeşitli kurumsal paydaşların memnuniyetini arttırdığını belirtmiştir (s. 96).

Bu yaklaşım, çok sayıda işletmenin performans sorunlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmuştur (Parnell, 2014: 333).

Stratejik performans kontrol ve değerlendirme tekniği olarak adlandırılan PIMS analizi ve dengeli değerlendirme çizelgesi diğer tekniklere göre süreç odaklıdır. Bu iki değerlendirme yönteminin temel yaklaşımı değişim gelişim ve öğrenmedir. Ülgen ve Mirze (2013), işgörenlerin öğrenmeleri ve gelişimleri sonucunda işletmenin içindeki süreçleri çok daha etkili ve verimli olarak gerçekleştirebileceklerdir. Etkili ve verimli işletme içi süreçler ise müşterilerin

tatminini arttıracak ve gelişen satışlar sonucunda finansal başarılar gelecektir (s. 451).

Bu iki kontrol ve değerlendirme yöntemi insan kaynakları kontrol ve değerlendirme adımlarını içinde bulundurduğundan tez konusu içinde bu yöntemler ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ VE İŞLETME STRATEJİK YÖNETİM MODELİNE GÖRE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMA ADIMLARI

2.1. İnsan Kaynakları Stratejileri

Boxall, Purcell ve Wright (2007), insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü “insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetimin” arasındaki bağlantı olduğunu açıklamıştır (s. 61). İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejik yönetim kavramını, bütüncül ve tutarlı bir yaklaşım olarak ele alır ve stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda uygular ve geliştirir. Stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde, işletmenin ya da işin bir kısmının istenilen seviyeye getirilmesi ve bu stratejik noktada sürdürülmesini sağlayacak şekilde faaliyetlerin yönetildiği geniş ve uzun vadeli bir bakış açısını içeren bir yaklaşımdır.

İnsan kaynakları açısından işletme stratejik yönetim kavramı; İşletmenin stratejisine paralel şekilde konumlanmayı, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesidir (Armstrong, 2009: 35). Benzer şekilde,

Zehir, vd. (2016) insan kaynakları faaliyetlerinin, işletme stratejik hedeflerine ulaşmak için organizasyonlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir uygulama olduğunu belirtmişlerdir (s. 799). Bu bilgiler doğrultusuna ilerleyen paragraflarda İnsan kaynakları bakış açısı ile uygulama adımlarının değerlendirilmesi ele alınacaktır.

2.2. Adım:1 İnsan Kaynakları Bakış Açısından İşletmenin Misyon, Vizyon ve Değerleri

İşletme misyon, vizyon ve değerlerine karşılık olarak insan kaynakları yöneticileri işletme dinamikleri için önem taşıyan örgüt felsefesi, kültürü ve etik kuralları ile ilgili çalışmalar yapar ve işgörenlere bu değerlerle ilgili rehberlik eder. İnsan kaynakları yöneticileri açısından *ilk basamak*, işletmenin örgüt felsefesini anlamaktır.

Lengnick-Hall, vd. (2009) insan kaynakları yöneticisinin örgüt felsefesini anlamasını, insan kaynakları politikalarının işletme için özellikli olmasını sağlayacağını ifade etmektedir (s. 67).

İnsan kaynakları biriminin işletme üst yönetim, işgörenlerinin ve tüm organizasyonun mevcut yönetim ve işleyiş felsefesini anlaması gerekmektedir. Bu, özellikle yapılacak olan insan kaynakları uygulamalarının (iş analizi, işe alım, iş değerlendirme, eğitim, performans yönetimi vb.) doğru ve örgüt felsefesine uygun şekilde yapılabilmesi açısından önemlidir.

Wheelen ve Hunger (2018) insan kaynakları uygulamalarının işletmenin örgüt felsefesine uyumsuz olması halinde başarılı olmasının beklenemeyeceğini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları örgüt felsefesi ile uyumluysa, bu bir içsel güçtür. Öte yandan, eğer örgütün felsefesi uygulamalar ile uyumlu değilse, bu da ciddi bir zayıflıktır (s. 270).

İşletmenin merkezi yönetim felsefesini ve stratejik vizyonunu tam olarak anlayan bir insan kaynakları birimi işgören yönetiminde de başarılı olur bu başarı işletme performansına yansır ve rekabet koşulları açısından da içsel bir güç oluşturur.

İkinci basamak olarak insan kaynakları yöneticileri örgüt kültürünü anlamaya ve geliştirmeye çalışırlar.

İşletme kültürü, bir işletmenin üyeleri tarafından öğrenilen, paylaşılan, bir kuşaktan diğerine aktarılan inanç, beklenti ve değerlerin toplamıdır. İşletme kültürü genellikle işletme üst yönetiminin değerini ve işletmenin misyonunu yansıtır. İşletme kültürü, bir işletmedeki işgörenlerin davranışlarını şekillendirir ve işletme içinde ortak bir kültür yaratır (Wheelen ve Hunger, 178: 2018).

Örgütsel temel değerler, işletmenin kararları için kullandığı güçlü kalıcı inançlar ve ilkelerdir. İşletme kültürünün özü ve kişiliğinin bir ifadesidir. Örgütün kültürü, işletme açısından çok önemlidir ve işletmenin temel yapı taşlarından biridir. Faaliyet gösterdiği alanda işletme için rekabet avantajı sağlar; bunun sebebi işletme kültürünün rakip veya diğer işletmeler açısından kopyalanamaması ve taklit edilememesidir.

İnsan kaynakları yöneticileri, işletme kültürünün koruyucusudur ve işletmenin kurulduğu ilkeler, iş felsefesi gibi temel fikirler için merkezi bir rol oynarlar (Snell ve Bohlander, 2013: 73).

İşletmenin her üyesi, işyerinde kültürü hisseder. Yeni üyeler insan kaynaklarının desteğiyle kültüre adapte edilir. Aynı zamanda, işletmedeki her insan kültürü içselleştirir, sürdürür ve geliştirerek örgüt kültürünü şekillendirir ve etkiler (Meifert, 2013: 235).

Üçüncü basamak; örgüt felsefesi ve kültürünün bileşimi olan işletme etik kurallarıdır. İnsan kaynakları yöneticileri bu kavramla ilgili işgörenlere rehberlik ederler.

İnsanların davranışları birbirini etkilediğinde, etik sorunlar ortaya çıkar buna iş kararları da dâhildir. Etik, hem günlük yaşamda hem de örgütte doğru ve yanlış temel ilkeleri ifade eder. Etik davranış ise, bu ilkelerle tutarlı davranışlardır. İnsan kaynakları yönetiminin kararları işletme etik kurallarına aykırı olmamalıdır (Noe ve Hollanbeck, 2011: 15).

İnsan kaynaklarının stratejik rolüyle yakından bağlantılı olarak, yöneticilerin ve insan kaynakları profesyonellerinin işletmelerdeki işgörenlerin ahlak kurallarını etkileme olasılığı vardır. Bu etkinin doğru yönde olması bireylerin iş ve yaşamlarına daha olumlu sonuçlar ve değerler katmasını sağlar.

İş etiğinin birincil belirleyicisi, etik davranıştır. Üst düzey yöneticiler, etik eğitimi açısından önemli bir rol oynamaktadır çünkü işgörenler onlardan gelen ipuçlarını örgüt içi davranışlarına yansıtırlar. Bu nedenle, bir işletmenin üst düzey yöneticileri, işletmenin değerlerine uygun davranmalıdır. Üst düzey yöneticiler ayrıca konuşmalarında ve sunumlarında sıklıkla etik konusunu ele almalıdır. İşletmenin etik eğitimi yeni işgören oryantasyonunun bir parçası olmalıdır. Ayrıca, bir işletmenin mevcut işgörenlerin düzenli aralıklarla etik eğitimi almaları gerekmektedir.

Dört etik program unsuru mevcut olduğunda, etik davranışın gerçekleşmesi daha olasıdır. Bunlar; işletmede yazılı bir davranış standartları ve etik kuralları olması, üst yönetimin, yöneticilerin ve işgörenlerin etik davranış eğitimi alması,

işgörenlerin genellikle insan kaynakları tarafından yapılan, karşılaştıkları etik durumlarla ilgili tavsiyelerin alınması, etik yanlış davranışların veya sorgulanabilir davranışların raporlanması ve tekrarlanmaması için sistemlerin geliştirilmesidir (Hussey, 1998: 139).

İş etiği, öncelikle örgüt felsefesi, kültürü ve değerlerine dayanır. Öte yandan işletmelerin, üst düzey yöneticileri, bölüm yöneticileri ve insan kaynaklarının, iş etiğini oluşturması ve olumlu yönde etkilemesi açısından büyük bir öneme sahiptir (Mathis ve Jackson, 2011: 13).

2.3. Adım:2 Dış Çevrenin İncelenmesi

İnsan kaynakları planlaması, organizasyon dışından ve içinden kontrol edilebilir ve edilemez nitelikte birçok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörler; İnsan kaynakları planlarının uygulanabilirliği, tahminlerin doğruluğu, değişimlere göre revize edilebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği ve planın gerçekleşme oranıdır.

İnsan kaynakları yöneticileri dış çevre incelemesinin *birinci adımı* olarak demografik gelişmeleri takip ederler; Demografik çevre, işletmelerin bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Demografik çevre ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye nüfusun yapısına göre değişmektedir.

Ülgen ve Mirze'ye (2013) göre nüfusun yapısı içinde çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın-erkek oranları, nüfus içindeki yaş grupları, etnik yapı, nüfusun bölgelerarası veya ülkeler arası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu gibi unsurlardır. Bu unsurlar demografik çevreyi ve sosyal, ekonomik yaşamı etkilemektedir (s. 87).

İşletme örgütlerinin karşılaştıkları sıkıntıların başında insan sermayesi edinme ve beşeri sermaye yatırımlarını optimize etmek gelir. İşgörenlerin yaşları, eğitim düzeyleri gibi demografik yapıdaki değişiklikler, bu nedeninin bir parçasıdır. Bu demografik değişimlerin bir sonucu olarak, organizasyonlardaki insan kaynakları yönetimi, çeşitli nitelikteki işgücü ile uyum içinde çalışmak durumundadır. Organizasyonları etkileyen demografik değişikliklerin en önemli üç

boyutu; etnik çeşitlilik, işgücünün yaşlanması, iş ailesinin dengede tutulmasıdır. İşletmenin stratejilerini desteklemek için, insan kaynakları yöneticileri farklı demografik grupların yeteneklerini sık sık analiz eder (Hussey, 1998: 83).

Nitelikli insan sermayesinin işletme açısından artırılması gerekli ve önemli bir unsurdur. Dolayısı ile örgüt içindeki tüm insanların yeteneklerini kullanmak ve dışarıdaki insan gücünden de en iyi şekilde faydalanabilmek gerekmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları profesyonelleri, yaşam koşullarına veya arka planlarına bakılmaksızın, işletme için potansiyel iş gücü teşkil eden tüm insan yeteneklerini geliştirme fırsatları sağladığından emin olan kişiler olmalıdır (Armstrong, 2009: 256).

Tüm bu demografik unsurlardaki değişimin oluşturacağı fırsat ve tehditlerin takip ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bu değişimler gelecekteki toplumsal yaşamı ve dolayısıyla işletmelerin gelecekteki konumlarını etkileyecektir. İşgücündeki değişen demografik özellikler nedeniyle insan kaynakları yönetimi farklılaşan insan kaynağının yeteneklerini işletmeye kazandırmak için var olan bir bölümdür.

Demografik gelişmeleri takiben insan kaynakları yöneticileri, işletme stratejisine uygun iş gücü arzını işletme çevresinde belirlemeye çalışacaktır. Bu nedenle *ikinci adım*, iş gücü arzına yöneliktir. İş gücü arzı, bir ülkede emek arzını insan sayısı yönünden ifade eden bir kavramdır, diğer bir deyişle işgücü, bir ülkedeki nüfusun üretici durumda bulunan yani iktisadi faaliyete katılan kısmı demektir.

İşgücü arzını etkileyen pek çok faktör vardır bunlar; nüfusun demografik değişimleri, ulusal ve bölgesel ekonomi, işgücünün eğitim seviyesi, belirli işgören becerileri talebi, nüfus hareketliliği ve hükümet politikalarıdır.

Snell ve Bohlander'e (2013) göre operasyonel düzeyde işgücü arzı, işletmenin bulunduğu coğrafik yerdeki değişkenlere bağlı olarak etkilemektedir. Bu durum doğrudan insan kaynakları uzmanlarının işe alma ve işgören değiştirme politikalarını etkilemektedir (s. 53). Stratejik açıdan bakıldığında, işgücü arzındaki değişiklikler işletmelerin belirleyeceği stratejileri de sınırlayabilir. Özellikle yüksek

büyüme eğiliminde olan işletmeler, işlerini genişletmek için ihtiyaç duydukları yetenekli işgöreni bulmakta zorlanabilirler. İşsizlik oranları sektörler arasında farklılık gösterse de, kalifiye personel gerektiren işlerde ulusal olarak yetenek eksikliği, işletmelerin ileriye dönük strateji planları açısından zorluklar yaratabilmektedir.

Bratton ve Gold (2012), işletme açısından iki tip iş gücünün varlığından söz eder. Bunlardan birincisi işletme içi işgücü arzıdır, mevcut veya beklenen beceri ve verimlilik düzeyi ile geçerli çalışma koşulları altında, işletmenin çalışmakta olan işgörenlerden oluşmaktadır. İkincisi dış işgücü arzıdır, iş piyasasındaki çalışma istek ve gücüne sahip olan işgörenlerden oluşur (s. 109).

Üçüncü adım olarak, insan kaynakları planlamalarının üstün ve zayıf yanları rakiplerle kıyaslanarak tespit edilmeye çalışılması üzerinde durulmalıdır. İnsan kaynakları uygulama yaklaşımları işletmeler açısından farklı olabilir, işgören temini ve onlara iyi çalışma koşulları sunabilmek için her işletmenin kendine özgü uyguladıkları insan kaynakları politikaları vardır.

İşletme iç verilerine ek olarak, insan kaynakları vermiş olduğu insan kaynakları hizmetlerini kıyaslamak ister. Bu kıyaslama, işletmenin insan kaynakları yönetim sisteminin işgücü temininde nasıl performans gösterdiğine ilişkin bir bakış açısı sunar (Torrington ve Hall, 2014: 241).

Armstrong'a (2009) göre, insan kaynakları faaliyetlerinin kıyaslanması benzer sektörde bulunan işletmelerde insan kaynakları faaliyetlerinde neler olup bittiğini karşılaştırmak anlamına gelir. Bu, nicel performans verilerini kullanarak doğrudan karşılaştırma yapmak, mevcut insan kaynakları uygulamalarında hangi değişikliklerin gerekli olduğunu görmek veya insan kaynakları inovasyonları hakkında rehberlik etmek için kullanılabilir "iyi uygulama" hakkında bilgi alışverişi yapmayı içerir. Bunun neticesinde işletmelerin sektörde insan kaynakları politikalarının rekabet avantajı yaratması, kaynakları ve yeteneklerine bağlıdır (s. 90).

Bu yetenek ve kaynaklarından birisi de işgörenleridir, onları işletme bünyesine çekmek var olan işgörenlerinde belirlenen stratejik plana göre gerekli

olan yetenek eksikliklerini tamamlamak için insan kaynakları uzmanları belirlenmiş politikaları takip eder ve uygular

Stewart ve Brown (2011) insan kaynakları uzmanlarının politikalarını geliştirmek için rakiplerin işe alma, ücretlendirme, performans yönetimi, eğitim-geliştirme, kariyer yönetimi politikalarından haberdar olmalarının ve işgörelere daha iyi fırsatlar sunarak işletme bünyesine kazandırmalarının önemli olduğunu ileri sürmektedir. İnsan kaynakları politikalarının rakiplere kıyasla doğru ve başarılı olması işletme bünyesine kazandırılmak istenen işgörelerin tercihlerinden belli olur (s. 295).

İşletmenin insan kaynağı avantajı, rakiplere göre daha iyi insan kaynağına sahip olmak ve o kaynağı iyi kullanmaktan geçmektedir (Lengnick-Hall, vd. 2014: 66).

İnsan kaynakları planlamalarının dış çevre faktörlerinin incelemesinden sonra organizasyon iç çevre unsurlarına bakılır kültür ve yetkinlikler iç çevre incelemesinin ilk basamağını oluşturur.

2.4. Adım:3 İç Çevrenin İncelenmesi

İşletmelerin iç işleyiş yapılarını oluşturma, düzenleme ve faaliyetlerini yürütme aşamasında iç çevresi ve işletmelerin iç çevresini etkileyebilecek işletme dış çevresindeki gelişmeleri sürekli analiz etmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Bu çevrede var olan ve değişkenlik gösteren faktörlere göre işletme sistemlerinin ayarlanması ve gerektiğinde çevre değişimlerine göre var olan sistemin değişkenlere uygun şekilde yeniden tasarlanması gerekmektedir. İnsan kaynakları açısından iç çevrenin incelenmesi işletme kültürü, yetkinlikleri ve iş gücü talebi ve arzının tahmin edilmesi anlamına gelmektedir.

İşletmenin kültürü, yöneticilerin ve işgörelerin düşünceleri, eylemleri ve duyguları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan genel olarak işletme ya da içindeki bir grup için tipik olarak kabul edilebilen kolektif, temel inançlardan oluşur.

Meifert'e (2013) göre, işletme kültürü gündelik işbirliği ve iletişimde dile getirilen tüm sözel/sözel olmayan davranışların arka planını oluşturur. Ayrıca örgüt içinde "doğru" davranış için kıstasları temsil ederler. Bu anlamda, belirli bir duruma

nasıl yanıt verileceğine dair işletme içi “örtülü” kuralları oluşturmaktadır. Her işletmenin, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan oluşmuş bir kültürü vardır (s. 235).

Armstrong (2009) işletmelerde kültürü, üst düzey yönetim, yönetici ve işgörenler tarafından genellikle işlendiği ve sürekli olarak dâhil olunan temel bir örgütsel süreç olarak tanımlar (s. 178).

Bu örgütsel süreci işgörenler, işletmenin kültürünü yaşar, işletmeye yeni katılan üyeler işletme kültürü tarafından iklimlendirilir aynı zamanda, işletmedeki her işgören kültürü içselleştirerek, sürdürerek ve kopyalayarak ya da onu değiştirerek işletme kültürünü şekillendirir ve etkiler.

Robbins ve Judge (2017), insan kaynakları için işletme kültürünün; işletmenin değerler ve normlarına uygun, doğru işgörenlerin seçilmesi, bu değerler ve normların işletmenin süreçlerine ve araçlarına yansıtılması, liderlik kalitesinin iyileştirmesi olduğu belirtmektedir. Liderler kültürel değişimlerin merkezinde bulunan insanlardır, üst yönetimin eylemleri, işletme kültürü üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (s. 576).

Yetkinlik, işgörenlerin işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan kişisel yetenek alanıdır (Noe ve Hollenbeck, 2011: 113). Çalışkan’a (2010) göre, insan kaynakları sistemleri, işletmeye özel yetkinlikler kazandırmak suretiyle sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasıdır (s. 101).

Torrington ve Hall (2014) yetkinlikleri, işletmenin değer verdiği, üstün performansına yol açan özelliklerin neler olduğunu ifade etmenin bir yolu olarak ifade etmektedir. Buna ek olarak, insan kaynakları uygulamalarının, stratejik bir yaklaşım için gerekli olduğu düşünülen eleştirel bir mekanizma sağladıkları görülmektedir. Böylece, yeterlilik çerçevesi araştırılıp tasarlandığında, işe alım, seçim, eğitim, performans yönetimi ve ödüllendirmede araç olarak kullanılabilir (s. 408).

İnsan kaynakları yönetimi, yetkinlikler sayesinde işgörelere işletmenin değerlerinin ne olduğu konusunda tutarlı mesajlar verir ve işletmenin de işgörelenden ne beklendiği konusu açığa kavuşmuş olur.

İç çevrenin incelenmesinin *ikinci unsuru*, işgücü talebi ve arzın tahmin edilmesidir. İnsan kaynakları uzmanları açısından, işletme stratejik planlamadaki etkinliklerinden biri de, işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücü talep ve arzını sürekli olarak tahmin etmeye çalışırlar. Diğer bir ifade ile insan kaynakları planlaması bu değişimi yönetmekle ilgilidir (Snell ve Bohlander, 2013: 57). Yine bu süreç insan kaynakları planlamasının, insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin uygulamaların işletmenin amaç, strateji ve planlarıyla bütünleştirilmesi işlevini yansıtmaktadır.

Bir işletmenin rekabetçi stratejisi, teknolojisi, yapısı ve verimliliği de dâhil olmak üzere çeşitli iç faktörler ve işletmenin iş çevresi, faaliyete bulunduğu sektör, ekonomik ve mevsimsel eğilimler gibi dış faktörler de işgücü talep ve arzını etkileyen durumlardır.

Ivancevich ve Konopaske (2013), tahminlerin belirlenmesinde birinci aşamanın, işletmenin stratejik planına göre, teknolojik, ekonomik, market tahminleri ve organizasyon, yatırım, yıllık faaliyet planları belirlenmesi olduğu belirtmektedir. İkinci aşama olarak insan kaynağı talep ve arzına geçilir, taleplerin tahmininde yıllık istihdam için gerekli olan işgören becerileri ve mesleki kategoriler belirlenir, arzda ise mevcut istihdam envanteri belirlenir daha sonra bu iki durum karşılaştırılarak tahminde bulunulur (s. 130).

Organizasyonun hazır bulunan ve gelecekteki işletme içi işgücü arzının yani olan ve olması beklenen işgören miktarının tespit edilmesi önemlidir. İşgücü arzının belirlenmesinde, insan kaynakları envanteri, nitelik envanteri ve yedekleme planları ve insan kaynakları bilgi sistemi önemli araçlardır. İşgücü arzının analizinde, Markov analizi gibi sayısal yöntemlerden ya da insan kaynakları yönetimi ve uzman yargısı gibi nitel yöntemlerden yararlanılabilir (Stewart ve Brown, 2011: 24).

İşletmenin operasyonel ve stratejik planları açısından (işletmenin iç çevresi), dış işgücü arzındaki değişikliklerin analizleri hakkındaki bilgi kaynaklarından toplanan bilgiler işlenerek insan kaynakları planlaması için nitelikli verilere dönüştürülür.

Dış işgücü arzının analizi, işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikteki işgörenlerin ne ölçüde sağlanılabileceğinin tahmine yöneliktir. Bu konuda, işgücü piyasasındaki çalışan arz ve talep seviyelerine, ekonomik konjonktüre, işsizlik oranlarına, yasal düzenlemelere, işletme ve piyasa ücret düzeylerine, hükümet politikalarına, belirli sektör faaliyetlerine ilişkin toplumsal tutumlara, nüfus ve işgücü hareketlerine ilişkin analiz ve tahminler yapılır. Yapılan bu tahmin ve değerlendirmeler; hangi iş için nereden, hangi yollarla işgören araştırılacağını, iç ve dış kaynaklara ne ölçüde önem ve öncelik verileceğini belirlemede yardımcı olacaktır (Armstrong, 2009: 255).

Noe ve Hollanbeck'a (2011) göre, insan kaynakları profesyonelleri, dış işgücü piyasasının oluşumundaki eğilimlerin farkında olmalıdırlar bu eğilimler, işletme için iyi, yetenekli, motive olmuş bir iç işgücü yaratma şansı sağlar (s. 30).

İnsan kaynakları biriminin, işgören politika ve uygulamalarının belirlenmesi açısından, işletmenin iş hedeflerini ve faaliyete bulunduğu alanla ilgili bilgi sahibi olması işletmenin işgücü talep ve arzının tahmini için önemli bir konudur. Bu bağlamda, işletmenin işgücü talebi ve arzı, örgütsel (işletmenin stratejileri, finansal plan ve olanaklar, üretim ve satış hedefleri, reorganizasyon, yeni yatırımlar ve ürün kalitesini artırma gibi stratejik kararlar, verimlilik artışına yol açan teknolojik vb. değişiklikler...) çevresel (ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve yasal gelişmeler, rekabet, ürün talebi, işgücü arzı) ve işgücüne ilişkin (işgörenlerin nitelikleri ve kalitesi (işgücü arzı/beceri envanteri), işgücü devri, devamsızlık, üretkenlik gibi) faktörlerin etkisiyle şekillenecektir.

Yukarıdaki paragraflarda açıklandığı üzere, işgücü talebi ve arzı (sayı ve nitelik olarak) belirlenirken açıklanan işletme iç ve dış unsurlarına ilişkin değişim ve gelişmelere göre analiz edilmektedir.

2.5. Adım:4 Stratejinin Uygulanması

İnsan kaynakları açısından işletme stratejisine uyumluluk bu aşamada üst seviyeye çıkar, belirlenen stratejiye uygun insan kaynağı belirlendiği aşamadır stratejinin uygulanması aşamasının ilk basamağın talep ve arzın uyumlu hale getirilmeye çalışılması ile başlar, insan kaynakları politikaları aracılığıyla

işletmeler, talep değerlendirmeleri ve arz konuları arasında doğru bir denge için çaba göstermektedir (Snell ve Bohlander, 2013: 73).

Torrington ve Hall (2014) insan kaynakları planlama sistemini tanımlarken; gelecekteki işgörenlere yönelik arz ve talebi analiz ettikten sonra, bu iki tahmin doğrultusunda, ne yapılması gerektiğine karar vermek için karşılaştırılır, stratejik plan doğrultusunda talep ve arzın uyumlu hale getirilmesi sağlanır olarak tanımlamıştır (s. 65).

Talep ve arzın üç eylem durumu vardır bunlar;

İnsan kaynakları eylem kararları üç durum üzerinden alınır, birinci durum işgücü arzı ile talebinin eşit olmasıdır, bu durum insan kaynakları politikaları ile ulaşılmak istenen temel hedeftir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2013: 122).

İnsan kaynakları eylem kararı, bu eşitliğin korunmasına yönelik planların hazırlanması ve uygulanmasına yöneliktir (Greer, 2001: 269). Ancak, işletme düzeyinde toplam talep ve arzın eşit durumda olmasına rağmen, birimler düzeyinde işgören fazlalığı ya da eksikliği olabilir. Bu durumda işgören açığı ve fazlalığı, iç işgören hareketleriyle (nakil, terfi, rütbe indirimi vb.) giderilerek eşitliği sağlama yoluna gidilir. İnsan kaynakları açısından eşitlik veya denge, durağan değil dinamik bir durumdur. Bu nedenle, denge halinin korunması ve sürdürülmesi için başka önlemler de düşünmek gerekir. Bu bağlamda, işgören tatmininin ve bağlılığının sağlanması ve sürdürülmesi, eğitim ihtiyaçlarının zamanında tespit edilerek karşılanmasına yönelik faaliyetlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi gibi tedbirler alınarak denge dinamik bir şekilde korunmuş olur.

İkinci durum, işgücü arzının, işgücü talebinden büyük olması, bu durum işletmede işgören fazlalığı anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları uzmanları fazlalığın büyüklüğüne, niteliğine ve ne zaman, nerede ortaya çıkacağına göre dengeyi sağlayıcı azaltmaya ve küçülmeye yönelik bazı önlemlerin alınması gerekecektir. İşgücü fazlalığını gidermek, işgören miktarını olması gereken düzeye çekmek için, yeni işgören alımlarını durdurmak veya azaltmak, çalışma saatlerini azaltmak, izin ve tatilleri artırmak, işten ayrılma ve erken emekliliği teşvik etmek,

sürekli işten çıkarma yoluna gitme gibi önlemler alınarak dengeyi korunmaya çalışırlar.

Üçüncü durum, işgücü talebinin, işgücü arzından büyük olmasıdır, bu durumda işletmede işgücü açığı veya işgören ihtiyacının olması anlamına gelir. İşgücü açığı olması durumunda, ihtiyacın miktarına, zamanına, süresine ve niteliğine göre, alınabilecek önlemler; eldeki işgücü ile işgücü eksikliğini karşılamak, geçici veya sürekli statüde yeni personel istihdamı yoluna gitmek olacaktır.

İşletmelerin doğru zamanda doğru yerlere doğru sayıda ve doğru kişiye sahip olmaları, hem organizasyona hem de işgörelere değer katar. Bu durum hem işveren hem de işgören açısından tatmin ve motive edici bir faktördür.

Lawler'e (2005) göre talep ve arzın uyumlu hale gelmesi, insan kaynakları yönetimini daha stratejik bir konuma gelmesini sağlar (s. 3). Yukarıda belirtilen durumların uygulamaları insan kaynakları yöneticileri tarafından yapılır bunlar; küçülme ve/veya işten çıkarma ve/veya işgören sağlama ve işletme içi eğitimidir.

Talep ve arzın işletme stratejisi işe uyumlu hale getirilebilmesi için arzın talepten büyük olduğu durumlarda, küçülme ve/veya işten çıkarma eyleminde bulunulur,

Yeniden yapılanma ya da doğruluk sağlama olarak da bilinen küçülme, esas olarak bir işletmenin büyümesinin tersidir; Organizasyonda bir kerelik bir değişiklik ve istihdam edilen işgören sayısını gösterir. Tipik olarak, hem organizasyonel yapı hem de işletmedeki işgören sayısı, kurumsal performansın iyileştirilmesi amacıyla küçülmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016: 348).

Dessler'e (2013) göre, küçülme, işletmenin olumsuz koşullara itildiği veya sermaye erozyonuna uğradığı düşüncesini akla getirebilir. Ancak son yıllarda artan rekabet koşullarında işletmeler esneklik kazanabilmek için, büyüme yerine küçülmeyi gerekli bir faaliyet olarak işletmelerin stratejilerine dâhil etmişlerdir. Bu durum işletmelerin çevresinin küreselleşmeyle birlikte büyük dinamizm kazanmasıyla ilgilidir (s. 483).

Bunun sonucu olarak rekabet koşulları değişmiş ve müşteri faktörü büyük önem kazanmıştır. Büyüme bir bakıma hantallaşma, diğer bir anlamda dinamikliğin yitirilmesi olduğundan, işletmelerin gereksiz büyüme yerine küçülmeyi seçmesi işletmeler açısından bazı üstünlükler sağlar. Bu üstünlükler büyümenin yerini alacak nitelikte olmayıp, onları tamamlayıcı bir özellik göstermektedir.

Gerçek şudur ki, küçülmenin işletmeler üzerindeki etkileri tamamen açık değildir. Bir işletmenin itibarı genellikle küçülme ile zarar görür. Araştırmalar, küçülme kararı alan işletmelerin finansal performanslarının küçülmeyen işletmelerin performansına benzer olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, işletme açısından küçülmenin etkinliğini desteklemektedir. İşletmeler, küçülme işlemine devam ettikleri zaman genellikle iyi performans göstermezler, bu nedenle performanslarının, küçülme sonrasında rakiplerinkine benzer olduğunu bulmak, işten çıkarmanın başlangıçta karlılığı artırabileceğini göstermektedir (Stewart ve Brown, 2011: 267).

İş gücü talebinin, işgücü arzından büyük olması durumunda işgören sağlama ve işletme içi eğitim faaliyetlerine ihtiyaç duyulur bu durumda,

İşletmenin belirlemiş olduğu stratejiye uygun olarak işletme bünyesinde eksik olan işgörenin talep edilmesidir. İnsan kaynakları uzmanları belirlenen pozisyonlara uygun işgören seçimi yaparak, işgörenlerin işletme faaliyetlerine destek olmaları sağlanır.

Eğitim, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için stratejik olarak kullanılır. Hem mevcut işgören hem de yeni katılan işgören için gerekli eğitim desteği iş niteliğine belirlenen hedefleri karşılayacak şekilde tasarlanabilir ve sınıflandırılır bunlar;

Gerekli ve düzenli eğitim: Çeşitli zorunlu yasal gereksinimlere uygundur ve tüm işgörenlere verilir. İş/teknik eğitim: işgörenlerin işlerini iyi bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlar. Gelişim ve kariyer eğitimi: Gelecek için bireysel ve kurumsal yetenekleri geliştirmek için daha uzun vadeli bir odak sağlar. Kişilerarası ve problem çözme eğitimi: Hem operasyonel hem de kişilerarası problemleri ele

alır ve örgütsel çalışma ilişkilerini geliştirmeyi amaçlar (Mathis ve Jackson, 2011: 251).

Stratejik eğitim sayısız organizasyonel faydaya sahiptir. İK ve eğitim profesyonellerinin iş ile yakından ilgilenmelerini ve işletme yöneticileri ile sorunlarını çözmeye yardımcı olmalarını ve böylece kurumsal sonuçlara önemli katkılarda bulunmalarını sağlar.

2.6. Adım:5 İnsan Kaynakları Açısından Uygulanan Stratejilerin Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları stratejilerinin değerlendirme adımı stratejik harita ve insan kaynakları performans çizelgesi (HR Scorecard) yararlanır.

Stratejik harita, kritik faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin örgütün stratejisiyle ilişkilerini gösteren bir grafikdir (Kaplan ve Norton, 2001: 90).

İşletmelerin strateji ya da stratejileri açıklayan kapsamlı bir yapı olan stratejik haritalar, işletme içindeki bütün bölümler ve işgörenler için ortak ve anlaşılabilir bakış açısı sunarlar. Yöneticiler sorumlu oldukları bölümlerin işletmenin stratejik planlarına nasıl katkı sağladığını stratejik haritalar sayesinde anlayabilirler (Dessler, 2013: 82).

Stratejik haritalar, işletmenin nihai amacına ulaşması için izlemesi gereken strateji ve faaliyetleri gösterir. İnsan kaynakları programları da bu amaca hizmet etmek için tasarlanırlar. İnsan kaynaklarının işe alma, eğitim, performans, değerlendirme ve ücretlendirme gibi konularda belirleyeceği strateji ve faaliyetlerin işletme stratejisine uygun olarak geliştirmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları performans çizelgesi (HR Scorecard), uygulamaları stratejik haritaların sayısallaştırılmasında kullanılan bir tekniktir. Bu teknikte işlemler stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli insan kaynakları faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin eksikliğini ölçmek için kriterleri tespit ederler, daha sonra da bu kriterlere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol ederler (Dessler, 2013: 83).

Belirlenen işletme stratejik amaçlarına göre, insan kaynakları bölümlerinin yetkinlikleri şekillenmektedir. Yetkinlikler, iletişim, iş tasarımı, seçme, eğitim-

geliştirme, performans ölçümü ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarını ve bu uygulamalardan oluşan sistemleri şekillendirmektedir. Stratejik yönelimle uyumlu sistem ve uygulamalar ise insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarını etkilemektedir.

İnsan kaynakları performans çizelgesi özünde işletmenin stratejik amaçları ile insan kaynakları bölümlerinin faaliyetlerini uyumlu hale getirmek için yapılan çalışmalarıdır. İnsan kaynakları bölümlerinin performans ölçütü dört temel yetkinliği ve bunların başarı ölçütleri bulunmaktadır bunlar; idari konularda etkili olma, her bir işgörene sağlanan ek olanakların maliyeti ve insan kaynakları faaliyetlerinin işlem maliyetleridir. İşgören savunuculuğu, kritik pozisyonlardaki insanları işletmede tutma oranı, temel yetkinliklere sahip iş gücünün artış oranı, değişim dönemlerinde kritik öneme sahip iş gücünün işletmede tutma oranıdır. Stratejik yönetim, işgörenlerin stratejileri anlama dereceleri, insan kaynakları bölümünde işgörenlerin, bölümlerinin önemini anlama dereceleri.

Değişim lideri, üst yönetimin insan kaynakları bölümünün değişim sırasındaki faaliyetlerinden memnun olup/olmaması, işgörenlerin değişim sonuçlarından haberdar olup/olmaması, işgörenlerin değişim sürecine katkılarıdır (Ergeneli, 2016: 61).

2.7. İşletme Stratejik Yönetim Adımları Açısından İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi

2.7.1. Stratejik yönelimin belirlenmesi

Stratejik yönelimin belirlenmesindeki kasıt işletmenin faaliyette bulunacağı işi tanımlamaktır (Dessler, 2013: 74). Bu bağlamda işletme stratejik yönetiminin birinci adımı ve insan kaynakları uygulamalarının birinci adımı stratejik yönelimin belirlenmesinde eşleştirilir.

Bu eşleşmenin sağlanması için insan kaynakları yöneticileri ya da uzmanları üst düzey yöneticilerin belirledikleri misyon, vizyon ve değerleri göz önünde bulundurarak işletme kültürü ve etik kurallarını anlamaya çalışırlar.

Bu aşamada işletmelerin insan kaynakları birimleri strateji ve politikalarını seçerken, hangi amaçlar, değerler ve etik prensipler çerçevesinde hareket edileceği

belirlenir. Mevcut işletme kültürü ve meslek etiği ile ilgili uygulamalar, üst düzey yönetimce belirlenen vizyon, misyon ve değerlere uyumlu olması beklenir değil ise, yeni işletme kültürü ve etik prensiplerin oluşturulması konusunda insan kaynakları bölümünün diğer bölümler ve üst yönetimle işbirliği yaparak, işletme için uygun strateji ve politikaları belir ve işgörenlere rehberlik eder.

Bu yaklaşımla oluşturulan stratejik yönelimin belirlenmesi, işletme iş kapsamının ve ulaşılmaya çalışılan sonuçların resmi olarak açıklanmış tanımıdır.

2.7.2. Çevre analizi (İç ve Dış)

Çevre analizi, işletmeler açısından, iç çevresindeki güçlü, zayıf yanlarını ve dış çevreden gelen tehdit ve fırsatları değerlendirmek için kullanılan analiz yöntemidir (Mondy ve Martocchio, 2016: 103). Bu başlık altında işletme stratejik yönetiminin ikinci, üçüncü adımı ve insan kaynakları uygulamalarının ikinci, üçüncü adımı olan çevre analizlerinin eşleştirilmesi konusu açıklanmaya çalışılacaktır.

Stratejik planların yapılması için işletmeler hem iç hem de dış ortamlardan gelen bilgi akışlarına ihtiyaç duyarlar. İç analizde örgütsel yetkinlikler, güçlü yanlar ve zayıf yönler hakkında bilgi sağlanırken, dış ortamın taranmasındaki amaç ise, organizasyonel stratejistlerin tehditleri, fırsatları ve kısıtlamaları tanımlamasına izin verir. Kısacası stratejinin çerçevesi, işletmenin güçlü yanlarından yararlanarak fırsatların yakalanması, işletme için tehdit unsurlarından kaçınmak için ise zayıf yönlerini en aza indirmek olacaktır. İşletmelerin iç ve dış çevre analizine ihtiyaç duyma sebepleri, çevrelerindeki durumları işletme açısından avantaja dönüştürülmesinin hedeflenmesidir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin de kendisiyle ilgili stratejileri belirlerken iç ve dış çevre analizlerini yapar. Böylece söz konusu stratejiyi etkileyebilecek faktörler belirlenmeye çalışılır. İnsan kaynakları yöneticileri, iş gücü piyasasını etkileyen demografik gelişmeler, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, ekonomik gelişmeler ve rakiplerin işgücü ile ilgili aldıkları kararları (işe alım, ücretlendirme, kariyer politikaları) inceleyerek gelecekte ihtiyaç duyulan işgücünün temin edilmesi veya işletmenin mevcut işgörenlerin elde tutulması

açısından bir problem olup olmayacağını belirlemeye çalışır. Sadece iş gücü arzını etkileyebilecek dışsal faktörleri incelemek yeterli değildir. İnsan kaynakları yöneticileri diğer bölüm yöneticileri ile işbirliği yaparak, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve güçlü yanları rekabet edebilmek için zayıf yönlerini de belirlenen strateji ışığında güçlendirmeye çalışırlar.

2.7.3. Stratejinin belirlenmesi ve uygulanması

Çevre analizlerinden sonra, işletme stratejisi belirlenir ve stratejinin uygulanması aşamasına geçilir. Bu aşamada insan kaynakları yöneticileri veya uzmanları iç-dış çevre analizi sonuçlarını göz önünde bulundurarak stratejilerini belirler. Bu başlık altında işletme stratejik yönetiminin dördüncü, beşinci adımı ve insan kaynakları uygulamalarının dördüncü adımı stratejinin belirlenmesi ve uygulanması aşamasında eşleştirilir.

Stratejik planın ne kadar yaratıcı ve iyi formüle edilmiş olmasından bağımsız olarak, işletme yanlış bir şekilde uygulandığı takdirde fayda sağlamayacaktır. Strateji uygulaması, işletmenin davranışında, yönetimin liderlik yeteneği, organizasyon yapısı, bilgi ve kontrol sistemleri, üretim teknolojisi ve insan kaynakları dâhil olmak üzere bir veya daha fazla kurumsal boyutu değiştirerek ortaya çıkabilecek değişiklikler gerektirir (Mondy ve Martocchio, 2016: 105).

Lawler (2005) işletmenin, insan kaynakları birimi işletme stratejilerine uygun organizasyonun işleyiş biçiminde yapılacak değişikliklerin stratejiye uygun olarak nasıl organize edilebileceğine odaklanmalıdır. İnsan kaynakları açısından stratejilerinin kurumsal, rekabet ve diğer işlevsel stratejilerle uyumlu olmasına dikkat edilir (s. 16).

İnsan kaynakları stratejileri; farklılaştırma stratejisi (kaynak temelli stratejiler), bu strateji mevcut ve yeni faaliyet gösterilecek alanda işgörelere yatırım yapma, onları değer yaratan bir kaynak olarak kabul eden stratejilerdir.

Maliyet liderliği (maliyet ve kontrol temelli stratejiler), bu stratejide mevcut ve yeni faaliyet gösterilecek alanlarda işgöreleri sürekli kontrol altında tutarak işgörelenin üretkenliğini artırıp maliyetini düşürmek ve insan kaynakları uygulamalarının maliyetini azaltacak önlemler almaktır.

Odaklanma stratejisi (kaynak odaklı ve/veya maliyet odaklı), bu stratejide odaklanılan faaliyet alanında maliyetleri düşürecek, işgörenlerin ise kontrol altında tutan ancak odaklanılan faaliyet alanında işgörenlerin değer yaratan bir kaynak olarak gören stratejilerdir.

2.7.4. Stratejik kontrol (Değerlendirme)

Bu aşamada insan kaynakları stratejilerinin önceden belirlenen amaçlara ulaşmasında etkili olup olmadığını belirlenmeye çalışılır. Bu başlık altında işletme stratejik yönetiminin altıncı adımı ve insan kaynakları uygulamalarının beşinci adımı stratejik kontrol aşamasında eşleştirilir.

Uygulanan stratejilerin başarılarını ölçmede kullanılan kıstaslar, uygulanan insan kaynakları stratejilerine, işletmenin amaç ve önceliklerine göre şekillenmektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin işe alım, eğitim-geliştirme, performans yönetimi ve ücretlendirme konularında aldıkları kararların etkinliğini ölçmek için insan kaynakları performans ölçütlerini ve Balance scorecard yöntemlerini kullanırlar.

Maliyet liderliği stratejisi izleyen bir işletme, işe alım ve insan kaynakları maliyetlerini, farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletme ise eğitime ve geliştirmeye ayrılan kaynağın yıllar içerisindeki değişimi ve eğitimin etkinliğini hesaplanarak insan kaynakları faaliyetlerinin işletme stratejisine uygunluğu test edilir.

Çalışkan'a (2010) göre organizasyonlar, başarılı insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının, verimlilik, kalite ve finansal performans gibi farklı alanlarda performansı artırabileceği söylemiştir (s. 102).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın amacı

Değişkenlerin sürekli yenilendiği günümüz iş dünyasında nitelikli stratejilere olan önem her geçen gün daha da artmıştır. Bilgi çağını yaşadığımız bu yüzyılda işletmelerinde rekabet unsurları arasında hiç kuşkusuz insan kaynağı en önemli yeri tutmaktadır. Bu kaynağın etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi işletmelerin insan kaynakları birimlerinin sorumluluğundadır. İşletme stratejik yönetimi de insan kaynağı üzerinden planlatılmakta ve yönetilmektedir. Bu bağlamda işletmenin insan kaynakları birimi ile uyum içinde çalışması ve bu birimin stratejik planla bir sinerji oluşturması rekabette işletmeleri bir adım öne taşıyacaktır. Her daim güncel bir konu olan işletme yönetimi, kendi alanına konu olan işletme stratejik yönetimi ve insan kaynaklarının uygulamaları araştırılması, incelenmesi ve üzerinde durulması gereken bir konudur.

Kavramsal çerçevenin yer aldığı birinci bölümde; genel olarak stratejik yönetim, stratejik yönetim modeli tanımına ve işletme stratejik yönetimi adım basamakları ve alt başlıklarının tanımlamalarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, işletme stratejik yönetim adımlarının insan kaynakları uygulamalarına karşılık gelen adımları ve bu adımların alt başlıkları açıklanmaya çalışılmıştır. Yine ikinci bölümün kapsamında, işletme stratejik yönetim adımlarına karşılık gelen insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik adımları kapsamında değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik yönetimine uyumu altında, işletme stratejik yönetim sürecinin planlama, uygulama ve değerlendirme adımlarının nasıl uyarlandığı ve insan kaynakları yönetimine stratejik yönetim içerisinde nerede yer aldığı sektör bazında ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Araştırma sorunsalı göz önüne alınarak işletme ve insan kaynakları yöneticilerine yapılandırılmış mülakat soruları yöneltilmiş vermiş oldukları cevaplar ve görüşme notları ATLAS.TI 8 (The Qualitative Data Analysis & Research Software) yazılım programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Bu sorunsal işletme yöneticileri ve insan kaynaklarının bakış açısıyla ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Böylece bu sistemin nasıl çalıştığına dair alandakilerin görüşlerine yer verilerek çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

3.1.2. Araştırmanın evreni ve sınırlılıklar

Araştırmanın evrenini özel sektörde çalışan işletme yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. Bu anlamda tez çalışmam, özel sektör işletme stratejilerine farklı bakış açılarını yansıtması bakımından; gayrisafi yurtiçi hâsıla, iktisadi faaliyet kollarına (A21) göre, gelir yöntemiyle hesaplanan Türkiye'nin GSYH'ne en fazla değer katan imalat sanayii, inşaat ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir.⁴

Çalışmanın nitel bir araştırma olması nedeniyle, olasılığa dayalı olmayan örneklem tekniklerinden amaçlı (purposive) ya da yargısal (judgemental) örnekleme yoluna gidilmiştir. Gürbüz ve Şahin'in (2016) tanımladığı gibi amaçlı örnekleme araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden hareket ederek araştırma sorusuna uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikleri taşıyan deneklerin seçildiği örnekleme yöntemidir (s. 134). Bu örneklem tekniğine göre seçilen katılımcıların isimleri ve firma bilgileri gizli tutularak, oluşturulan tablo aşağıdaki gibidir. İlerleyen başlıklarda bu tabloda yer alan isimler kullanılarak analiz süreci yürütülecektir.

Tablo 1: Araştırma Örnekleme ve Evreni

ADI	FİRMA BİLGİSİ	GÖREVİ
Üst Düzey Yönetici (A)	İmalat Sanayi, Firma-1	Yönetim Kurulu Başkanı
İK Yöneticisi (1)	İmalat Sanayi, Firma-1	İnsan Kaynakları Yöneticisi
Yönetici (B)	Ticaret, Firma-2	Satış ve Pazarlama Müdürü
İK Yöneticisi (2)	Ticaret, Firma-2	İnsan Kaynakları Yöneticisi
Üst Düzey Yönetici (C)	İnşaat, Firma-3	Kurucu Müdür
İK Yöneticisi (3)	İnşaat, Firma-3	İnsan Kaynakları Yöneticisi

⁴ Türkiye İstatistik Kurumu, Ulusal Hesaplar, Gelir Yöntemi İle GSYH (2009 Bazlı): <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (Erişim Tarihi: 28.05.2018)

Katılımcıların künye bilgileri:

1.Üst Düzey Yönetici (A) (Yönetim Kurulu Başkanı) (Firma-1)

1990 yılında üniversiteden mezun olduktan sonra aile işletmemizde çeşitli pozisyonlarda yöneticilik görevi yaptım şuan yönetim kuruluna başkanlık yapıyorum.

2. İnsan Kaynakları Yöneticisi (1) (Firma-1)

Bankacılık geçmişim var 2001 yılından önce daha sonra insan kaynakları yöneticiliği sertifikası alıp 2002 yılından bu yana insan kaynakları birimlerinde çeşitli görevlerde bulundum şuan da yönetici pozisyonunda çalışmaktayım.

3. Yönetici (B) (Satış ve Pazarlama Müdürü) (Firma-2)

2006 yılında inşaat mühendisliğinden mezun oldum. Dizayn mühendisi olarak XXXX Enerji grubunda çalışmaya başladım. 2018 yılında satış ve pazarlama müdürü pozisyonuna atandım.

4. İnsan Kaynakları Yöneticisi (2) (Firma-2)

Marmara üniversitesi İİBF işletme bölümünden 2006 yılında mezun oldum. 2009 yılından bu yana insan kaynakları profesyoneli olarak çalışmaktayım.

5. Üst Düzey Yönetici (C) (Kurucu Müdür) (Firma-3)

2006 yılında inşaat mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra inşaat, proje firmalarında çalıştım 2016 yılında iki arkadaşım ile beraber kendi firmamızı kurduk.

6. İnsan Kaynakları Yöneticisi (3) (Firma-3)

2009 yılında Gazi Üniversitesi İİBF Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bölümünden mezun oldum, mezun olduğum tarihten buyana işletmelerin insan kaynakları departmanında farklı görevlerde çalıştım. 2015 yılından beri insan kaynakları yöneticisi olarak çalışmaktayım.

Tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcılar; yönetim kurulu başkanı, yönetici ve kurucu müdür olmak üzere üç farklı özel işletme yöneticisi ve bu işletmelerin insan kaynakları yöneticileri olmak üzere toplamda altı kişiyle yapılmış olması ve tamamının özel sektörlerde görev yapıyor olması, araştırmanın sınırlılıkları arasında gösterilebilir.

Yüksek lisans tezi olan bu çalışmaya ayrılan kısıtlı zaman, olabildiğince verimli kullanılmaya çalışılmıştır. Ayrıca alan araştırmalarına ayrı bir çalışma konusu olabilecek kamu ve vakıf yönetimlerinde stratejiler sorgulanmamıştır. Araştırma imalat, inşaat ve ticaret alanında faaliyet gösteren özel işletmelerle sınırlı tutulmuştur.

3.1.3. Araştırmanın yöntemi

Tez çalışmamın amacı doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'in (2008) nitel araştırmanın amacını; belirli bir evren hakkında genellemeler yapmak değil, evrende var olduğu düşünülen çeşitlilik, zenginlik, farklılık ve aykırılıkları tespit edip bunları çalışmaya dâhil etmek suretiyle konunun incelenmesi ve konunun farklı boyutlarını ortaya seren nispeten bütüncül bir resim elde etmek olarak tanımlamıştır (s. 107). Nitel araştırma deseni olarak örnek olay (case study) araştırması kullanılmıştır. Gürbüz ve Şimşek (2016) örnek olay araştırmasını; araştırma konusuna birçok açıdan bakılarak söz konusu olay ve olgunun çeşitli yanlarını gün ışığına çıkarması ve böylelikle anlaşılması sağlanmaktadır şeklinde tanımlamışlardır (s. 405). Araştırmamda sadece üzerinde çalışılan olaya özgü bir sonuca varılmak istendiğinden örnek olay sınıflamalarından içsel (intrinsic) olay seçilmiştir. Gürbüz ve Şimşek (2016) bu sınıflandırmayı şöyle tanımlamıştır: araştırmacının amacı soyut kavramları anlamaya veya kuram oluşturmaya çalışmak değildir. Araştırmacının ilgi odağında olayı daha iyi anlama varsa bu yöntemi kullanır (s. 407). Bu bağlamda çalışma içsel olay niteliğe sahip olduğundan nicel araştırmalarda olduğu gibi hipotez kabulü veya reddi söz konusu değildir.

Bu araştırmada veri toplamak için yöneticilerle görüşme (mülakat, interview) yapılmıştır. Gürbüz ve Şahin (2016) görüşme (mülakat) sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya çalışan bir veri toplama yöntemi olarak tanımlamıştır (s. 187). Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama araçlarından, yapılandırılmış soru formlarıyla alanındaki işletme yöneticisi ve insan kaynakları yöneticileriyle görüşme (mülakat) yapılmıştır. Gürbüz ve Şahin'in (2016) açıkladığı gibi yapılandırılmış görüşme, tüm katılımcılara araştırma konusuyla ilgili önceden belirlenmiş aynı sorular aynı sırada ve aynı biçimde

solunmaktadır. Diğer görüşme türleriyle kıyaslandığında görüşmecinin sahip olması gereken nitelikler yapılandırılmış görüşmelerde daha alt düzeydedir. Bu görüşme türünde aynı sorular, aynı sırada ve aynı biçimde katılımcıya sorulması gerektiğinden görüşmecinin çok üst düzeyde beceriye sahip olması gerekmemektedir. Yapılandırılmış görüşmeden elde edilen verinin düzenlenmesi ve işlenmesi diğer görüşme türlerine kıyasla daha kolaydır (s. 188). Tez çalışmamdan önce yeterli görüşme (mülakat) deneyimim olmaması nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir.

Görüşmeler sistematik analiz yöntemiyle çözümlenerek aktarılmıştır. Harry F. Wolcott'un geliştirdiği sistematik analiz yöntemi; veriler içerisinde yer alan anahtar faktörler ortaya çıkartılmaya ve veriler arasındaki ilişki yapıları tanımlanmaya çalışılmaktadır. Yıldırım ve Şimşek'in (2008) Wolcott'dan aktardığına göre, verilerin sistematik analiz yöntemiyle aktarılmasının nedeni, bazı temalar ve temalar arası ilişkilerin belirlenip, veri analizini daha da ileri bir noktaya taşıyarak okuyucuya daha doyurucu bilgiler sunmaktır (s. 221). Bu tezde sistematik analiz yaklaşımıyla veriler sınıflandırılmış, yorumsamacı bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. Bu tez çalışmasında, yapılan görüşmeler (mülakatlar) neticesinde araştırma sorularına cevaplar aranmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre görüşmenin (mülakat) en yaygın veri toplama yöntemlerinden biri olmasının nedeni, yazma ya da doldurmaya dayanan anket ve testler gibi yapaylık ve sınırlılıktan farklı olarak yüz yüze güçlü bir iletişim kurularak bireylerin görüşlerini, bilgi ve deneyimlerini daha etkin bir şekilde ortaya çıkarmasıdır (s. 127). Bu bağlamda özel sektörde insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik yönetimine uyumunun farklı yönleriyle ele alınmasını sağlamıştır.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguları tüm özel işletmeleri genelleme amacı yoktur. Araştırmada elde edilen veriler yargısal veri sınıfındadır. Gürbüz ve Şimşek (2016) yargısal verileri nesnellikten öte, öznel nitelikler taşıması bireyin duygu, düşünce, algı, izlenim ya da tutumlarını kapsamaktadır. Bu nedenle yargısal veri bireylerin öznel değerlendirmelerine dayalı olan veriler olarak tanımlanmaktadır (s. 176). Tez çalışmamdaki veriler görüşme yapılan katılımcıların bakış açısıyla sınırlıdır.

3.2. Araştırmanın Yürütülmesi

Görüşmelerde (mülakat) sorulacak olan soruların belirlenmesine tezin daha ilk bölümünden itibaren başlanılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın teori kısmı bittiğinde yirmiye yakın soru elde edilmiştir. Yirmi sorunun görüşme yapılan yöneticiyi sıkacağı ve zamanın verimsiz kullanılmasına neden olacağı düşüncesiyle, tez danışmanı ile tartışılarak soruların yaklaşık üçte biri çıkarılmıştır. Bununla da yetinilmeyip bir işletme üst düzey yöneticisi ile yapılan pilot görüşme neticesinde, bazı soruların önemliliğinin yanında bazılarının ise cevabının kaynaklarda olduğu ve gereksiz olarak değerlendirilmesi sonucunda tez danışmanının da onayı alınarak işletme yöneticisi ve insan kaynakları yöneticilerine hazırlanan görüşme (mülakat) soruları aşağıdaki gibidir:

Mülakat Soruları-1

(Yönetim Kurulu Başkanı, Pazarlama ve Satış Müdürü, Kurucu Müdür)

1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar hangi görevlerde bulundunuz?
 - Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?
2. İşletmeniz stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?
 - Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?
 - Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?
 - Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?
3. İşletmeniz stratejilerini belirlerken dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?
4. Rekabette farklılaşma doğrultusunda işletmeniz ayrıcalıkları nelerdir?

5. Stratejik planınızı etkileyen işletme çevre faktörleri nelerdir?
6. Sizce işletme açısından stratejik yönetimin güçlü yönleri nedir?
 - Uygulama esnasında yaşanan sorunlar nelerdir?
7. İşletme stratejik yönetimi açısından insan kaynaklarının birimine hangi aşamada ihtiyaç duyuyorsunuz?
8. Stratejinin uygulaması ve değerlendirilmesi açısından;
 - Yapılan stratejik planlar hangi dönemlerde değerlendiriliyor?
 - Değerlendirme için kullandığınız bir sistem var mı?

Mülakat Soruları-2

(İnsan Kaynakları Yöneticisi)

1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar hangi görevlerde buldunuz?
 - Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?
2. İşletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?
 - Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?
 - Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?
 - Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?

3. İşletmenizin stratejilerini belirledikten sonra stratejiye uyum için yapmış olduğunuz çalışmalardan bahsedebilir misiniz?
4. İşgörenlerin stratejik yönetime, planlamaya bakış açıları nelerdir?
5. Stratejiye uyum aşamasında yaşanan avantajlar/dezavantajlar nelerdir?
6. Yapılan çalışmaların değerlendirilmesi açısından;
 - Yapılan stratejik planlar hangi dönemlerde değerlendiriliyor?

Tez yazım süreci içerisinde görüşme (mülakat) yapılacak kişiler belirlendikten sonra randevular alınmıştır. Görüşme yapılacak kişilerin belirlenmesi çok titiz bir çalışmanın ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Nispeten derinlikli yorumlara ulaşabilmek amacıyla görüşme (mülakat) yapılanların işletme üst düzey yöneticisi olmasına ve insan kaynakları yönetiminde deneyimli olmalarına özen gösterilmiştir. Bu manada görüşme (mülakat) sorularını yönelttiğim kişiler işletme üst düzey yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileridir. Bununla beraber görüşme yapılacak kişilerin seçimi sırasında işletmelerinde stratejik yönetim sürecini kullandıkları dikkate alınarak, daha gerçekçi bir çalışma ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Görüşmeler için randevu talepleri tüm katılımcılar tarafından olumlu karşılanmış olup, tamamı böyle bir çalışmanın yapılması ve kendi görüşlerine başvurulmasından son derece memnun kaldıklarını ifade etmişlerdir. Görüşmeler daha çok sohbet ortamında gerçekleşmiş ve sorulan sorular sorgulayıcı bir tarzda değil bilgi vermeye davet eder nitelikte sorulmuştur, bu da çalışmaya ayrı bir derinlik katmıştır. Yıldırım ve Şimşek'in (2008) de belirttikleri gibi "sohbet tarzı görüşme yoluyla elde edilen verileri birleştirmek, düzenlemek ve analiz etmek zordur" (s. 122). Görüşme kayıtları tamamlandıktan sonra nitel analiz için geliştirilen bilgisayar yazılımlarından ATLAS.TI 8 (The Qualitative Data Analysis & Research Software) programı bu tez için daha uygun olacağı düşünüldüğünden

tercih edilmiştir. Ses kayıtları ve görüşme notları adı geçen programa aktarılarak birlikte analiz edilmesine başlanmıştır. Miles ve Huberman'ın dediği gibi “yükü duların olduğu çalışmalarda kavramsal çerçevenin ve araştırma soruları iş ve zaman açısından aşırı yükü dulara karşı en iyi önlem olarak” açıklamışlardır (s. 55).

Verilen cevaplar ışığında görüşmeleri oluşturan kelimeler önce kodlandı, kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturuldu ardından temalar elde edilmeye çalışıldı. Yapılan bu analiz çalışması ilerleyen başlıklar altında katılımcıların görüşleriyle beraber temalar altında açıklanmaya çalışılmıştır. Görüşmelerin analiz edilmesi konusunda zorluklar yaşanmasına rağmen mülakatlarda verilen cevaplar, araştırma sorusunu aydınlatır nitelikte olmuştur. Yapılan görüşmeler (mülakat) tamamı katılımcılardan izin alınarak ses kaydı altına alınmış ve notlar tutulmuştur. Söz konusu mülakatlar 5-8 Haziran 2018 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

3.3. Araştırma Bulguları

Yukarıda unvanları ve görevleri belirtilen katılımcılarla yapılan görüşmelerde, işletme stratejik yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili yapılandırılmış soru formuyla araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Katılımcılar bu sorular çerçevesinde görüşlerini beyan etmişlerdir. Görüşmeler sonucunda yapılan analizler sonucu elde edilen temalar planlama, uygulama ve değerlendirmedir. İşletme stratejik yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarının stratejilere uyumu ile ilgili, temalar altında kategoriler hiyerarşik olarak sıralanmış ve aralarındaki bağlantı açıklanmaya çalışılmıştır.

Planlama Süreci

- İşletme stratejik yönetimi planlanırken yöneticilerin stratejiye başlangıç noktaları
- İşletme yöneticilerinin stratejileri belirlerken dikkat ettikleri hususlar
- İşletmenin rekabette farklılaşma doğrultusundaki stratejik ayrıcalıkları
- Yöneticiler açısından stratejilerin güçlü yönleri

Uygulama Süreci

- Stratejik planlama aşamasında yöneticilerin insan kaynaklarını yönetimine hangi aşamada ihtiyaç duyulduğu
- İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum için yapmış olduğu çalışmalar
- İşgörenlerin stratejiye bakış açıları
- İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum aşamasında yaşamış olduğu sorunlar

Değerlendirme Süreci

- İşletme ve insan kaynakları yöneticilerinin stratejiyi değerlendirme yöntemleri

Mülakatların tamamı ise bu tezdeki mevcut yorumların kontrol edilebilmesi ve gelecek çalışmalara kaynak oluşturabilmesi açısından ekler kısmında bulunmaktadır.

Yıldırım ve Şimşek'in (2008) de belirttikleri üzere nitel araştırmalarda, araştırmacı bilgi toplama sürecinin doğal bir parçasıdır ve onun incelenen konuyla ilgili düşünceleri büyük önem taşır (s. 238). Nitel araştırmalar, yorumsamacı bir sosyal bilim geleneğinin uzantısı olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle bu kısımda katılımcıların görüşleri verilirken bazı yorumlamalarda bulunulacaktır. Görüşmelerde elde edilen veriler, yöntem kısmında belirtildiği gibi sistematik analiz tekniğiyle aktarılacaktır. Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre sistematik analizlerde, bireylerin görüşlerini okuyucuya çarpıcı bir şekilde sunmak için doğrudan alıntılara yer verilir. Elde edilen veriler sistematik bir şekilde betimlenerek yorumlanır ve neden sonuç ilişkileri kurularak bazı sonuçlara ulaşılır. Araştırma verileri arasında kurulacak bağlantılar ve değerlendirmeler, araştırmacının yorumlarının boyutlarını göstermektedir (s. 224).

Araştırma verilerini aktarırken, belirli bir konuda benzer ve farklı görüşlere yer verilerek, aynı konuya neden farklı yaklaşımların sergilendiği noktasında değerlendirmeler yapılacaktır. Bununla birlikte verilen cevaplar ile kişinin konumu değerlendirilerek, olay farklı bir bakış açısıyla ortaya konulmaya çalışılacaktır. Yukarıda verilen başlıklar, izleyen bölümlerde sırasıyla ele alınacaktır.

3.4. Planlama Süreci

Yönetimin ilk işlevi olan planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi ile başlar. Amaçlar belirlenmeden nereye varılacağı, neye erişilmek istendiği bilinmeden bir işletme veya örgütün kurulması söz konusu olamaz. Ülgen ve Mirze (2013) Stratejik planı tanımlarken rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlamıştır (s. 35).

Stratejik yönetimde esasında uzun dönemli planlama yapmak için bilgi toplanması ve bu bilgiler doğrultusunda işletmenin uzun dönemine yön vermek için gerçekleştirilen bir yönetim faaliyetidir. Yöneticilerle yapmış olduğum görüşmeler neticesinde stratejik yönetim planına yaklaşımları aşağıdaki kategoriler altında açıklanmaya çalışılmıştır. Kategoriler araştırma sorusu çerçevesinde kodlarla açıklanması amaçlanmıştır. Alt başlıklara bakıldığında tezin içeriğinde olan stratejik yönetim hiyerarşinin kodlardan elde edilen kategorilerde de olduğunu göreceksiniz.

Planlama başlığı altında görüşmelerden elde edilen veriler başlıklar altında sıralanmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

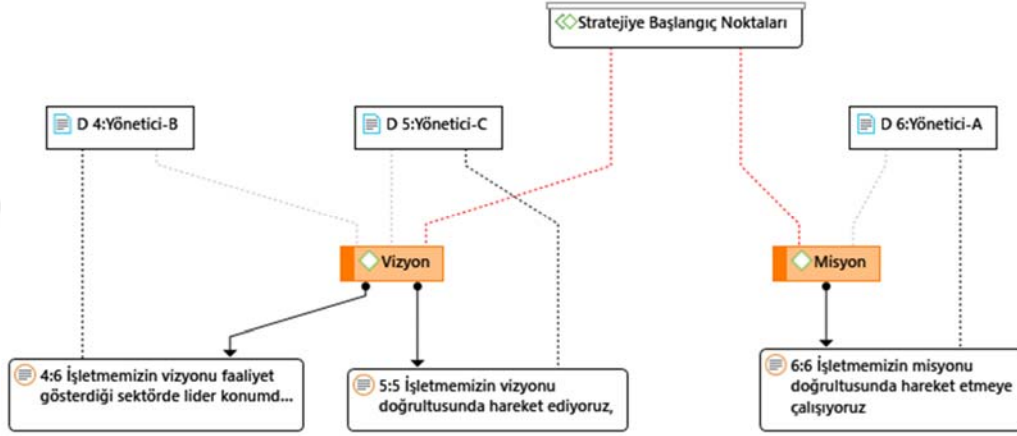
3.4.1. İşletme stratejik yönetimi planlanırken yöneticilerin stratejiye başlangıç noktaları

1960'lı yıllardan beri kullanılan stratejik yönetim günümüze gelindiğinde hala önemini korumaktadır. Başlangıç yıllarında işletmeler; başarının kaynağı nedir, işletmelerin amacı nedir? Sorularının cevaplarını aramayla başlamış; zamanla değişen çevre koşulları ve rekabet sınırlarının kalkmasıyla gelişmiş, günümüzdeki modern yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçası olmuştur.

Son dönemde, dünyadaki küreselleşme hareketi ve teknolojideki hızlı ilerlemeler iş yapış biçimlerini değiştirmiş ve işletmeler için stratejik yönetim planları daha da önemli hale gelmiştir. Tezin birinci bölümünde stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli ayrıntılarıyla anlatılmıştır. Süreci planlarken başlangıç

noktanız nedir? Sorusu görüşmelerde işletme üst düzey yöneticilerine yöneltilen ilk sorudur.

Burada katılımcıların dikkat çeken görüşlerine yer vererek durumu resmetmeye çalışacağız:



Şekil 1: Yöneticilerin Stratejiye Başlangıç Noktaları

Şematik gösterimde görüldüğü üzere mülakatlarda açığa çıkan görüşler şu yöndedir: İşletme yöneticilerinin stratejileri planlarken misyonları ve vizyonları doğrultusunda hareket ettikleri görülmüştür. Belirlemiş oldukları hedeflerin misyonlarına ve vizyonlarına uygun olması işletmelerin stratejik planlamaları açısından başlangıç noktaları olarak görülüyor. Bu soruda katılımcıların hâkim görüşünün bu ekseninde toplandığını söyleyebiliriz. Aynı zamanda yöneticilerin planlamaya başlangıç noktalarının doğru bir yönetim anlayışı içerisinde oldukları görülmektedir. Bu yaklaşım da tezin literatür kısmıyla bağdaştığı gibi Parnell'in (2014) iyi bir stratejik planın doğru bir misyon ve vizyon ile başlaması gerektiği düşüncesi ile örtüşmektedir (s. 118).

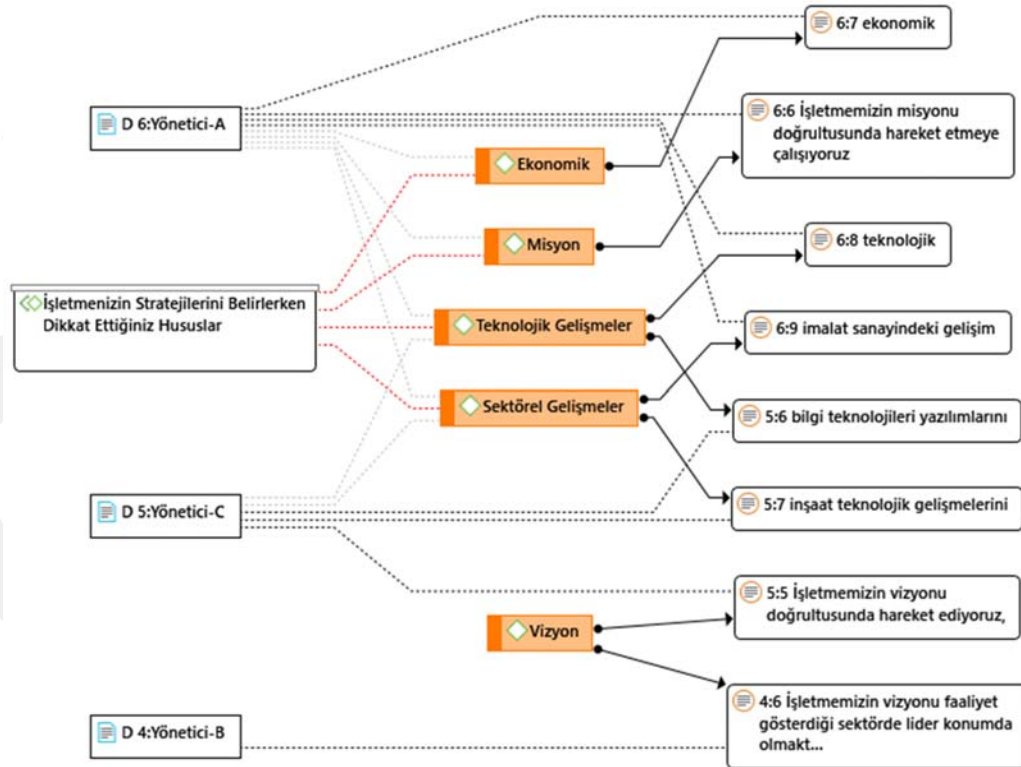
3.4.2. İşletme yöneticilerinin stratejileri belirlerken dikkat ettikleri hususlar ve işletmenin rekabette farklılaşma doğrultusundaki stratejik ayrıcalıkları

Tezin birinci bölümünün başlıkları arasında yer alan ve stratejik yönetimin dördüncü adımı olan strateji belirleme adımı detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Burada yönetim düzeylerine göre belirlenen stratejileri; kurumsal stratejiler, iş/rekabet stratejileri ve işlevsel (fonksiyonel) stratejiler olarak üç başlıkta sıralamıştık.

Ülgen ve Mirze (2013) iş yönetim/rekabet stratejilerini belirli bir pazarda müşterileri için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlamaktadır (s. 251). Bu bağlamda yöneticilere yöneltilen bu iki sorudan birincisi kurumsal stratejilerin cevabını, ikinci soru ise iş/rekabet stratejilerinin cevabını vermekte olduğundan aynı başlık altında incelenmesi uygun görülmüştür.

İşlevsel (fonksiyonel) stratejiler ise orta ve alt düzeyde uygulanan stratejiler olduğundan insan kaynakları yöneticilerine işletmeniz stratejilerini belirledikten sonra uyum için yapmış olduğunuz çalışmalardan bahseder misiniz? Sorusu yöneltilmiş bu soruya verilen cevap ilgili başlıkta irdelenmiştir.

İşletme yöneticilerinin stratejileri belirlerken dikkat ettikleri hususlar sorusuna verdiği cevaplar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

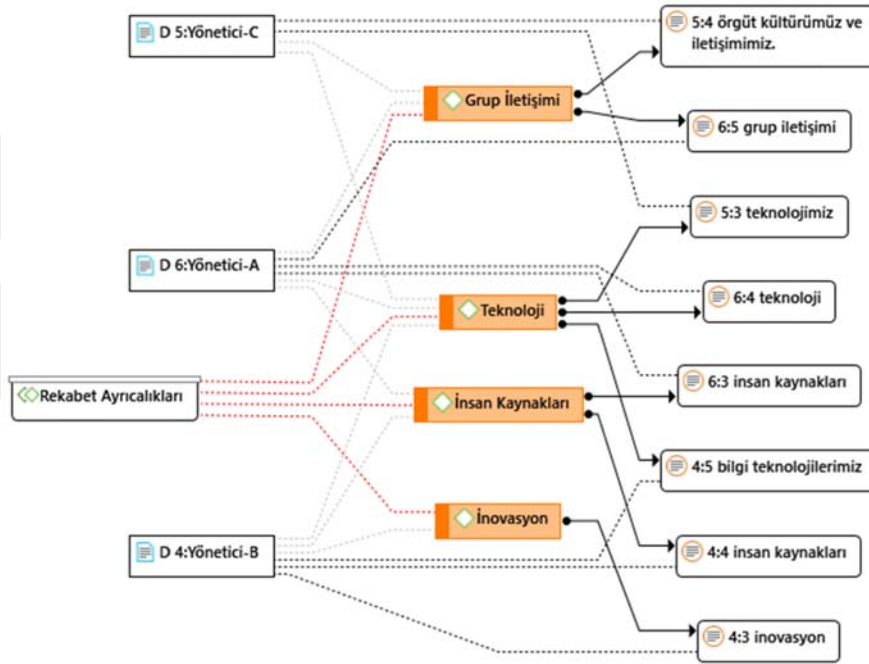


Şekil 2: İşletme Yöneticilerinin Stratejileri Belirlerken Dikkat Ettikleri Hususlar

Litaretür kısmında yapılan araştırmalardan karşımıza çıkan sonuçlara göre işletmelerin kurumsal ve iş/rekabet stratejilerini st yönetim tarafından belirlenen ve bu erevde tüm işletme birimlerine uygulanan stratejiler olduğundan bahsetmiştik. Burada da kodlanan faktörler işletme yöneticilerinin kendi sektörleri olan imaat sanayi, ticaret ve inşaat için neyi değerli gördüklerini ve stratejilerini etkileyebilecek olan faktörleri sıraladıkları görülmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre işletmeler faaliyet alanlarında kendileri için önem taşıyan stratejik faktörleri sıralamışlardır. Misyon ve vizyon kodlarına ek olarak burada teknolojik, sektörel gelişmeler ve ekonomik unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle işletme yöneticilerinin uzun dönem planlarını belirlerken kendi sektörleri ile ilgili olan gelişmeleri takip ettiklerini ve planlamalarını bu erevde yaptıklarını söyleyebiliriz. Görülen o ki, her işletmenin kendine göre bir işleyiş tarzı ve her sektörün kendine göre kritik faktörleri bulunmaktadır.

İşletme yöneticilerine yöneltilen rekabette farklılaşma doğrultusundaki stratejik ayrıcalıklar sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



şekil 3: İşletmenin Rekabette Farklılaşma Doğrultusundaki Stratejik Ayrıcalıkları

İşletme yöneticilerinin verdikleri cevaplar doğrultusunda açığa çıkan kodların grup iletişimi, teknoloji, insan kaynakları ve inovasyon alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan kodlar aslında işletmelerin yetkinlik alanlarıdır. Temel ve ayırt edici yetkinlikler, Parnell'e (2014) göre "geniş bir pazar yelpazesine erişim sağlamalı, üretilen mal ve hizmetlere doğrudan katkıda bulunmalı ve taklit edilmesi zor olmalıdır" (s. 156). Hitt ve Ireland (2017) ise, temel ve ayırt edici yetkinliklerin işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasının, işletmenin çevresel faktörlere uyumluluğuna bağlamaktadır (s. 89).

Katılımcıların temel yetkinliklerine tablo yardımıyla yakından bakacak olursak:

Tablo 2: İşletmelerin Rekabette Farklılaşma Doğrultusundaki Stratejik Ayrıcalıkları

	İnsan Kaynağı	Örgüt Kültürü	Teknoloji	İletişim	İnovasyon	Bilgi Teknolojileri
Üst Düzey Yönetici (A)	X		X	X		
Yönetici (B)	X				X	X
Üst Düzey Yönetici (C)		X		X		X

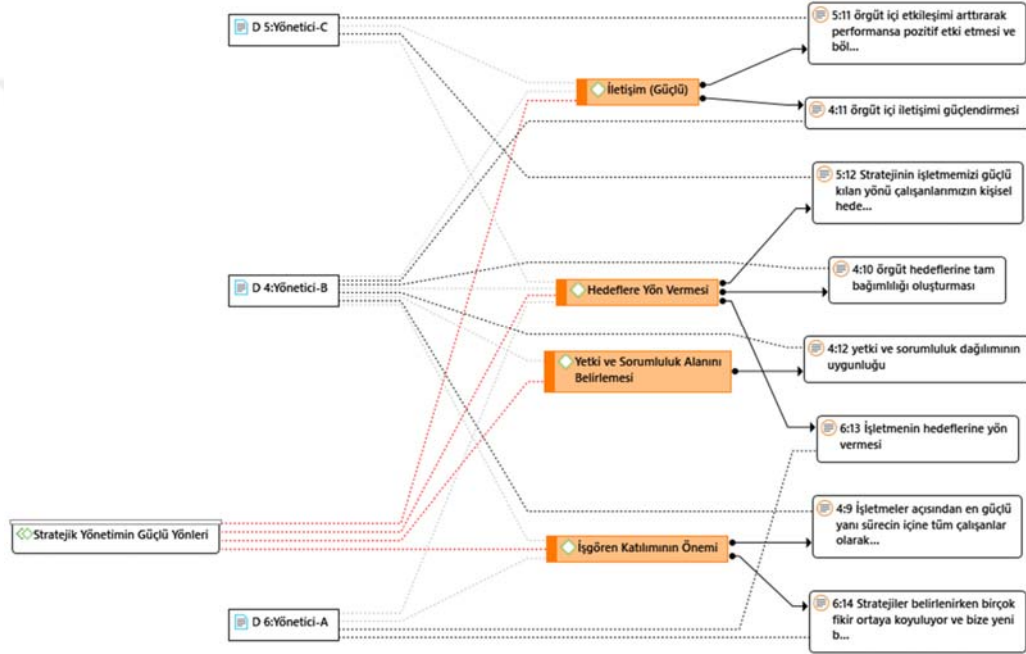
Tablodan anlaşılacağı üzere işletmeler kendilerini diğer işletmelerden ayıran ve onları rekabette bir adım öne çıkaran işletme yetkinliklerini sıralamışlardır.

Sadler'in (2003) aktardığı gibi işletmelerin stratejilerini belirlerken temel yetkinlikleri üzerinden faaliyette bulunduğu sektörde rekabet edebilmek ve lider konuma ulaşabilmek için çevre analizlerinin öneminden bahsetmiştir (s. 163). Tezin birinci bölümü içerisinde, dış ve iç çevrenin analiz edilmesinin işletmelerin rekabet unsurlarını belirleyeceğinden bahsetmiştik. Bu bağlamda yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar ışığında dış ve iç çevre analizlerinin yapıldığı görülmektedir.

3.4.3. Yöneticiler açısından stratejilerin güçlü yönleri

Tez içerisinde değişen çevre koşullarıyla beraber işletme stratejik yönetiminin öneminden bahsetmiştik. İşletmelerin bu yönetim anlayışını benimsemeleri stratejilerin işletmeler açısından güçlü yönlerini açığa çıkarmıştır.

İşletme yöneticilerine bu soru yöneltildiğinde vermiş oldukları cevapların analizi aşağıdaki gibidir:



Şekil 4: Yöneticiler Açısından Stratejilerin Güçlü Yönleri

Kodlara bakıldığında; işletme hedeflerine yön vermesi, işletme içi iletişimi güçlendirmesi, çalışanlarının yetki-sorumluluk alanının daha iyi belirlenmesi ve işgörenlerin stratejik yönetim sürecine katılımıyla daha doğru ve içselleştirilen bir uygulama süreci yaşadıklarını beyan etmişlerdir. Bu çerçeveden bakıldığında işletme yöneticileri rekabet avantajı sağlamak ve işletmelerini geleceğe taşımak için stratejik plan yaptıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortak yanı işletmelerinde çalışan kişilerin stratejiyi yönlendirdikleridir. Dessler'inde (2013) belirttiği gibi yapılan stratejilerin başarılı olması ve sektörde rekabet koşulları içerisinde yer alması için işletme stratejilerin tüm çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelikte olmasının

öneminden bahsetmiştir (s. 75). Bu niteliğin sağlanması durumunda işgörenlerin işletmelerin belirlemiş oldukları stratejileri içselleştirerek işletmeyi istenilen noktaya daha net bir şekilde ulaştıracağı kesindir.

3.5. Uygulama Süreci

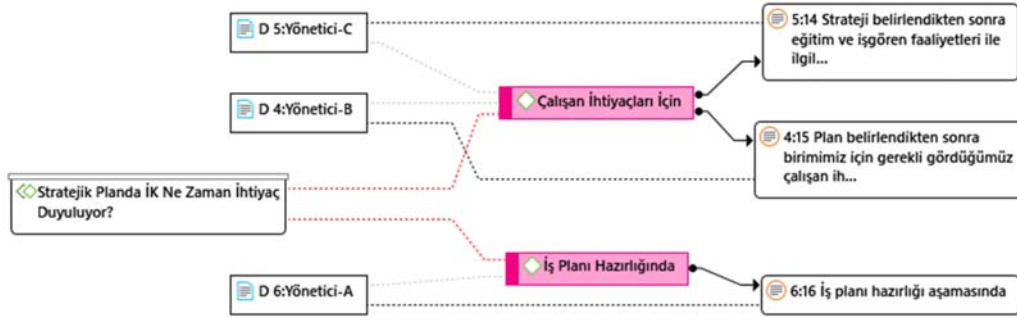
Uygulama aşaması işletmeler açısından düğmeye basmak ve işletmeyi amaçlara uygun olarak harekete geçirme safhasıdır. İşletmeler stratejik planları yaptıktan sonra işi yapacak kişilerin harekete geçirilmesi bu süreçte olur. İşletmelerde işi yapacak kişiler işletme işgörenleridir. Ülgen ve Mirze (2013) planların uygulanması ile ilgili; planlar ne kadar iyi olursa olsun, yapı ne kadar iyi kurulursa kurulsun, işi yapacak çalışanlar doğru seçilmez ve iyi yönetilemezse, kişiler iyi çalışmazlarsa amaçlara etkili ve verimli bir şekilde varabilmek zorlaşır şeklinde açıklamışlardır (s. 26). Bu bağlamda doğru işgörenin seçimi ve yönetilmesi işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğundadır.

İnsan kaynakları yöneticileri işletmelerin uygulama birimleri olarak çalışmaktadırlar insan kaynakları yöneticilerine yöneltilecek işletme stratejilerine uyum için yapmış oldukları uygulamalar ve stratejik yönetime insan kaynaklarının yaklaşımı oluşturulan kategoriler altında açıklanmıştır.

3.5.1. Stratejik planlama aşamasında yöneticilerin insan kaynaklarını yönetimine hangi aşamada ihtiyaç duyulduğu

Yöneltilecek bu görüşme (mülakat) sorusuna –araştırmanın amacını aydınlatması açısından- yöneticilerden alınacak cevaplar önemlidir. Bu sorunun sorulmasıyla işletme yöneticilerinin stratejik planlama aşamasında insan kaynakları yönetimine bakış açıları yansıtılmış olacaktır.

Yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda yapılan analiz aşağıdaki gibidir:



Şekil 5: Yöneticilerin Hangi Aşamada İK Yönetimine İhtiyaç Duyduğu

Yöneticilerin verdikleri cevapları göz önüne alarak durumu özetlemek gerekirse; işletme yöneticilerinin stratejiyi belirleme aşamasında özel olarak insan kaynaklarının fikirlerine başvurmadıkları, stratejinin uygulanması esnasında insan kaynakları yöneticilerinin sürece dâhil olduklarını söylemişlerdir.

Armstrong (2009) insan kaynakları uygulama sürecini şu şekilde anlatmıştır; Stratejik İKY, İK stratejileri ve entegre İK politikaları ve uygulamaları aracılığıyla işletmelerin hedeflerine nasıl ulaşılacağını tanımlayan bir yaklaşımdır (s. 29). Bu bilgi ışığında yöneticilere yöneltilen soruya paralel olarak insan kaynakları yöneticilerine yöneltilen, işletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz? Görüşme sorusuna verdikleri cevaplar:

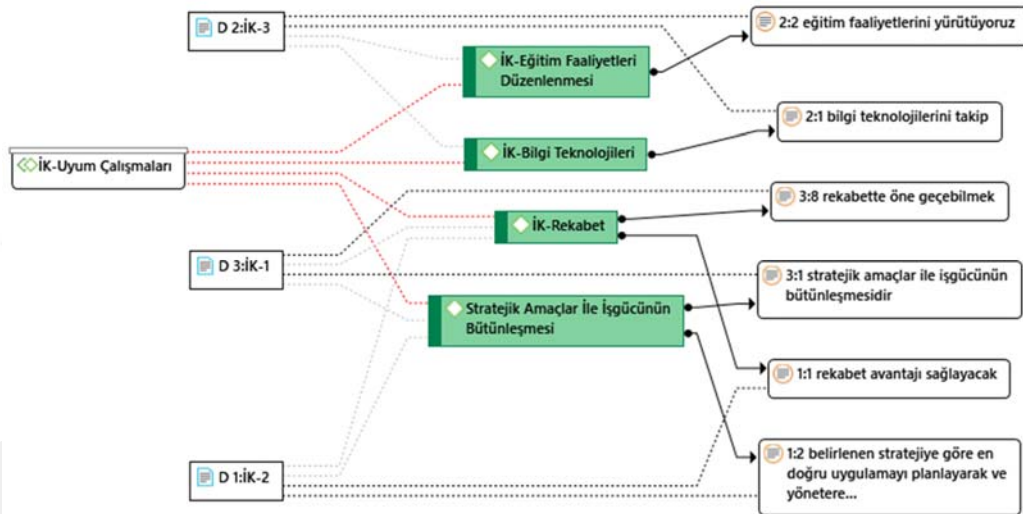
- İnsan Kaynakları Yöneticisi (1): Stratejik planlamaya yardımcı olması için insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili değerlendirme raporu sunumu yapıyoruz.
- İnsan Kaynakları Yöneticisi (2): Stratejik planlamaya sürecine raporlarımızla destek oluyoruz. Bizim asıl işimiz strateji belirlendikten sonra fonksiyonel ve yönetsel olarak sürece destek vermek.
- İnsan Kaynakları Yöneticisi (3): Plan belirlendikten sonra sürece dâhil oluyorum.

İnsan kaynakları yöneticilerinin de vermiş oldukları cevaplar işletme yöneticilerini destekler niteliktedir. Bu bağlamda genel kabul gören “İşletme insan kaynakları yönetimi, işletmelerin uygulama birimleridir.” savını destekler niteliktedir.

Yapılan literatür araştırmasında insan kaynakları yönetim anlayışının işletme stratejileri ile birleşme aşamasının uygulama adımında olduğunu görmüştük. Yapılan analizler sonucu tezin literatür kısmı ile bağdaşmaktadır.

3.5.2. İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum için yapmış olduğu çalışmalar

Tezin ikinci bölümünü oluşturan bu sorunun kapsamı, işletme stratejik adımlarına karşılık gelen insan kaynakları uygulamalarını sorgulamak üzere insan kaynakları yöneticilerine yöneltilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin vakti kısıtlı olduğundan, stratejilere uyum aşamasında yapmış oldukları uygulamaların genel kapsamı hakkında bilgi vermeyi tercih etmişlerdir. Cevaplar ışığında yapılan analiz aşağıdaki gibidir:



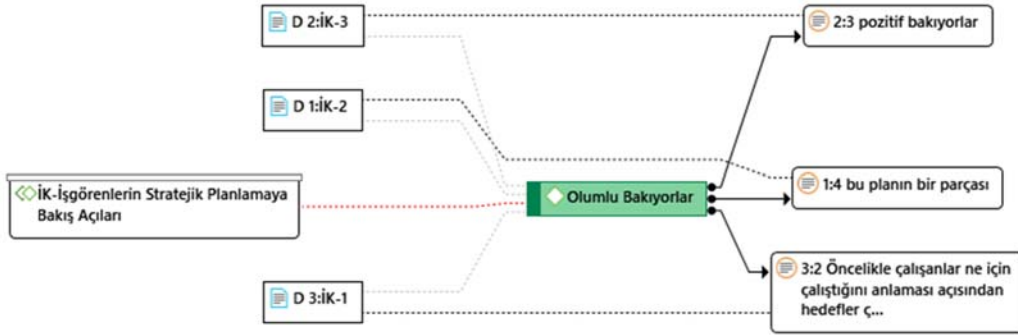
Şekil 6: İK'nin Stratejiye Uyum Çalışmaları

Analizden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları yöneticilerinin stratejinin belirlenmesinden sonra yapmış olduğu uygulama tezin kapsamı içerisinde de yer alan yapı ve sistemin tasarlanmasıdır. Bundan kasıt işletmede işgören talep ve arzının uyumlu hale getirilmesidir. Bu uygulama insan kaynakları açısından işten çıkarma - küçülme, işgören sağlama ve eğitim faaliyetleri anlamına gelmektedir. Yapılan insan kaynakları uygulamalarının, kendileri ile karşılaştırılması iç çevre analizindeki yetkinliklere; rakiplerle kıyaslanması ise dış çevre analizine girmektedir.

Bu doğrultuda verilmiş olan cevapların kapsamına bakıldığında stratejiye uygun şekilde kendi birimlerini hizaladıkları görülmektedir. Her üç yöneticinin de ortak paydası insan kaynağının yetkinlik seviyelerini arttırarak bunu işletme performansına yansıtma istemeleridir. Bu sayede rekabet edebilecek konuma erişmeleri ya da sektörde lider olan konumlarını korumayı amaçlamalarıdır.

3.5.3. İşgörenlerin stratejiye bakış açıları

Tezin ana gövdesinde, insan kaynağı ve bu kaynağın stratejik yönetim içinde plana nasıl dâhil edilmesi gerektiği tartışılmaktadır. Bu bağlamda işgörenlerin stratejiye bakış açılarının değerlendirilmesi önemlidir. Katılımcıların vermiş oldukları cevapların analizleri aşağıdaki gibidir:



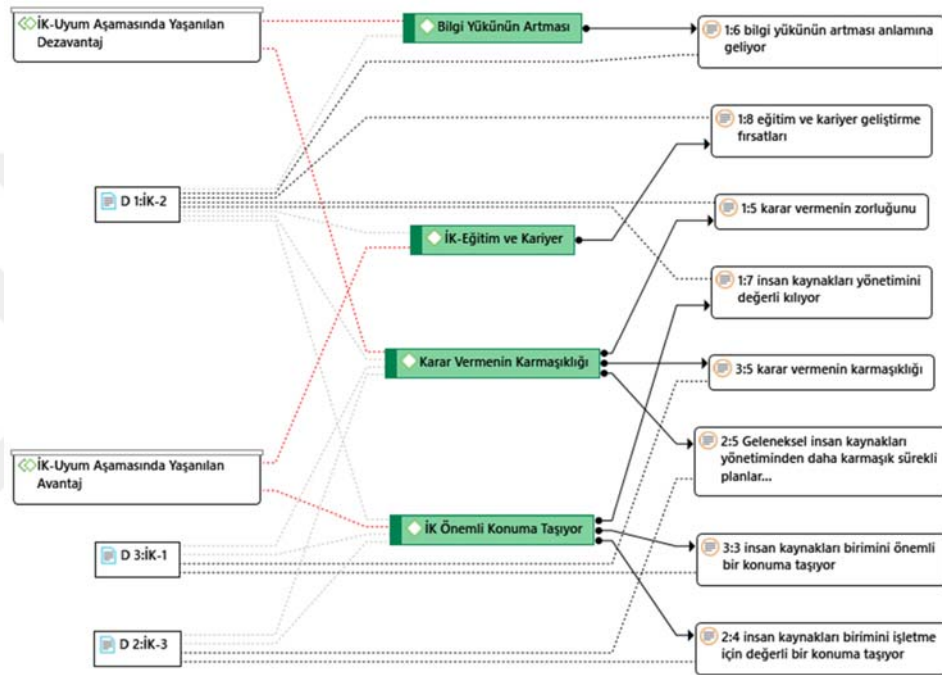
Şekil 7: İşgörenlerin Stratejiye Bakış Açıları

Bu soruda katılımcıların hâkim görüşü; Stratejik yönetim sürecinin gelecekle bağdaşmasından dolayı, işgörenlerin de kariyer planlarıyla uyuşan ve bireysel gelişimlerine destek veren bir süreç olduğu, stratejilerle belirlenen hedeflerin bizzat işletme birimlerini oluşturan işgörenler tarafından oluşturulduğu yönündedir. Bu durumun işletmenin grup içi iletişiminin gelişmesine ve performansına olumlu etki yaratmasına olanak sağladığını açıklamışlardır.

Literatür kısmında işletme karar vericilerinin stratejileri oluşturduktan sonra işletme birimlerine uygulanmasından bahsetmiştik bu bağlamda işgörenlerin stratejik yönetimi benimsemeleri işletmelerin hedeflerine ulaşmaları açısından değerlidir.

3.5.4. İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum aşamasında yaşadığı avantajlar/dezavantajlar nelerdir?

İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum aşamasında avantaj ve dezavantajlarının tartışıldığı bu soruda yöneticilerin vermiş oldukları cevapların analizleri aşağıdaki gibidir:



Şekil 8: Uyum Aşamasında Yaşanan Avantaj ve Dezavantajlar

İnsan kaynakları yöneticilerinin vermiş oldukları cevapların analizinden de anlaşılacağı üzere, stratejik yönetim sürecinin insan kaynakları birimini işletme açısından önemli ve değerli bir konuma taşıması olduğunu görüyoruz. Bu durum akıllara personel yönetiminden, geleneksel insan kaynakları yönetimine ve ardında insan kaynakları yönetiminin stratejik yönünün keşfedilmesiyle bir bakıma tarihsel süreç içerisinde nasıl kendini geliştirdiğinin de bir cevabı olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin uyum aşamasından yaşadığı avantajları aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejiye Uyum Aşamasında Yaşadığı Avantajlar

	İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemini Artırması	Eğitim ve Kariyer Fırsatları Sağlaması
İnsan Kaynakları Yöneticisi (1)	X	
İnsan Kaynakları Yöneticisi (2)	X	X
İnsan Kaynakları Yöneticisi (3)	X	

İkinci tablomuzda insan kaynakları yöneticilerinin stratejik yönetim sürecinde onları zorlayan konuların ne olduğunun sorusunun yöneltmesi ile aşağıdaki tablo oluşmuştur:

Tablo 4: İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejiye Uyum Aşamasında Yaşadığı Dezavantajlar

	Bilgi Yükünün Artması	Sürecin Planlar Üzerinden Yürütülmesi	Karar Vermenin Karmaşıklığı
İnsan Kaynakları Yöneticisi (1)	X		X
İnsan Kaynakları Yöneticisi (2)	X		X
İnsan Kaynakları Yöneticisi (3)		X	

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere üç yöneticide stratejik yönetim sürecini planlar üzerinden yürüttüğünü anlamaktayız. Bu durum belirlenen işletme stratejik planına göre insan kaynaklarının da kendi uygulama alanı içerisinde planlar oluşturarak stratejiye kendini hizalamaya çalıştıklarından bahsetmişlerdir haliyle geleneksel insan kaynakları görevinin yanına stratejik yönetimde eklenerek insan kaynakları yönetiminin işgücünü arttırmıştır bilgi yükünün artması bununla ilişkili olan karar vermenin karmaşıklığını da beraberinde getirmiştir.

Literatür kısmında değinilen işletme strateji türlerinin (farklılaştırma, maliyet ve odaklanma) insan kaynakları birimi açısından uygulanması aşamasında

geleneksel ve stratejik insan kaynakları faaliyetlerinin aynı anda yürütülmesi beraberinde bilgi yükünün artması ve karar vermenin karmaşıklığına sebep olmaktadır.

3.6. Değerlendirme Süreci

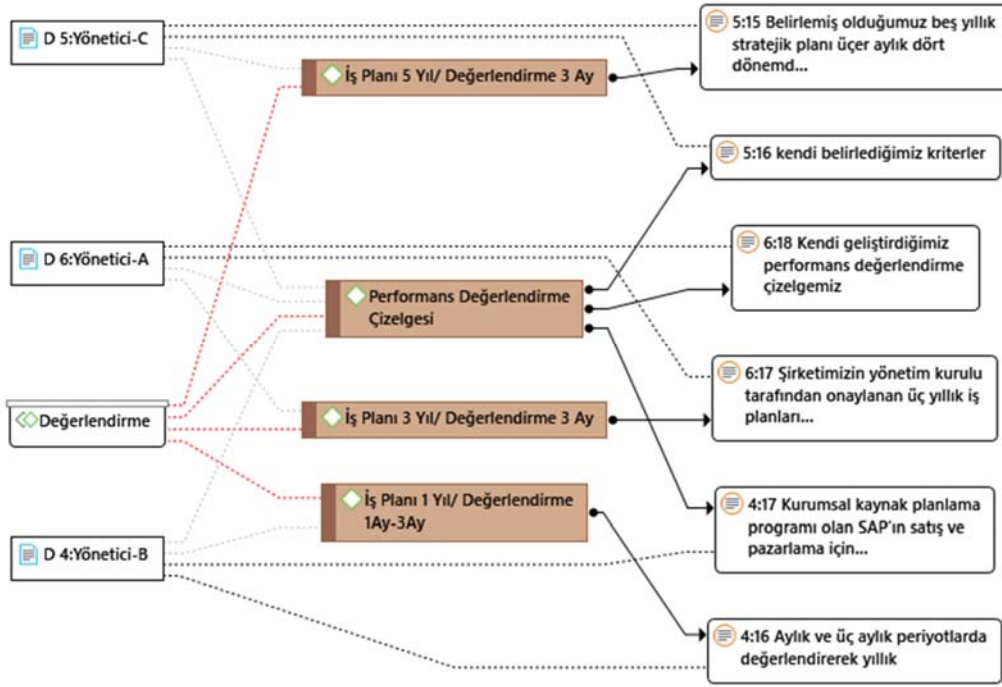
Planlama ile başlayan, uygulama ile devam eden stratejik yönetim işlevlerinden sonuncusu değerlendirme sürecidir. Değerlendirme süreci genel olarak görülen işlerin amaçlara, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını belirlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsar. David ve David (2015) stratejinin değerlendirilmesi önemlidir çünkü işletmeler dış ve iç çevrede hızlı ve dinamik olarak değişen faktörlerle karşı karşıyadır diyerek değerlendirmenin önemini açıklamıştır (s. 373).

Bu çerçevede işletme yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerinin stratejileri değerlendirme zaman ve yöntemleri sorgulanmış ve verilen cevaplara göre ilerleyen başlık altında yorumlanmaya çalışılmıştır.

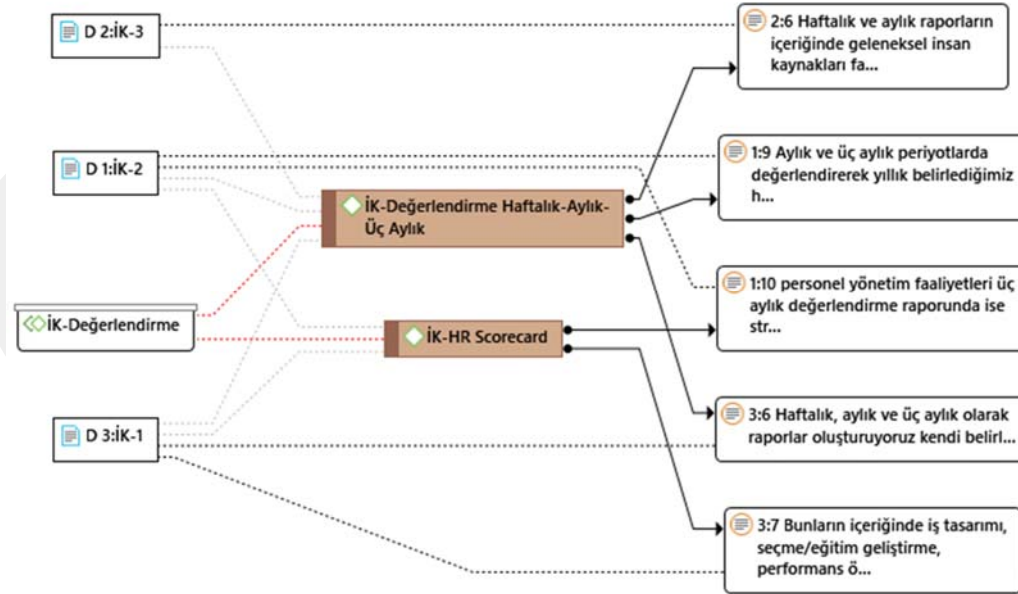
3.6.1. İşletme ve İK yöneticilerinin stratejiyi değerlendirme yöntemleri

İşletmenin her birimi belirli süreler içinde uygulamış oldukları planların hedeflerine ulaşmış ulaşmadığını ya da belirlenen hedefe ne noktada olduklarının değerlendirmesini yapar. Bu soruda yöneticilerimizden öğrenmeyi amaçladığımız, değerlendirmelerini hangi yöntemi kullanarak ve hangi dönemlerde stratejilerini değerlendikleridir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevapların analizi aşağıdaki gibidir:



Şekil 9: İşletme Yöneticilerinin Stratejileri Değerlendirme Dönem ve Yöntemleri



Şekil 10: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejileri Değerlendirme Dönem ve Yöntemleri

Mülakat sorusuna verilen cevaplar ışığında yönetici ve insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirme zamanları ayrı ayrı incelenerek bir tabloda birleştirilmeye çalışılacaktır.

Tablo 5: İşletme ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejiyi Planlama ve Değerlendirme Zamanları

Firma Bilgileri	Üst Düzey Yönetici (A)		İnsan Kaynakları Yöneticisi (1)	
	Plan	Değerlendirme	Plan	Değerlendirme
Firma-1 (İmalat)	3 Yıl	3 ay	1 Yıl	3 ay

Firma Bilgileri	Yönetici (B)		İnsan Kaynakları Yöneticisi (2)	
	Plan	Değerlendirme	Plan	Değerlendirme
Firma-2 (Ticaret)	1 Yıl	3 ay	1 Yıl	3 ay

Firma Bilgileri	Üst Düzey Yönetici (C)		İnsan Kaynakları Yöneticisi (3)	
	Plan	Değerlendirme	Plan	Değerlendirme
Firma-3 (İnşaat)	5 Yıl	3 ay	1 Yıl	3 ay

Değerlendirmelerin ortak paydası işletmelerin değerlendirme yöntemlerinin kendilerine özgü belirlemiş oldukları kriterler yardımıyla yaptıklarıdır. Yapılan stratejik planların vadesi ise işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre değişkenlik göstermektedir. Bu durumu yorumlamak gerekirse her sektör için uzun dönem, içinde bulunduğu sektörün yapısı ile doğrudan bağlantılıdır. İşletme yöneticilerinin ve insan kaynakları yöneticilerinin bu faktörü göz önünde bulundurarak stratejik planları oluşturdukları ve değerlendirdikleri söylenebilir. Yöneticiler stratejiyi değerlendirmelerini üç aylık dönemde yaptıklarını söylemiştir. Bunu da anonim şirketlerinin yıl içerisinde dört kez bilgilendirme raporu sunma zorunluluğuna bağlanabilir.

İnsan kaynakları açısından bakıldığında mülakat cevaplarının ortak noktası haftalık ve aylık olarak geleneksel insan kaynakları uygulamalarını üç aylık raporlarında ise stratejiyle uyum raporlarını ilgili yöneticiye sunmalarıdır.

Tezin literatür kısmına baktığımızda işletmelerin performans değerlendirme çizelgelerini kendilerine özgü bir biçimde hazırladıklarını söylemiştik. Bu başlık altında yaptığımız analiz sonuçlarında da işletmelerin kendileri için önemli olan kriterlerin değerlendirmelerini yaptıklarını görüyoruz. Aynı mantıkla insan kaynakları birimlerinin de HR Scorecard içeriğini de kendi belirlemiş oldukları kriterlere göre doldurdıkları ve değerlendirdikleri görülmüştür.

SONUÇ

Hızla değişen dünyamızda her alanda olduğu gibi işletme yönetimi alanında da dönüşümler olmaktadır. Bu dönüşümler gelişmekte olan ülkemizde, işletme dünyasını da yakından etkilemiştir. Ülke sınırlarının kalkmasıyla rekabettin koşulları değişmiş, bu değişim ise işletmeler açısından var olan riskleri arttırmıştır. Riskleri tahmin edebilme ve işletmeyi uzun dönemde güvene tutmak isteyen işletme karar vericileri planlarını daha stratejik ve nitelikli yapmak zorunda kalmışlardır. Bu dönüşüm işletmelerin iş yapış şekillerini değiştirmiş, onları nitelikli insan kaynağını arayışına itmiş ve hâlihazırda işletmede çalışanları da daha etkin bir şekilde kullanır hale getirmiştir.

İşletmelerin insan kaynağını ve nitelikli stratejileri etkin kullanması personel yönetimi olgusunu da değiştirerek günümüzde işletmelerin uygulama birimi ve stratejik ortağı olan insan kaynakları yönetim kavramını doğurmuştur.

İşletmelerin aktif olarak kullandığı yönetim sistemi haline gelen stratejik yönetimin, işletmelerin uygulama birimi olan insan kaynaklarının uygulamaları ile nasıl hizalandığı konunun anlaşılması için önemlidir.

Bu çalışmayla stratejik yönetim adımlarının ne olduğu bu adımlara karşılık gelen insan kaynakları uygulamaları ve işletme stratejik yönetim adımları açısından insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesi sorularına cevap aramıştır. Ayrıca literatür taramasında ve tezin yazım süreci aşamalarında bu sistemin nasıl çalıştığıyla ilgili akla gelen sorular alanındaki uzmanlara yöneltilerek cevaplar aranmıştır.

Çalışmamızın sonuç bölümünde; işletme stratejik yönetim adımları ile insan kaynaklarının uygulamalarının stratejiye uyum adımlarının yanı sıra tezin literatür kısmında yer verdiğimiz bazı başlıklar ile görüşmeye (mülakat) katılan uzmanların görüşlerinin yer aldığı üçüncü bölümdeki analizlerde elde edilen veriler ışığında, insan kaynakları uygulamalarının stratejiye uyumu hakkında değerlendirmeler yapılacaktır.

İlk ele alacağımız konu işletmelerin, işletme stratejik yönetim adımlarının günümüz işletmelerinde işleyiş biçimleridir. Tezin birinci bölümünde genişçe yer verilen strateji adımları mülakat sorularını yönelttiğimiz işletme üst düzey yöneticilerinin de uyguladıkları görülmüştür. Bu adımlardaki amaç işletmenin ne olduğunu, ne yapmak istediğini ve gelecekte nerde olmak istediğinin haritasını çıkarmalarına yardımcı olmak için geliştirilen bir sitemdir. Aynı zamanda stratejik yönetim, yapmış olduğu risk odaklı uygulamalar sayesinde ortaya çıkacak muhtemel hataları önleme yolunda yöneticilere rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Böylece, iş ve işlemlerden alınacak maksimum verimle birlikte yöneticilerin kaynaklarının etkili ekonomik ve verimli kullanılması imkân sağlayacaktır. İşletme karar vericilerinin belirlemiş oldukları stratejinin işletme çalışanları tarafından içselleştirilmesi ve uygulanmasında üst yöneticilerin stratejiye vereceği destekle belirlenen hedefe ulaşılması daha mümkündür. Yapılan mülakatlarda edinilen kanaat; İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre stratejilerinin süresini ve değerlendirmesini yaptığı görülmektedir. İşletmeler stratejilerini belirlemek için yaptıkları çalışmalarda birimlerden toplanan raporlar ışığında elde edilen nesnel bilgilerle işletme karar vericileri tarafından öznel kararlar verilmekte ve bu verilen kararlarda tüm işletme bünyesinde uygulanmaktadır.

İkinci konu olan insan kaynaklarının uygulamalarının stratejiye uyum adımlarının içeriği, belirlenmiş olan strateji ekseninde insan kaynakları birimlerinin stratejiye uygun adımlar atarak var olan uygulamaların güncellenmesi anlamı taşımaktadır. Yapılan doğru plan ve uygulamalarla insan kaynağını nitelikli hale getirerek işletmenin performansını arttırmak temel amaçtır. Yapılan mülakatlarda edinilen kanaat; insan kaynakları biriminin stratejinin belirlenmesine raporlama ve sunum olarak desteklediği görülmektedir. Raporların içeriği sorulduğunda haftalık ve aylık olanların personel yönetimi çerçevesinde olduğu anlaşılmıştır. Bu birimin stratejik yönetim sürecine sadece uygulama kısmında dâhil edilmesi, insan kaynakları yönetim sisteminin raporlama ve sıradan personel yönetim işleri için kullanıldığı izlenmiştir. Bu durumda bilgi yükünün artması ve karar vermenin zorluğuna sebep olmuştur ve bu insan kaynakları yönetim niteliği açısından zayıflık olarak tespit edilmiştir.

Özetle, insan kaynaklarının uygulamalarını işletme stratejik yönetime uyumu işletme için önemli bir kazanımdır. İlerleyen yıllarda insan kaynağının niteliğinin daha da belirginleşmesiyle bu aladaki ilerleyişinde süreceği kesindir. İnsan kaynakları yöneticileri; kendilerini olabildiğince geliştirip, işletmelere değer katma noktasında önemli çalışmalara imza atarak bu mesleğin geleceğın mesleği olmasını sağlayacaklardır. Aynı şekilde, insan kaynakları yönetiminin işletme yönetimine daha etkin bir şekilde kullanılabilceğine inanan bilim insanlarının bu alanda yapacakları akademik çalışmalara bu mesleğın gelişimine önemli katkıları olacaktır.

Bu tez çalışmasında, insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme stratejisine uyumu altında öngörüler/hedefler ve gerçekleşenler, alandakilerin bakış açılarıyla ortaya konulmuştur. Alandakilerin görüşlerini dâhil ederek mevcut durumu farklı boyutlarıyla ele alan bu araştırmanın, işletme ve insan kaynakları alanında yapılacak çalışmalara ışık tutması temenni edilmektedir.

XXXXXS
GCRS

KAYNAKÇA

- Armstrong, M. (2009) **Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, London, U.K.
- Boxall, P., Purcell, J. ve Wright, P. (2007) **Human Resource Management**, Oxford University Press, U.K.
- Bratton, J. ve Gold, J. (2012) **Human Resource Management Theory and Practice**, Palgrave Macmillan, Newyork
- Çalışkan, E.N. (2010) **The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance**, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 , No.2, pp. 100-116
- David F.D., David F.D., (2015) **Strategic Management**, Pearson Education Limited, Newyork
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., ve Verhulst, S.L. (2013) **Fundamentals of Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner A.B. ve McNamara, G. (2014) **Strategic Management: Text And Cases**, McGraw-Hill Education, U.S.A.
- Doğan S., **İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma**, Amme İdaresi Dergisi, C.35, S.1, Ankara, 2002 S.143-174
- Ergeneli, A. (2016) **İnsan kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, Türkiye
- Greer, C.R. (2001) **Strategic Human Resource Management**, Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
- Hatch, M.J (2013) **Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, Oxford University Press, U.K.
- Hill C., Jones G., (2015) **Strategic Management: Theory**, Cengage Learning, U.S.A.

- Hitt, M.A. ve Ireland, R.D. (2017) **Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases**, Cengage Learning, U.S.A.
- Holbeche, L. (2009) **Aligning Human Resources and Business Strategy**, Butterworth-Heinemann, London
- Huber, A.J (2011) **Effective Strategy Implementation**, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Germany
- Hussey, D. (1998) **Strategic Management From Theory to Implementation**, Butterworth-Heinemann, Oxford, U.K.
- Ivancevich, J.M. ve Konopaske, R. (2013) **Human Resource Management**, McGraw-Hill/Irwin, Newyork, U.S.A.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2001) **The Strategy Focused Organization**, Harvard Business School Publishing Corporation, U.S.A.
- Lawler, E.E. (2005) **Strategic Human Resources Management, Center for Effective Organizations**, California, U.S.A.
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. ve Drake, B., (2009) **Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field**, Human Resource Management Review 19 s. 64–85
- Mathis, R.L. ve Jackson J.H. (2011) **Human Resource Management**, Cengage Learning, U.S.A.
- Meifert, M.T. (2013) **Strategic Human Resource Development**, Springer-Verlag, Berlin, Germany
- Miles, M.B., Huberman M.A. (2016) Nitel Veri Analizi, Pegem Akademi, Ankara
- Mondy, R.W. ve Martocchio, J.J. (2016) **Human Resource Management**, Pearson Education Limited, U.K.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., ve Wright, P.M. (2011) **Fundamentals of Human Resource Management**, McGraw-Hill/Irwin, Newyork, U.S.A.

- Parnell, J.A. (2014) **Strategic Management: Theory and Practice**, SAGE Publications, India
- Robbins, S.P. ve Coulter, M., (2018) **Management**, Pearson Education Limited, Newyork
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2017) **Organizational Behavior**, Pearson Education Limited, U.K.
- Rothaermel F.T. (2017) **Strategic Management**, McGraw-Hill Education, U.S.A.
- Sadler, P. (2003) **Strategic Management**, Kogan Page, London, U.K.
- Snell S. ve Bohlander G. (2013) **Managing Human Resources**, South-Western, U.S.A.
- Stewart, G.L., Brown, G.K. (2011) **Human Resource Management Linking Strategy to Practice**, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. Ve Atkinson, C. (2014) **Human Resource Management**, Pearson Education Limited, U.K.
- Ülgen M. ve Mirze S.K. (2013) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta, İstanbul
- Wheelen T.L. ve Hunger J.D. (2012) **Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education Limited, Newyork
- White, C. (2004) **Strategic Management**, Palgrave Macmillan, Newyork
- Wilkinson, J.T. Ve Kannan V.R. (2013) **Strategic management in the 21st Century**, ABC-CLIO, U.S.A.
- Zehir, C., ÜZMEZ, A. ve YILDIZ, H. (2016) **The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities**, 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, Ankara.

XXXXXS
GCRS

EKLER

Mülakat Soruları-1

(Yönetim Kurulu Başkanı, Pazarlama ve Satış Müdürü, Kurucu Müdür)

1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar hangi görevlerde buldunuz?
 - Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?
2. İşletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?
 - Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?
 - Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?
 - Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?
3. İşletmenizin stratejilerini belirlerken dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?
4. Rekabette farklılaşma doğrultusunda işletmenizin ayrıcalıkları nelerdir?
5. Stratejik planınızı etkileyen işletme çevre faktörleri nelerdir?
6. Sizce işletme açısından stratejik yönetimin güçlü yönleri nedir?
 - Uygulama esnasında yaşanan sorunlar nelerdir?
7. İşletme stratejik yönetimi açısından insan kaynaklarının birimine hangi aşamada ihtiyaç duyuyorsunuz?

8. Stratejinin uygulaması ve değerlendirilmesi açısından;

- Yapılan stratejik planlar hangi donemlerde değerlendiriliyor?
- Değerlendirme için kullandığınız bir sistem var mı?

Mülakat Soruları-2

(İnsan Kaynakları Yöneticisi)

1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar hangi görevlerde bulundunuz?
 - Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?
2. İşletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?
 - Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?
 - Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?
 - Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?
3. İşletmenizin stratejilerini belirlendikten sonra stratejiye uyum için yapmış olduğunuz çalışmalardan bahseder misiniz?
4. İşgörenlerin stratejik yönetime, planlamaya bakış açıları nelerdir?
5. Stratejiye uyum aşamasında yaşanan avantajlar/dezavantajlar nelerdir?
6. Yapılan çalışmaların değerlendirilmesi açısından;
 - Yapılan stratejik planlar hangi dönemlerde değerlendiriliyor?

MÜLAKAT KAYITLARI

Yapılan mülakatlarda, sorulan sorular koyu renk, verilen cevaplar ise açık renk yazı karakteriyle yazılmıştır.

NOT: Görüşmelerden önce, katılımcılara isimlerinin gizli tutulacağını söylenmesi nedeniyle görüşmeler sırasında kişilerin kimliklerini ortaya çıkaran kelimeler kayıtlardan çıkarılmıştır.

Üst Düzey Yönetici (A) (Yönetim Kurulu Başkanı) ile 05.06.2018 Tarihinde Saat 14.00'da Yapılan Mülakat

1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar hangi görevlerde buldunuz?

1990 yılında üniversiteden mezun olduktan sonra aile işletmemizde çeşitli pozisyonlarda yöneticilik görevi yaptım şuan yönetim kuruluna başkanlık yapıyorum.

• Çalıştığımız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?

İmalat Sanayi

2. İşletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?

Yönetim kurulu üyesi olarak stratejik planlama sürecine dâhil oluyorum.

• Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?

İşletmemizin ekonomiden sorumlu birim müdürleri ile bir araya gelip Türkiye ile ilgili ekonomik senaryoların oluşturulması ile başlıyor. Daha sonra işletme dışından danışmanlarımızın ve uzmanlarında katılımında bulunduğu ileriye dönük olarak üç seneyi kapsayan makroekonomik senaryoların oluşturulmasını takiben, işletmelerimiz tarafından görevlendirilen ekipler bu sefer ilgili sektörlerin bu makroekonomik ortamlarda ne tip sektör senaryolarının olabileceğinin çalışmasını yapıyorlar. Sektör senaryoları da hazırlandıktan sonra sürecin en kritik aşaması olan iş planı hazırlığı başlıyor. Üst yönetim tarafından seçilen

senaryolara göre tüm şirket çalışanlarının katılımlarıyla şirketlerimiz üç yıllık iş planlarını hazırlıyorlar. Şirketimizin misyonu, vizyonu, stratejileri ve taktikleri geniş kapsamlı olarak gözden geçiriliyor. Temel senaryoya göre hazırlanan iş planının yanı sıra tedbir senaryolarına göre de aksiyon planları hazırlanıyor.

• **Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?**

Mümkün olduğunca fazla çalışanımızı işletme stratejik yönetim sürecine dâhil etmeye çalışıyoruz, böylece işletmenin ortak aklını oluşturmaya çalışıyoruz.

• **Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?**

-

3. İşletmenizin stratejilerini belirlerken dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?

İşletmemizin misyonu doğrultusunda hareket etmeye çalışıyoruz, değişmemeyi kendimiz için en büyük tehlike olarak gören ve bu yüzden de her türlü ekonomik, teknolojik ve imalat sanayindeki gelişim göstergelerini yakından izleyerek, stratejilerimizi belirliyoruz.

4. Rekabette farklılaşma doğrultusunda işletmenizin ayrıcalıkları nelerdir?

Grup olarak önem verdiğimiz üç ana rekabet unsurumuz var bunlar; insan kaynakları, teknoloji ve grup iletişimi.

5. Stratejik planınızı etkileyen işletme çevre faktörleri nelerdir?

Hem stratejiyi belirlerken hem de süreç içerisinde bizi etkileyecek faktörlerle ilgili tedbir planları oluşturuyoruz ama teknolojik gelişmeler, ekonomik sistemdeki değişimler ve kredi kullanımındaki zorluklar çünkü uluslararası rekabet koşullarında pazarda yer alabilmek için daha fazla fon kaynağı bulmak zorundayız.

6. Sizce işletme açısından stratejik yönetimin güçlü yönleri nedir?

İşletmenin hedeflerine yön vermesi, geleceğimizi görebilmemiz açısından çok önemli doğru zamanda doğru kararlar alabilmemizi sağlıyor. Stratejiler belirlenirken birçok fikir ortaya koyuluyor ve bize yeni buluşlar ve üretim yöntemleri için ufuklar sunuyor.

- **Uygulama esnasında yaşanan sorunlar nelerdir?**

Üst yönetim stratejilerinin işletme içinde en alt basamağa kadar uygulanması beraberinde problemleri de getiriyor. Kurumsal stratejilere uygun olarak birimlerin kendi içinde ve diğer birimlerle sinerji oluşturacak şekilde stratejileri geliştirmeleri zaman alıyor.

7. **İşletme stratejik yönetimi açısından insan kaynaklarının birimine hangi aşamada ihtiyaç duyuyorsunuz?**

İş planı hazırlığı aşamasında

8. **Stratejinin uygulaması ve değerlendirilmesi açısından;**

- **Yapılan stratejik planlar hangi dönemlerde değerlendiriliyor?**

Şirketimizin yönetim kurulu tarafından onaylanan üç yıllık iş planları üçer aylık dönemlerde sorgulanıyor. Yılın yarısındaki gözden geçirme ise daha kapsamlı oluyor ve bu noktada bütün şirketlerimiz rakamsal bütçelerini revize ediyor ve altı ay ileri taşıyorlar.

- **Değerlendirme için kullandığınız bir sistem var mı?**

Kendi geliştirdiğimiz performans değerlendirme çizelgemiz var on farklı performans unsurunu değerlendiriyoruz bunlar; Stratejik planlama ve kurumsal performans yönetimi, finansal performans, marka performansı, marka yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, pazarlama, müşteri ve ticaret yönetimi, ürün tasarım ve ar-ge, insan kaynakları, bilgi sistemleri yönetimi.

**İnsan Kaynakları Yöneticisi (1) ile 05.06.2018 Tarihinde Saat 15.00'da
Yapılan Mülakat**

1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar hangi görevlerde bulundunuz?

Bankacılık geçmişim var 2001 yılından önce daha sonra insan kaynakları yöneticiliği sertifikası alıp 2002 yılından bu yana insan kaynakları birimlerinde çeşitli görevlerde bulundum şuan da yönetici pozisyonunda çalışmaktayım.

• Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?

İmalat Sanayi

2. İşletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?

• Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?

Stratejik yönetim temelde bir üst yönetim vazifesi, plan belirlenirken rapor sunumu ile destek veriyoruz. Strateji belirlendikten sonra insan kaynakları birimi fonksiyonel olarak yönetim anlamında ise stratejik olarak sürece dâhil oluyoruz.

• Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?

Yönetim kurulu üyeleri

• Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?

Stratejik planlamaya yardımcı olması için insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili değerlendirme raporu sunumu yapıyoruz haftalık, aylık ve üç aylık periyotlarda. Haftalık ve aylık olan rapor içeriğinde insan kaynakları faaliyetleri yer alıyor bunlar; personel özlük işleri ve bordrolama, üç aylık olan raporun içeriğindeyse stratejiye uyum göstergelerinin yer aldığı analiz raporlarından oluşuyor.

3. İşletmenizin stratejilerini belirlendikten sonra stratejiye uyum için yapmış olduğunuz çalışmalardan bahseder misiniz?

Temelde stratejik yönetim insan kaynakları açısından, stratejik amaçlar ile işgücünün bütünleşmesidir. Bizden istenilen, belirlenen strateji doğrultusunda istek, amaç ve yapı ile tutarlı, stratejiyi destekleyecek adımlar atmamız. Stratejinin ekonomik sonuçlarını almak ve uygulamalarımızı önce kendi içimizde daha sonra rakiplerle kıyaslayarak rekabette öne geçebilmek için insan kaynağını en verimli şekilde kullanmaya çalışıyoruz.

4. İşgörenlerin stratejik yönetime, planlamaya bakış açıları nelerdir?

Öncelikle çalışanlar ne için çalıştığını anlaması açısından hedefler çok önemli stratejide aslında belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılan planlamalardır. İşgörenlerde bunun bilincinde olduklarında işletme performansı adına iyi sonuçlar alıyoruz.

5. Stratejiye uyum aşamasında yaşanan avantajlar/dezavantajlar nelerdir?

Avantajlar olarak baktığımızda işletme içerisinde insan kaynakları birimini önemli bir konuma taşıyor ve biz insan kaynakları profesyonellerini değerli kılıyor ve yeniliğin ve stratejik değişimin başarılmasında katkıda bulunuyor. Dezavantajları bilgi yükünün artması ve karar vermenin karmaşıklığı.

6. Yapılan çalışmaların değerlendirilmesi açısından;

• Yapılan stratejik planlar hangi dönemlerde değerlendiriliyor?

Haftalık, aylık ve üç aylık olarak raporlar oluşturuyoruz kendi belirlediğimiz kriterler çerçevesinde gerçekleştiriyoruz. Bunların içeriğinde iş tasarımı, seçme/egitim geliştirme, performans ölçümü, ödüllendirme, teknik bilgi, iş gücü davranışı, işe devam analizi ve bunların alt başlıklarından oluşuyor.

**Yönetici (B) (Satış ve Pazarlama Müdürü) ile 06.06.2018 Tarihinde
Saat 11.00'da Yapılan Mülakat**

1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar hangi görevlerde bulundunuz?

2006 yılında inşaat mühendisliğinden mezun oldum. Dizayn mühendisi olarak XXXX Enerji grubunda çalışmaya başladım. 2018 yılında satış ve pazarlama müdürü pozisyonuna atandım.

• Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?

Enerji, Ticaret

2. İşletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?

• Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?

-

• Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?

Üst yönetim karar verici konumda, işletme alt birimleri de sürece fikir ve raporları ile destek oluyor.

• Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?

Kendi birimimizi ilgilendiren satış ve pazarlama alanında faaliyetlerimizi içeren değerlendirme raporlarını sunarak sürece destek oluyoruz.

3. İşletmenizin stratejilerini belirlerken dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?

İşletmemizin vizyonu faaliyet gösterdiği sektörde lider konumda olmaktır bizde birim olarak belirlenen stratejiye uyum aşamasında bu hususu göz önünde tutarak planlarımızı hazırlıyoruz.

• Biriminizin planlarını oluştururken zaman ölçütünüz nedir?

Birim olarak planlarımızı yıllık hazırlıyoruz üçer aylık periyotlarda değerlendirmeler yapıp gerekli görüldüğünde revizyonlar yapıyoruz.

4. Rekabette farklılaşma doğrultusunda işletmenizin ayrıcalıkları nelerdir?

İçinde bulunduğumuz sektörde çok güçlü rakiplerimiz var bunlardan bizi ayıran özelliklerimiz inovasyon, insan kaynakları ve bilgi teknolojilerimiz

5. Stratejik planınızı etkileyen işletme çevre faktörleri nelerdir?

Ülkemizin enerji politikaları, endüstrideki teknolojik değişim hızı

6. Sizce işletme açısından stratejik yönetimin güçlü yönleri nedir?

İşletmeler açısından en güçlü yanı sürecin içine tüm çalışanlar olarak dâhil olmamız ve işletmenin ortak akli ile hareket etmemiz buna ek olarak örgüt hedeflerine tam bağımlılığı oluşturması, yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu, örgüt içi iletişimi güçlendirmesi.

• Uygulama esnasında yaşanan sorunlar nelerdir?

Üst yönetim stratejik kararları verirken gelen raporlar ve sunumlar dâhilinde öznel olarak veriyor. Bu kararlar tüm paydaşlarımız ve bizleri etkiliyor, yeniden yapılanma ve birim bazında belirlenen hedefin yüksek gösterilmesi.

7. İşletme stratejik yönetimi açısından insan kaynaklarının birimine hangi aşamada ihtiyaç duyuyorsunuz?

Plan belirlendikten sonra birimimiz için gerekli gördüğümüz çalışan ihtiyaçlarını karşılamak üzere başvuruyoruz.

8. Stratejinin uygulaması ve değerlendirilmesi açısından;

• Yapılan stratejik planlar hangi dönemlerde değerlendiriliyor?

Aylık ve üç aylık periyotlarda değerlendirerek yıllık belirlediğimiz hedeflere ulaşmaya çalışıyoruz. Kendi birimimizi ilgilendiren satış ve pazarlama kriterlerinin yer aldığı ekonomik ve performans göstergeleri yer alıyor.

• Değerlendirme için kullandığınız bir sistem var mı?

Kurumsal kaynak planlama programı olan SAP'ın satış ve pazarlama için oluşturulan modülünü kullanıyoruz. Açıklamış olduğum gibi satış ve pazarlama kriterlerinin yer aldığı değerlendirmede konu ile ilgili alt

başlıklara birimiz değerleri girdikten sonra bende analiz ve değerlendirmeler yapıp yönetim kurulundaki ilgili üyeye sunumumu yapıyorum.



**İnsan Kaynakları Yöneticisi (2) ile 06.06.2018 Tarihinde Saat 10.00'da
Yapılan Mülakat**

**1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar
hangi görevlerde buldunuz?**

Marmara üniversitesi İİBF işletme bölümünden 2006 yılında mezun oldum.
2009 yılından bu yana insan kaynakları profesyoneli olarak çalışmaktayım.

• Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?

Enerji

2. İşletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?

• Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?

-

• Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?

-

• Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?

Stratejik planlamaya sürecine raporlarımızla destek oluyoruz. Bizim asıl
işimiz strateji belirlendikten sonra fonksiyonel ve yönetsel olarak sürece
destek vermek.

**3. İşletmenizin stratejilerini belirlendikten sonra stratejiye uyum için
yapmış olduğunuz çalışmalardan bahseder misiniz?**

Biz birim olarak belirlenen stratejiye göre en doğru uygulamayı planlayarak
ve yöneterek insan kaynağını işletme açısından rekabet avantajı sağlayacak
konuma taşımamızdır. Bunu planlamamızdaki amaç işletme performansına
olumlu etki yaratmayı amaçlamamızdır. Buradan da anlaşılacağı üzere
bizim birimimizin stratejiye uyumu işletme performansına olan olumlu
değişimi yaratmaya çalışmaktır.

4. İşgörenlerin stratejik yönetime, planlamaya bakış açıları nelerdir?

Her birim kendi içinde stratejik yönetime katkıda bulunuyor herkes bu planın bir parçası dolayısıyla planı ve işletmeyi içselleştiriyor. Buda hem ekip iletişimi için hem de ekip performansına olumlu katkıda bulunuyor.

5. Stratejiye uyum aşamasında yaşanan avantajlar/dezavantajlar nelerdir?

İnsan kaynaklarının günlük uygulamalarının tamamı stratejik yönetim içinde değildir bu geleneksel insan kaynakları yönetiminin kapsamında. Diğer yandan planların kullanılması, rekabet avantajı olarak insan kaynağının kullanılması gibi faktörler işin içine dâhil olunca bu da insan kaynaklarının stratejik yönünü açığa çıkarıyor. Bu iki farklı yönetim kavramı beraberinde karar vermenin zorluğunu ve bilgi yükünün artması anlamına geliyor.

Avantaj olarak bakıldığında birincisi insan kaynakları yönetimini değerli kılıyor, ikincisi ise işgörenler ve biz profesyoneller için daha iyi eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları yaratıyor.

6. Yapılan çalışmaların değerlendirilmesi açısından;

• Yapılan stratejik planlar hangi dönemlerde değerlendiriliyor?

Aylık ve üç aylık periyotlarda değerlendirerek yıllık belirlediğimiz hedeflere ulaşmaya çalışıyoruz. Haftalık ve aylık olan değerlendirme raporu içerisinde personel yönetim faaliyetleri üç aylık değerlendirme raporunda ise stratejik olarak yapılan insan kaynakları planlarının değerlendirme sunumları üst yönetime yapılıyor.

**Üst Düzey Yönetici (C) (Kurucu Müdür) ile 08.06.2018 Tarihinde Saat
10.00'da Yapılan Mülakat**

**1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar
hangi görevlerde bulundunuz?**

2006 yılında inşaat mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra inşaat, proje sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalıştım 2016 yılında iki arkadaşım ile beraber aynı sektörde faaliyet göstermek üzere kendi firmamızı kurduk.

• Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?

İnşaat, Proje ve Taahhüt

2. İşletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?

Şirket müdürü olarak planlama sürecine dâhil oluyorum.

• Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?

Üst yönetim kendi uzmanlık bilgileri doğrultusunda faaliyet gösterdiğimiz alanlarda paylaşım yaptı ben proje ve taahhüt işlerimizle ilgili planlama ve koordinasyon işlerinden sorumluyum. Proje ve taahhüt işleri devlet ihaleleri, özel sektör girişimleri ile var olan bir sektör yeterliliğimizin olduğu devlet ihalelerinde iş alabilme potansiyelimize göre ihaleleri alıp planlarımızı beş yıllık süre için yapıyoruz.

• Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?

Kurucu müdürler ve bizlere bağlı olan birim müdürleri dâhil oluyor.

• Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?

-

**3. İşletmenizin stratejilerini belirlerken dikkat ettiğiniz hususlar
nelerdir?**

İşletmemizin vizyonu doğrultusunda hareket ediyoruz, fark ve değer yaratan, rakiplerinin örnek aldığı, evrensel, saygın ve yüksek değerlere sahip lider bir mühendislik ve müşavirlik firması olmak bizim temel

amacımız bu doğrultuda yapacağımız işlerin niteliği çok önemli sektörde bizi diğer işletmelerden ayırmalı. Bunu yapabilmek için bilgi teknolojileri yazılımlarını ve inşaat teknolojik gelişmelerini yakından takip ediyoruz.

4. Rekabette farklılaşma doğrultusunda işletmenizin ayrıcalıkları nelerdir?

İşletme olarak bizi diğerlerinden ayıran ve farklı kılan bilgi teknolojimiz, örgüt kültürümüz ve iletişimimiz.

5. Stratejik planınızı etkileyen işletme çevre faktörleri nelerdir?

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, hükümet politikaları ve fon ve kaynak kullanımları.

6. Sizce işletme açısından stratejik yönetimin güçlü yönleri nedir?

Stratejinin işletmemizi güçlü kılan yönü çalışanlarımızın kişisel hedefleri ile de uyumlu olması, örgüt içi etkileşimi arttırarak performansa pozitif etki etmesi ve bölümler arası koordinasyonu arttırmasıdır.

• Uygulama esnasında yaşanan sorunlar nelerdir?

Yapmış olduğumuz planlar ve almış olduğumuz işlerin süreç olarak uzun soluklu olmasından dolayı çalışanların işten ayrılması bizim için açımızdan sorun oluyor. Yeni istihdam ettiğimiz çalışan devam eden bir işin ortasından başladığı için adapte olmakta zorlanıyor.

7. İşletme stratejik yönetimi açısından insan kaynaklarının birimine hangi aşamada ihtiyaç duyuyorsunuz?

Strateji belirlendikten sonra eğitim ve işgören faaliyetleri ile ilgili gerekenin yapılması için başvuruyoruz.

8. Stratejinin uygulaması ve değerlendirilmesi açısından;

• Yapılan stratejik planlar hangi dönemlerde değerlendiriliyor?

Belirlemiş olduğumuz beş yıllık stratejik planı üçer aylık dört dönemde değerlendiriyoruz. Değerlendirmeler sonucu gerekli görülen güncellemeleri yaparak varmak istediğimiz bir yıllık sonuçlara ulaşmaya çalışıyoruz.

- **Değerlendirme için kullandığınız bir sistem var mı?**

Stratejilerimizi değerlendirirken kendi belirlediğimiz kriterler var bunlar proje bazlı iş kalemlerinden oluşuyor bunu yapmamızdaki amaç finansal, insan kaynakları ve kurumsal performans yönetimi için bize referans olmaları.

**İnsan Kaynakları Yöneticisi (3) ile 08.06.2018 Tarihinde Saat 12.00’da
Yapılan Mülakat**

1. Öncelikle çalışma hayatınızdan bahseder misiniz? Bugüne kadar hangi görevlerde bulundunuz?

2009 yılında Gazi Üniversitesi İİBF Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bölümünden mezun oldum, mezun olduğum tarihten buyana işletmelerin insan kaynakları departmanında farklı görevlerde çalıştım. 2015 yılından beri insan kaynakları yöneticisi olarak çalışmaktayım.

• Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanları nelerdir?

İnşaat, Proje ve Taahhüt

2. İşletmenizde stratejik planlama sürecine dâhil oluyor musunuz?

• Evet, ise süreci nasıl planlıyorsunuz?

-

• Sizin dışınızda planlama sürecine kimler dâhil oluyor?

-

• Hayır, ise planlama sürecine dâhil olanlar bilginize başvuruyor mu?

Plan belirlendikten sonra sürece dâhil oluyorum.

3. İşletmenizin stratejilerini belirlendikten sonra stratejiye uyum için yapmış olduğunuz çalışmalardan bahseder misiniz?

Tüm uygulamalarımızı işletme üst yönetiminin belirlemiş olduğu stratejiye göre gözden geçiriyoruz. İşletmemiz açısından örgüt kültürü çok önemli bizde bu kültürü destekleyecek ve geliştirecek adımları atıyoruz, gelişen ve değişen bir çevredeyiz bilgi teknolojilerini takip edip işgörenlerimiz için eğitim faaliyetlerini yürütüyoruz.

4. İşgörenlerin stratejik yönetime, planlamaya bakış açıları nelerdir?

Stratejik yönetim günümüzde insan kaynağı odaklı olduğundan işgörenlerin kariyer planlarıyla uyuşan ve bireysel gelişimlerine destek veren bir süreç. Çalışanlarda bunun farkında olduğundan sürece pozitif bakıyorlar.

5. Stratejiye uyum aşamasında yaşanan avantajlar/dezavantajlar nelerdir?

Avantajlar olarak baktığımızda insan kaynakları birimini işletme için değerli bir konuma taşıyor bu biz profesyoneller açısından önemli bir durum. Geleneksel insan kaynakları yönetiminden daha karmaşık sürekli planlar üzerinden sonuçlara ulaşılmaya çalışılıyor bu da zor olan kısmı.

6. Yapılan çalışmaların değerlendirilmesi açısından;

• Yapılan stratejik planlar hangi dönemlerde değerlendiriliyor?

Haftalık ve aylık raporların içeriğinde geleneksel insan kaynakları faaliyetleri yer alıyor. Üç aylık sunumumuzda ise insan kaynaklarının yönetsel faaliyetleri raporlanıyor ve ilgili yönetici süreçlerimiz hakkında bilgilendiriliyor.

ÖZGEÇMİŞ**Adı Soyadı:** Ahmet Gökhan YILDIRIM**Doğum Yeri ve Tarihi:** Altındağ, 10.07.1987**Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2013
Yüksek Lisans			

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
Erges Mühendislik Müşavirlik Ltd. Şti.	İnsan Kaynakları Uzmanı	2014-

Yabancı Diller: İngilizce**Yayımlar:** -**E-Posta:** yildirimag@gmail.com**Telefon:** +905321732163**Tarih:** 21.06.2018